

Manufacturing investments going east



Vestigingsklimaat Oost Europa

Masterthesis Economische Geografie
Universiteit Utrecht
Buck Consultants International – Marketing en Vastgoed Strategieën
Maxim Wolters



**Buck
Consultants
International**



Universiteit Utrecht

Manufacturing investments going east

Auteur: Maxim Wolters
Adres: Schimmelpenninckstraat 44
6904 BP Zevenaar
E-mail: maxim.wolters@bciglobal.com
E-mail: maxim.wolters@gmail.com
Studentnummer: 3773922

Bedrijf: Buck Consultants International
Vastgoed en Marketing Strategie
Adres: Kerkenbos 10-31
6501 BL Nijmegen
Contactpersoon: Nicolaas Waaning
Telefoon: 024 – 379 0222
E-mail: nicolaas.waaning@bciglobal.com



Opleiding: Master Economische Geografie
Universiteit Utrecht
Faculteit Geowetenschappen
Adres: Heidelberglaan 2
3584 CS Utrecht
Contactpersoon: Ton van Rietbergen
Telefoon: 030 – 253 2024
E-mail: a.vanrietbergen@uu.nl



Afbeelding voorkant: The Australian, 2013

Cursuscode: GEO4-3213

Datum: 2 oktober 2013

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerthesis ter afsluiting van mijn master studie Economische Geografie aan de Universiteit Utrecht en uitgevoerd in opdracht van Buck Consultants International. Hierin heb ik onderzocht hoe het vestigingsklimaat van Oost Europa voor productiefaciliteiten eruit ziet, vandaar de titel *'Manufacturing investments going east'*.

Het onderwerp van mijn afstudeeronderzoek spreekt mij aan; als basisschool leerling hield ik me vaak bezig met het tekenen van landen en werelddelen en kleurde deze met grote precisie in. Bij het 'inkleuren' hield ik dan rekening met de geografische landschapsindeling; geen rivier, bergketen of stad zag ik over het hoofd. In al mijn opleidingen heeft de 'geografie' ook altijd centraal gestaan; van de basisschool en middelbare school tot het hbo en de universitaire master. De keuze voor de master Economische Geografie was daarom een logisch vervolg na mijn hbo opleiding 'Ruimtelijke Ordening en Planologie'.

Het was een complex afstudeeronderzoek waaraan ik met plezier heb gewerkt. Vanaf februari jongstleden heb ik via een gecombineerde stage bij Buck Consultants International (BCI Global) gewerkt aan dit onderzoek. Het onderzoek was van begin af aan een uitdaging; het onderzoeksgebied betreft veertien Oost Europese landen die ik met behulp van theorieën en praktijkmodellen ben gaan analyseren. Deze onderzoekaankpak heeft er toe geleid dat ik drie verschillende soorten data heb verzameld over de landen. Met behulp van deze data heb ik een gedegen beeld kunnen schetsen van het internationaliseringsgedrag van internationale investeerders met productiefaciliteiten en welke landen een aantrekkelijk vestigingsklimaat hebben. Ik hoop dat ik met deze studie een bijdrage heb kunnen leveren aan het kennisplatform van Buck Consultants International.

Nu, begin oktober 2013, is het onderzoek afgerond. Dit was onmogelijk geweest zonder de begeleiding vanuit de Universiteit Utrecht en BCI Global. Allereerst wil ik mijn begeleider dr. Ton van Rietbergen bedanken voor zijn begeleiding; zijn feedbackmomenten hebben geleid tot nieuwe inzichten. Daarnaast wil ik mijn begeleider bij BCI Global, Nicolaas Waaning, bedanken voor de inspirerende brainstorm momenten en zijn intensieve en kritische begeleiding waardoor ik verrassende inzichten heb verworven over de raakvlakken tussen praktijk en wetenschap. Mijn dank gaat ook uit naar mijn ouders en mijn zussen, die mij altijd enthousiast hebben ondersteund. Ook wil ik mijn collega's van BCI Global en mijn studiegenoten Laurens en Tim bedanken voor hun oprechte interesse in mijn onderzoek en hun waardevolle aanvullingen.

Maxim Wolters

Zevenaar, oktober 2013

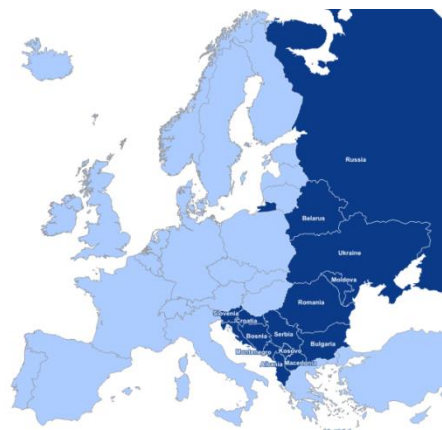
Samenvatting

Doel van dit onderzoek is inzicht krijgen hoe het vestigingsklimaat van Oost Europa voor productieactiviteiten eruit ziet en met welke beweegredenen MNO's hun productiefaciliteiten starten in deze regio. Deze doelstelling is geformuleerd in samenspraak met Buck Consultants International, de opdrachtgever van dit onderzoek. De onderzoeksvraag luidt:

In hoeverre is het vestigingsklimaat van landen rond de oostelijke grenzen van de Europese Unie geschikt voor internationale investeerders in productiefaciliteiten?

Voordat antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvraag wordt in de literatuurstudie vastgesteld welke motieven en strategieën bedrijven hebben om hun bedrijfsactiviteiten op een buitenlandse markt voor te zetten. Het blijkt dat een multinationale onderneming (MNO) vooral het *market seeking* motief, oftewel de zoektocht naar een grotere afzetmarkt, gebruikt om productie naar een buitenlandse markt uit te breiden. Meerdere locatietheorieën geven een verklaring welke locatiefactoren van invloed zijn op de vestigingsplaatskeuze van productieactiviteiten. Deze locatiefactoren zijn samengevat naar kosten, kwaliteit en risico factoren.

Om de meest aantrekkelijke productielocaties voor internationale investeerders in Oost Europa te bestuderen zijn alle directe buitenlandse investeringen in productieactiviteiten geïnventariseerd van de afgelopen vijf jaar (2008 tot 2013). Daarnaast zijn, door middel van een locatiestudie, de Oost Europese landen geanalyseerd op de kosten, kwaliteit en risico locatiefactoren. Om tot betrouwbare inzichten te komen zijn ook interviews gehouden met managers van MNO's die een productiefaciliteit in een van de onderzoekslanden hebben.



Data zijn verzameld met behulp van drie datasets; locatiepatronen DBI, locatiestudie en interviews. Deze aanpak maakt het mogelijk om gedegen conclusies te trekken in hoeverre het vestigingsklimaat van de Oost Europese landen geschikt is voor productieactiviteiten.

Uit de data blijkt dat Servië, Roemenië en Bulgarije geschikte landen zijn om productiefaciliteiten te starten die voor de West Europese markt produceren. De lage productie- en transportkosten tezamen met de goede kwaliteit en brede beschikbaarheid van arbeid maken deze landen tot geschikte vestigingsplaatsen van productiefaciliteiten. Daarnaast is Rusland een aantrekkelijk productieland vanwege de grote omvang van de lokale afzetmarkt; echter door het sterke Russische protectionistisch handelsbeleid zijn MNO's genoodzaakt om een Russische dochteronderneming te starten wanneer het deze markt wil bedienen.

Naast de landselectie is ook onderzoek gedaan naar de verschillen op provinciaal niveau. De locatiefactoren verschillen sterk wanneer urbane regio's en landelijke regio's met elkaar vergeleken worden: vooral op het gebied van arbeidskosten zijn urbane regio's circa 40% duurder dan naastgelegen rurale regio's. Dit verklaart waarom de regio's net buiten de hoofdsteden de meeste DBI's in productieactiviteiten hebben aangetrokken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	6
Inhoudsopgave	8
Gebruikte afkortingen	10
1. Inleiding	12
1.1 Achtergrond	12
1.2 Aanleiding	14
1.3 Doelstelling	14
1.4 Probleemstelling/ vraagstelling	14
1.5 Onderzoeksopzet	15
1.6 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	15
1.7 Oost Europese landen	16
1.8 Leeswijzer	17
2. Theoretisch kader	18
2.1 Economie en geografie	18
2.2 Motieven voor internationaliseren	20
2.3 Methode van internationaliseren	21
2.4 Locatiefactoren productievestigingen	23
2.5 Conclusie	27
2.6 Conceptueel model	29

3.	Methodologie	30
3.1	Onderzoeksstrategie	30
3.2	Onderzoekmethodologie	30
3.3	Kwantitatief onderzoek	32
3.4	Kwalitatieve methodologie	37
3.5	Betrouwbaarheid en validiteit	39
4.	Beschrijving factoren	40
4.1	Locatiepatronen productiefaciliteiten	40
4.2	Locatiefactoren Oost Europa	44
4.3	Conclusie	61
5.	Vestigingsklimaat Oost Europa	64
5.1	<i>Longlist</i> Oost Europa	64
5.2	<i>Shortlist</i> Oost Europa	66
6.	Conclusie en aanbevelingen	78
	Discussie	80
	Aanbevelingen	80
	Bronnen	82

Gebruikte afkortingen

BCI	Buck Consultants International
B&H	Bosnia & Herzegovina
BNP	Bruto Nationaal Product
CIA	Central Intelligence Agency
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CIS	Commonwealth of Independent States
DBI	Directe Buitenlandse Investerings
EIU	Economist Intelligence Unit
EU	Europese Unie
EZ	Ministerie van Economische Zaken
FEZ	Free Economic Zone
IMD	International Institute for Management Development
IMF	International Monetair Fonds
MNO	Multinationale Onderneming
NUTS	Nomenclature of Territorial Units for Statistics
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PwC	PricewaterhouseCoopers
SIC	Standard Industrial Classification
UBS	Union Bank of Switzerland
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
VAT	Value Added Tax
VN	Verenigde Naties
WEF	World Economic Forum
WTO	World Trade Organization

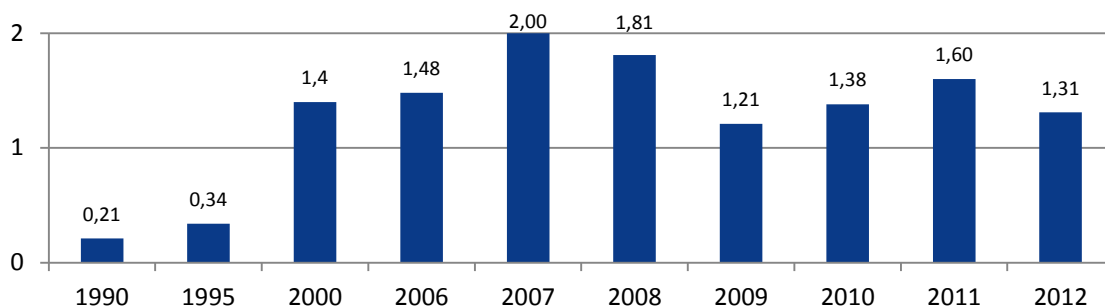
1. Inleiding

1.1 Achtergrond

De mondialisering van de wereldeconomie heeft tot gevolg dat ondernemingen minder verankerd zijn in hun lokale omgeving en daardoor *footloose* zijn te noemen (Raines, 2003). In deze snel evoluerende, kennis gedreven economie zijn technologie, creativiteit en innovatie cruciaal voor locatiebeslissingen van ondernemingen (Buck Consultants International [BCI], 2013a). Dit komt mede door het wegvallen van institutionele- en handelsbarrières, de afname van transport- en communicatiekosten, de toename van schaalvoordelen en de opkomst van ICT.

Deze nieuwe ontwikkelingen sluiten aan bij discussies als *The world is flat* (Friedman, 2007) en *The death of distance* (Cairncross, 1998) versus *The world is spiky* (Florida, 2005) en *World 3.0* (Ghemawat, 2011). Friedman (2007) en Cairncross (1998) stellen dat dankzij de mondialisering het economisch belang van de geografische plaatsbepaling verwaarloosbaar is geworden. Florida (2005) wijst juist op een tegenovergestelde ontwikkeling; hij stelt dat in de huidige wereldeconomie nog maar een klein aantal regio's er daadwerkelijk toe doen. Florida beargumenteert dit door onder andere te laten zien dat mensen door de jaren heen steeds meer clusteren in (wereld)steden en dat een vergelijkbaar proces gaande is bij patentaanvragen; de patenten komen grotendeels uit de economisch sterke agglomeraties. Ghemawat (2011) stelt ook dat er geen complete globalisering van de wereldeconomie gaande is en dat het voor landen essentieel is een hoge *connectedness* te hebben met ondernemingen om zich zodoende economisch te kunnen ontwikkelen.

Foreign Direct Investments (hierna Directe Buitenlandse Investerings of 'DBI' genoemd, Bijlage 1) geven een goede indicatie van de mondialisering van de wereldeconomie (World Trade Organization [WTO], 2012). Dicken (2011, p. 20) omschrijft DBI als volgt: '*FDI is a direct investment across national boundaries to buy a controlling investment in a domestic firm or to set up an affiliate*'. De totale mondiale DBI stromen zijn in de periode van 1990 tot 2007 gestegen van US\$ 210 miljard naar US\$ 2 biljoen (US\$ 2.000 miljard) (UNCTAD, 2006; 2013a). Tabel 1.1 geeft de totale mondiale DBI stromen weer over de periode van 1990 tot en met 2012. Deze tabel toont ook aan dat de DBI stromen gevoelig zijn voor macro economische ontwikkelingen, gezien de dalende trend in de cijfers na 2007 als gevolg van de wereldwijde economische crisis.



TABEL 1.1 MONDIALE DBI INSTROMEN (IN US\$ BIJJOEN) IN DE PERIODE VAN 1990 TOT EN MET 2012 (BRON: UNCTAD, 2013A; WORLD DATABANK, 2013B).

Dit onderzoek richt zich op de DBI stromen van productievestigingen in de tot nu toe onderbelichte regio's ten oosten van de Europese Unie (EU) (figuur 1.1). In het *World Investment Report 2012* van UNCTAD (2012) wordt aangetoond dat multinationale ondernemingen (in vervolg: MNO's) steeds meer besluiten om hun productiefaciliteiten (Bijlage 1) in deze landen te vestigen. Deze toename wordt onder andere gestimuleerd door *investment incentives*, de lage productiekosten en de toegankelijkheid naar de Europese markt (Blass, 2005; UNCTAD, 2012). Vanuit theoretisch perspectief zijn de te behalen DBI-voordelen voor elke investeerder gelijk en ze bestaan uit het verkrijgen van toegang tot een markt, kostenreductie, toename van de *efficiency* en internalisatie voordelen (Dunning, 1993a). Maar de vraag blijft wat de specifieke voordelen zijn om productievestigingen te (ver)plaatsen naar het oosten van Europa.

De uitbreiding van de Europese Unie met Oost Europese landen heeft geleid tot grotere economische verschillen tussen de EU landen onderling, hetgeen van invloed is op de locatiekeuze van multinationale ondernemingen (Aalbers, 2008; Europese Commissie, 2007; Frenken & Hoekman, 2006). Binnen de Europese Unie wordt ook gesproken over *core regions* (regio's binnen mondiale economische agglomeraties) en *peripheries* (regio's buiten de economische agglomeraties) (Farole e.a., 2010). West Europese regio's als Frankfurt, Parijs, Londen en de Randstad worden gezien als sterke *core regions*. De Oost Europese regio's, zoals Macedonië, Albanië en het oosten van Roemenië en Bulgarije, worden beschouwd als perifeer gebied. Kansen voor deze *peripheries* liggen voornamelijk in het uitbreiden van schaalvoordelen voor productievestigingen; deze vestigingen zijn ruimte- en arbeidsintensief en gevoelig voor onder meer financiële maatregelen, arbeids-, transport- en huisvestingskosten (Farole e.a., 2010).



FIGUUR 1.1 ONDERZOEKSGEBIED OOST EUROPA.

Binnen Europa vindt een verschuiving plaats van de locaties van productievestigingen; de arbeidsintensieve productievestigingen verplaatsen zich van West Europa naar de lageloonlanden in Oost Europa (Blass, 2005; Ministerie Economische Zaken, 2005; BCI, 2013c; FME-CWM, 2012). Deze trend maakt het interessant om te onderzoeken op basis van welke factoren en waarom internationale investeerders (Bijlage 1) besluiten om hun productievestigingen naar andere landen te verplaatsen. Zijn deze verplaatsingen alleen gebaseerd op *cost efficiency* en *market seeking* of spelen andere factoren ook een rol en welke verschillen vinden we tussen regio's onderling. Het ligt voor de hand dat lage lonen aantrekkelijk zijn voor productiebedrijven die op zoek zijn naar verlaging van hun kostenniveau, maar dit speelt minder voor bedrijven die vooral hun afzet willen vergroten. Idealiter gaat het een vooraf aan het ander.

Door de locatiepatronen van DBI stromen te vergelijken met locatiefactoren van productievestigingen (Bijlage 1) wordt inzicht verkregen waarom MNO's hun productiefaciliteiten naar de Oost Europese markt uitbreiden. Deze analyse wordt verder verdiept middels interviews met internationale investeerders in productiefaciliteiten binnen deze landen.

1.2 Aanleiding

Buck Consultants International is een consultantbureau met als een van de kerntaken het adviseren van MNO's bij wereldwijde locatiebeslissingen. Het bedrijf heeft ruim 25 jaar ervaring met deze activiteit en ziet een toename in de vraag naar locaties binnen de Oost Europese en Russische markt. De toenemende interesse in deze markten wordt onder meer vormgegeven door MNO's die hun productieactiviteiten willen verplaatsen naar locaties met lage kosten. BCI (2013c) stelt *'the off-shoring trend [...] of manufacturing (facilities) to low-cost locations leads to a review of the current locations in Europe'*. Dit gegeven en het veranderende EU *incentive* beleid per 2014 (Dressler, 2013) maken het interessant om de positie van Oost Europese landen te beoordelen wat betreft de locatiekeuze van productievervestingen. Voordat BCI Global haar kernactiviteit kan uitbreiden is het van belang inzicht te verkrijgen in wat MNO's ertoe beweegt om een productievervesting te verplaatsen naar de Oost Europese en Russische regio's en in welke mate dit plaatsvindt.

1.3 Doelstelling

Doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen welke factoren van de omgeving (ook wel vestigingsklimaat, Bijlage 1) en welke beweegredenen een rol spelen bij de locatiebepaling van productiefaciliteiten. Kortom: waarom verplaatsen MNO's hun productievervestingen naar Oost Europa en wat zijn daar de voordelen van; *'Manufacturing investments going east'*. Onderzocht dient te worden of er een match is tussen landen qua vestigingsklimaat en de locatiebepaling van productiefaciliteiten. Door deze analyse kan BCI Global beter inspelen op de economische ontwikkelingen van de geselecteerde Europese landen en daarmee haar dienst 'Locatie- en vastgoedadvies voor MNO's' verder ontwikkelen. Bovendien wordt inzicht verkregen wat Oost Europa interessant maakt voor bedrijven.

1.4 Probleemstelling/ vraagstelling

De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

In hoeverre is het vestigingsklimaat van landen rond de oostelijke grenzen van de Europese Unie geschikt voor internationale investeerders in productiefaciliteiten?

Voor het antwoord op deze vraag zijn drie deelthema's te onderscheiden: de locatiepatronen in Directe Buitenlandse Investeringen door productievervestingen, het vestigingsklimaat van landen en de ervaringen van MNO's met productiefaciliteiten in Oost Europa. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, moet door middel van interviews met MNO's met een productiefaciliteit in Oost Europa duidelijk worden wat de voor- en nadelen zijn van het produceren in deze regio.

Er zijn zeven deelvragen opgesteld omdat de centrale vraag te complex is om in één keer te kunnen beantwoorden. De eerste drie deelvragen zijn:

- A. Welke expansiestrategieën hanteren (multinationale) ondernemingen?
- B. Welke trends zijn er in de expansiestrategieën te ontdekken?
- C. Welke factoren zijn voor internationale ondernemingen van groot belang bij de locatiekeuze voor productiefaciliteiten?

Deze drie deelvragen worden beantwoord op basis van literatuurstudie.

De laatste vier deelvragen zijn:

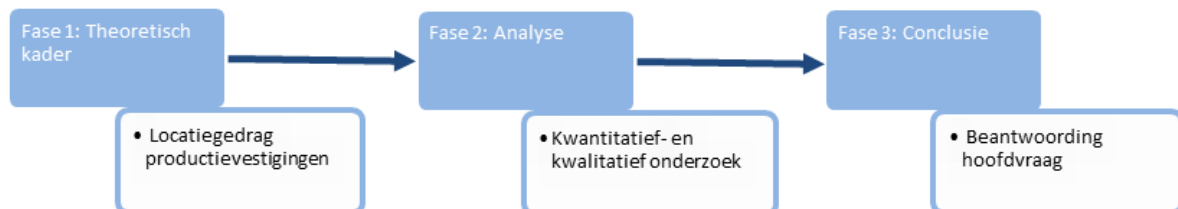
- D. Hoe heeft het vestigingsklimaat van de veertien Oost Europese landen zich ontwikkeld en hoe verhoudt zich dit tot de locatiefactoren van productiefaciliteiten?
- E. Welke regio's binnen de veertien Oost Europese landen hebben de grootste potentie voor het vestigen van productiefaciliteiten?
- F. Hoe ziet het vestigingsklimaat (en toekomstperspectief) van de landen op de *shortlist* eruit?
- G. Wat zijn de voor- en nadelen van het produceren buiten de Europese Unie?

Deze vier deelvragen worden beantwoord door de analyse van de in dit onderzoek verzamelde kwantitatieve en kwalitatieve data.

Door bovenstaande deelvragen te beantwoorden wordt het vestigingsklimaat van veertien geselecteerde Oost Europese landen in kaart gebracht. De onderzoekslanden worden vanuit het perspectief van MNO's geanalyseerd en beoordeeld.

1.5 Onderzoeksopzet

De onderzoeksopzet is onderverdeeld in drie fases (figuur 1.2). De basis van het empirisch onderzoek vormt het theoretisch kader waarin locatietheorieën, expansiestrategieën en locatiefactoren van MNO's worden toegelicht. De tweede onderzoeksfase bestaat uit een kwantitatief en kwalitatief deel. In de kwantitatieve studie worden de locatiepatronen van DBI van productieactiviteiten en het vestigingsklimaat van de Oost Europese landen geanalyseerd. Het kwalitatieve onderdeel bestaat uit verdiepende interviews met MNO's. Deze twee onderzoeksmethodieken maken het mogelijk om de laatste vier deelvragen te beantwoorden. In de derde fase kan vervolgens de centrale onderzoeksvraag beantwoord worden.



FIGUUR 1.2 ONDERZOEKSOPZET.

1.6 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal bijdragen aan de kennis van de kernactiviteit 'Locatie- en vastgoedadvies voor MNO's' van BCI. De vraag naar investeringsmogelijkheden in de Oost Europese en Russische regio neemt toe bij MNO's terwijl Oost Europa nog een relatief onbekende markt is voor investeerders. Dit gegeven maakt het interessant om een exploratief onderzoek te doen naar de Oost Europese markten om de kennis hierover uit te breiden.

In het onderzoeksgebied zijn zowel landen binnen als buiten de Europese Unie opgenomen, waardoor het mogelijk is om te onderzoeken of productiefaciliteiten in deze gebieden verschillen wat betreft sector, internationaliseringsmotief en -methode.

Wetenschappelijke relevantie

In de huidige wetenschappelijke literatuur is weinig kennis beschikbaar van de invloeden van Oost Europa op de locatiekeuzes van MNO's met productiefaciliteiten (Arauzo-Carod e.a., 2010; Coughlin & Segev, 2000; Defever, 2006; Kogut & Chang, 1991; Smith & Florida, 1994). Dit onderzoek is complementair aan de kennis binnen het vakgebied 'DBI door MNO's in Oost Europa'. In de *International Business* literatuur is een tweedeling te zien tussen statische/neoklassieke en dynamische/behaviourale theorieën. Beide wetenschappelijke 'stromingen' verklaren waarom en via welke methodes MNO's internationaliseren. Dit onderzoek probeert beide stromingen te vangen in één conceptueel model waarin de internationalisering van MNO's in Oost Europese markten onderzocht kan worden. Dit onderzoek hoopt duidelijkheid te verschaffen in het vraagstuk 'wat de beweegredenen zijn van MNO's om hun productiefaciliteiten te verplaatsen naar Oost Europese landen'.

1.7 Oost Europese landen

Tot Oost Europa behoren alle landen die allemaal ten oosten van het ijzeren gordijn lagen (tabel 1.2). Deze landen hebben een andere ontwikkeling doorgemaakt dan de West Europese landen. Dit onderzoek wordt te omvangrijk wanneer alle Oost Europese landen worden meegenomen; het is daarom noodzakelijk een aantal landen te selecteren. Uit discussies tussen experts, wetenschappers en de lokale bevolking blijkt dat het categoriseren van Oost Europese landen een moeilijke opgave is. Vanuit de Europese Unie (EU), United Nations (UN), CIA the Factbook, World Bank, International Monetary Funds (IMF) en International Institute for Management Development (IMD) kan Oost Europa in vier sub-regio's verdeeld worden:

Sub- Regio	Landen
Centraal Europa	Polen, Tsjechië, Slowakije en Hongarije
De Baltische Staten	Estland, Letland en Litouwen
Zuidoostelijk Europa/ Balkan landen	Slovenië, Kroatië, Bosnië Herzegovina, Servië, Montenegro, Kosovo, Macedonië en Albanië
Oost Europa	Rusland, Wit-Rusland, Oekraïne, Moldavië, Roemenië en Bulgarije

TABEL 1.2 DE SUB-REGIO'S BINNEN OOST EUROPA (BRON: SAMENGESTELD VANUIT EUROPESE UNIE, 2009; VERENIGDE NATIES, 2013; WORLD DATABANK, 2013B).

Om een vergelijk te maken tussen landen binnen en buiten de EU worden de sub-regio's met EU lidstaten en niet EU lidstaten geselecteerd. De eerste twee genoemde sub-regio's betreffen alleen EU lidstaten en worden niet meegenomen. Wanneer gesproken wordt over Oost Europa, wordt verwezen naar de veertien landen uit de twee laatst genoemde sub-regio's van tabel 1.2. Dit is de *longlist* van dit onderzoek. Slovenië, Roemenië en Bulgarije zijn de EU lidstaten. Kroatië is per 1 juli 2013 een EU lidstaat, maar wordt in dit onderzoek meegenomen als land buiten de EU.

Uit tabel 1.3 (p. 17) blijkt dat de geselecteerde landen sterk van elkaar verschillen qua bevolking en economische kenmerken, met name Rusland is afwijkend. In dit onderzoek wordt alleen West Rusland in beschouwing genomen (figuur 1.1, p. 13); dit gebied telt 70% van de Russische bevolking en circa 85% van de economische handelingen vindt hier plaats (BCI, 2013d).

Land	Populatie 2011 (in miljoenen)	Totale BNP 2011 (in miljarden US\$)	BNP per capita 2011 (in US\$)	DBI, netto 2011 instroom (in miljarden US\$)	Landoppervlak (km ²)
Albanië	3,22	12,96	7.840	1,03	28.750,0
Bosnië Herzegovina	3,75	18,09	8.250	0,44	51.210,0
Bulgarije	7,35	53,51	14.020	1,86	111.000,0
Kosovo	1,80	6,45	10.810	0,55	10.887,0
Kroatië	4,40	62,49	18.331	1,94	56.590,0
Macedonië	2,06	10,44	10.692	0,42	25.710,0
Moldavië	3,56	7,00	3.539	0,27	33.850,0
Montenegro	0,63	4,60	11.677	0,56	13.810,0
Oekraïne	45,71	165,25	7.584	7,2	603.550,0
Roemenië	21,38	189,78	12.843	2,6	238.390,0
Rusland	142,96	1.857,77	17.691	52,88	17.098.240,0
Servië	7,26	45,82	10.810	2,71	88.360,0
Slovenië	2,05	49,54	28.704	0,99	20.270,0
Wit-Rusland	9,47	55,13	15.755	4,00	207.600,0
TOTAAL	255,6	2.538,83		77,45	18.588.217,0
Aandeel Rusland	55,9%	73,2%		68,3%	92,0%

TABEL 1.3 BASISGEGEVENS OOST EUROPESE LANDEN (BRON: WORLD DATABANK, 2013B).

Het verschil tussen West en Oost Europa wordt duidelijk wanneer gekeken wordt naar het BNP per capita, oftewel de koopkracht. Nederland heeft een bruto nationaal inkomen per capita van US\$ 43.140 terwijl Slovenië, het Oost Europese land met de grootste koopkracht, een BNP per capita heeft van US\$ 28.704; dit verschil van 33% geeft een indicatie van de verschillen tussen West en Oost Europa.

1.8 Leeswijzer

Dit onderzoek start in het tweede hoofdstuk met een literatuurverkenning; de relevante locatietheorieën met betrekking tot internationalisering van productieactiviteiten worden behandeld. In het derde hoofdstuk wordt de werkwijze verder toegelicht; deze studie maakt gebruik van de *multi-strategy* onderzoeksmethode. Hoofdstuk vier bestaat uit de analyse van de drie databestanden; in het eerste kwantitatieve bestand wordt onderzoek gedaan naar de locatiepatronen van DBI's in Oost Europa. In het tweede kwantitatieve databestand wordt op basis van de locatiefactoren het vestigingsklimaat van de Oost Europese landen geanalyseerd. De bevindingen uit het tweede databestand worden aangevuld met het derde kwalitatieve databestand (interviews), waardoor een gedetailleerde beschouwing gegeven kan worden van de landen. In het vijfde hoofdstuk worden de meest aantrekkelijke landen nader toegelicht en wordt antwoord gegeven op de empirische deelvragen. Dit onderzoek sluit af met hoofdstuk zes: hierin wordt de hoofdvraag beantwoord, worden de eindconclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. In de scriptie wordt meerdere malen doorverwezen naar de bijlages; verwijzingen naar tabellen en figuren die beginnen met de hoofdletter 'B' zijn terug te vinden in de bijlages.

2. Theoretisch kader

'The intangible nature of location factors necessarily implies that locational evaluations cannot be simply and solely reduced to a mechanistic calculation of costs' (Hayter, 1997, p. 153)

De locatiekeuze en het internationaliseren van bedrijven zijn breed bediscussieerde onderwerpen bij sociaalgeografen. In de bestaande literatuur is te lezen dat de wijze waarop bedrijven uitbreiden en hun locatiekeuzes maken, verklaard kunnen worden vanuit wetenschappelijke locatietheorieën. De theorieën onderschrijven dat het proces van internationaliseren niet vereenvoudigd kan worden tot alleen een kostenberekening, het is een veel complexer evaluatieproces (Hayter, 1997). Zowel de ervaringen als de kennis over de markt zijn doorslaggevende factoren in het proces van internationaliseren (Pham, 2008). Daarnaast kunnen bedrijven meerdere strategieën toepassen om een buitenlandse markt te betreden. Export wordt traditioneel gezien als meest veilige strategie om een buitenlandse markt in eerste instantie te bedienen vanwege de lage risico's (Rob & Vettas, 2003); door te exporteren kan een bedrijf beoordelen of een buitenlandse markt winstgevend is, voordat het overgaat tot een Directe Buitenlandse Investing (Rob & Vettas, 2003).

Het proces van internationaliseren, de bijbehorende strategieën en de locatiefactoren die bedrijven beïnvloeden bij het maken van een locatiekeuze worden in dit hoofdstuk behandeld. In paragraaf 2.1 worden de locatietheorieën behandeld die een verklaring geven waarom een bedrijf zich op een bepaalde plaats heeft gevestigd. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 de vraag gesteld waarom bedrijven internationaliseren. In paragraaf 2.3 worden de internationaliseringsstrategieën behandeld; dus op welke wijze kan een bedrijf een nieuwe markt betreden. Om het vestigingsklimaat van Oost Europa voor productieactiviteiten in kaart te brengen is het noodzakelijk om vast te stellen welke locatiefactoren de locatiekeuze van MNO's beïnvloeden; dit wordt inzichtelijk gemaakt in paragraaf 2.4. Tot slot worden in paragraaf 2.5 de bevindingen samengevat en verwerkt tot een conceptueel model. Dit model vormt het uitgangspunt voor het onderzoek naar het vestigingsklimaat van de veertien Oost Europese landen.

2.1 Economie en geografie

De geografische wetenschap houdt zich onder andere bezig met de ruimtelijke organisatie en inrichting van gebieden (Pater & Wusten, 1996). Verschillende locatietheorieën bieden een verklaring voor de ruimtelijke inrichting en het handelen van actoren in de fysieke ruimte. Deze theorieën zijn geen vaststaande modellen; ze blijven zich verder ontwikkelen. Er wordt onderscheid gemaakt in de volgende locatietheorieën: neoklassieke-, behaviourale-, institutionele- en evolutionaire locatietheorie.

2.1.1. (Neo)klassiek locatietheorie

De neoklassieke locatietheorie bouwt voort op de klassieke theorieën die zich in de 18^e en 19^e eeuw hebben ontwikkeld. Deze neoklassieke theorie ziet een ondernemer als een externe actor en het legt de nadruk op de werking van de markt. Een onderneming is perfect geïnformeerd en handelt rationeel. Met andere woorden: een ondernemer wordt gezien als '*homo economicus*' en het doel van de *homo economicus* is het minimaliseren van de kosten. Daarom vestigt een MNO zich op een locatie waar de productiekosten het laagst zijn (Atzema e.a., 2002). De neoklassieke theorie stelt dat een ondernemer naast kostenminimalisatie, ook uit is op winstmaximalisatie (Pellenbarg e.a., 2002). De optimale locatie

wordt uiteindelijk bepaald door een wiskundige berekening te maken van de locatiefactoren (zoals transportkosten en arbeidskosten) (Brouwer e.a., 2004). Vanuit het perspectief van deze theorie worden de locatiekeuzes bepaald door de kostenposten. Met andere woorden: de economische activiteiten staan centraal in deze theorie. Het werk van de klassiek econoom Von Thünen (1826, Engelse versie 1966) kan als basiswerk worden gezien: de prijs van een product wordt niet alleen bepaald door de grondprijs maar ook door de transportkosten. Later volgden nog werken van Weber (1909), Christaller (1933) met zijn centrale plaatsentheorie en Lösch (1940).

De *New Economic Geography* (NEG) is een moderne locatietheorie die het bewijs levert dat de neoklassieke locatietheorie nog steeds van kracht is. De NEG stelt dat de economische activiteiten zich concentreren op een aantal plaatsen (Fujita & Thisse, 2008; Krugman, 1991). Deze clustering van economische activiteiten wordt verklaard door de agglomeratievoordelen die MNO's krijgen wanneer ze in elkaars nabijheid zijn gevestigd. Deze voordelen bestaan onder andere uit de besparingen op transportkosten, de nabijheid van een grote en gevarieerde arbeidsmarkt, samenwerkingspartners en toeleveranciers.

2.1.2. Behaviourale locatietheorie

De behaviourale locatietheorie komt voort uit de kritiek op de voorwaarden van de neoklassieke locatietheorieën. Een MNO is niet perfect geïnformeerd; het is niet realistisch dat men kan beschikken over informatie van alle mogelijke locaties. Een MNO is dus ook geen rationele handelende actor of *'optimizer'*, het is eerder een *'satisfier'*. Met andere woorden, een bedrijf is geen *'homo economicus'*, maar *'homo psychologicus'*. Een MNO kiest voor de locatie welke voldoet aan hun doelstellingen (Brouwer e.a., 2004); de locatie van MNO's wordt bepaald door bedrijfsinterne factoren en zachte externe factoren zoals imago van de omgeving en kwaliteit van het leven (Brouwer e.a., 2004).

2.1.3. Institutionele locatietheorie

De institutionele theorie legt meer de nadruk op de externe omgevingsfactoren en minder op de interne bedrijfsfactoren. Een locatiekeuze komt tot stand door de match tussen de interne bedrijfsfactoren en de externe omgevingsfactoren. Externe omgevingsfactoren zijn bijvoorbeeld het marktgedrag van concurrenten en consumenten, de nabijheid van toeleveranciers, afnemers en kennisinstellingen, maar ook de wet- en regelgeving en subsidies zijn relevante locatiefactoren voor MNO's (Brouwer e.a., 2004). Bedrijven hebben constante interactie met externe factoren: *'Firms have to negotiate with deliverers and suppliers, local, regional or national governments, labor unions and other institutions, about prices, wages, taxes, subsidies, infrastructure, and other key factors in the production process of the firm'* (Pellenbarg e.a., 2002, p. 10). Deze theorie stelt dus dat de interne en externe locatiefactoren niet los van elkaar gezien kunnen worden (Pen, 2002).

2.1.4. Evolutionaire locatietheorie

De institutionele locatietheorie en evolutionaire theorie zijn het meest verwant aan elkaar (Boschma e.a., 2002). De behaviourale locatietheorie kent echter ook overeenkomsten met deze theorie. MNO's zijn namelijk beperkt geïnformeerd en vertonen *'satisfying behaviour'* in hun economisch handelen. De veronderstelling van de evolutietheorie is dat het internationaliseringsproces een endogene (interne) factor is: op basis van de verdere ontwikkeling van routines, kennis en ervaringen verbreedt een bedrijf zijn scope. Om deze ontwikkeling vorm te geven is interactie met externe actoren essentieel. De nabijheid van samenwerkingspartners, toeleveranciers en kennisinstellingen zijn relevante factoren voor de plaatsbepaling van bedrijven. Het proces van locatiebeslissingen van MNO's krijgt echter minder

aandacht in de evolutionaire locatietheorie. Het legt meer de nadruk op het beschrijven van de evolutie die een bedrijf doormaakt in een regio (Oinas, 1999).

2.2 Motieven voor internationaliseren

'There must be some advantages to being international that offset the disadvantages of foreignness and distance' (Wit & Meyer, 2010, pp. 234 – 235)

De globalisering en de liberalisering van de wereldeconomie maakt het uitbreiden van bedrijfsactiviteiten naar andere landen steeds eenvoudiger. De wereldwijde groei van buitenlandse investeringen onderstreept de prikkel die bedrijven hebben om buiten de grenzen van het thuisland te investeren (Blomström & Kokko, 2003; EZ, 2006). Drijfveren voor internationaliseren worden enerzijds verklaard door de competitieve (bedrijfsspecifieke) voordelen en anderzijds door de comparatieve (locatie specifieke) voordelen (Dunning, 1988; Kotabe & Murray, 2004). Voorbeelden zijn de verzadiging van de binnenlandse markt of de beperkte omvang ervan (Kotabe & Murray, 2004; Penrose, 1957).

In de literatuur worden vier motieven gegeven ter verklaring waarom bedrijven internationaliseren (Dunning, 1988; EZ, 2006; Tordoir & Van Meeteren, 2009; Weterings, e.a., 2011). Deze zijn *market seeking*, *resource seeking*, *efficiency seeking* en *strategic asset seeking*. Hoewel deze vier motieven geen exacte weerspiegeling zijn van de locatietheorieën (paragraaf 2.1), fungeren ze als raamwerk voor de vraag waarom bedrijven internationaliseren (Dunning, 1988).

2.2.1. *Market seeking*

Het aanboren van nieuwe markten is een belangrijke motivatie voor bedrijven om te internationaliseren (EZ, 2006). *Market seeking* internationalisatie kan een gevolg zijn van de verzadiging van de binnenlandse markt; met andere woorden: de verkoop van producten of diensten stabiliseren zich of dalen. De intentie is om met een bestaand product of dienst nieuwe markten te betreden. Investerings door transnationale autofabrikanten, zoals bijvoorbeeld Toyota, in de Russische en Chinese markten, is een vorm van *market seeking*; de autofabrikanten verwachten binnen deze landen een sterk toenemende vraag (Automotive News Europe, 2013).

2.2.2. *Resource seeking*

Resource seeking is van oudsher de belangrijkste argumentatie geweest voor bedrijven om te internationaliseren (Kraemer & Tulder, 2009). Productiefaciliteiten die geheel afhankelijk zijn van de aanvoer van grondstoffen, zoals staalfabrikanten, prefereren een locatie in de nabijheid van deze grondstoffen om zodoende te besparen op transportkosten. Dunning (1988) maakt onderscheid tussen twee groepen van *resource seeking* MNO's. De eerste groep MNO's is op zoek naar fysieke grondstoffen zoals olie, mineralen of agrarische producten. Deze bedrijven zijn het sterkst locatie gebonden. De tweede groep van *resource seekers* zijn op zoek naar een locatie waar goedkope en ongeschoolde arbeid te vinden is. De locatie van toeleveranciers speelt ook een steeds grotere rol bij de locatiebeslissingen van *resource seekers*.

2.2.3. *Efficiency seeking*

Bedrijven die internationaliseren op basis van *efficiency seeking* zijn op zoek naar een buitenlandse markt, waar schaalvoordelen (lage productiekosten) en comparatieve voordelen behaald kunnen worden. Het minimaliseren van de productiekosten kent overeenkomsten met de *resource seeking* argumentatie. Deze vorm van internationalisatie wordt daarom veelal toegepast bij arbeidsintensieve

productiesectoren (Gorp, 2010). Onder *efficiency seeking* behoort ook het inspelen op de comparatieve voordelen van een land; het profiteren van agglomeratievoordelen, het benutten van subsidies en de buitenlandse wet- en regelgeving.

2.2.4. *Strategic asses/capabilities seeking*

Dit motief van internationaliseren wordt gehanteerd door bedrijven die hun bedrijfsspecifieke voordelen willen garanderen en hun mondiale concurrentiepositie willen behouden. Een bedrijf is dus niet zozeer gericht op het veroveren van nieuwe markten of het genereren van lagere productiekosten. *Strategic asset seeking* is voornamelijk gericht op het uitbreiden van kennis (*skilled labor*) en het behouden of versterken van de concurrentiepositie. Het overnemen (Bijlage 1) van (concurrerende) bedrijven is een veel gebruikte vorm van *strategic asset seeking* (EZ, 2006; Gorp, 2010).

Bedrijven die een buitenlandse markt betreden doen dat op basis van één of meerdere van bovenstaande motivaties. Het investeringsmotief kan verschillen per bedrijfsactiviteit, per sector en zelfs per bedrijf binnen dezelfde sector. Deze verschillen worden in het rapport 'In actie voor acquisitie' van het ministerie van EZ (2006, p. 16) bevestigd: '*Voor productie (zowel laaggeschoold als hooggeschoold) geldt dat het aanboren van nieuwe markten het belangrijkste investeringsmotief is. Door dezelfde productieactiviteiten internationaal te spreiden, kunnen schaalvoordelen worden behaald die niet gerealiseerd kunnen worden door alle activiteiten te concentreren op de thuisbasis*'. De verschillen tussen de vier motieven zijn niet statisch en overlappen elkaar in meer of mindere mate .

Het motief voor bedrijfsinternationalisering (paragraaf 2.2) met de bedrijfsspecifieke en landelijke factoren (paragraaf 2.1) bepalen uiteindelijk de toetredingsmethode van een bedrijf. In de volgende twee paragrafen wordt dit nader onderbouwd.

2.3 Methode van internationaliseren

'A mode of entry is an institutional arrangement chosen by a firm to operate in a foreign market' (Kumar & Subramanian, 1997, p. 53)

In de literatuur worden vijf verschillende internationaliseringstrategieën beschreven, *entry modes* genoemd, op basis waarvan een bedrijf een buitenlandse markt kan betreden. In deze paragraaf worden de *entry modes* geselecteerd die voldoen aan de criteria voor dit onderzoek: de investering dient een DBI te zijn en als gevolg daarvan staat de geografische locatie centraal.

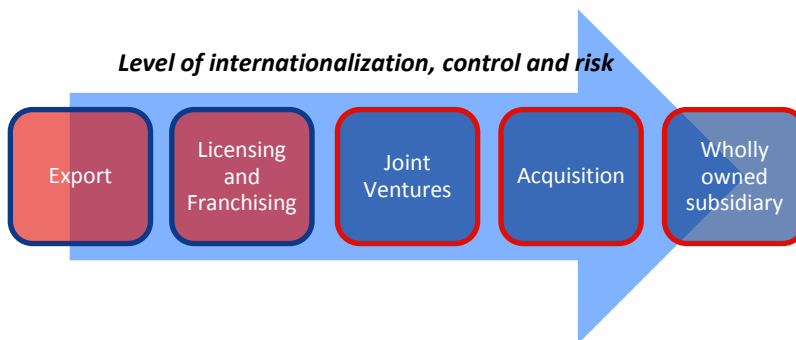
De mate van controle dat een bedrijf wil hebben op een buitenlandse investering bepaald de *mode of entry* (Anderson & Gatignon, 1986). Theoretisch gesproken genereert een bedrijf meer inkomsten naarmate het niveau van controle in een investering toeneemt. Een hoger controleniveau betekent echter ook grotere (investerings)risico's. Volgens Johanson en Vahlne (1977) maakt een bedrijf de volgende chronologische stappen met betrekking tot het internationaal uitbreiden van de activiteiten:

- a) Incidentele exportactiviteiten (lage mate van controle)
- b) Reguliere export via onafhankelijke verkoopagenten (lage mate van controle)
- c) Oprichting van een buitenlandse verkoopvestiging (hoge mate van controle)
- d) Oprichting van een buitenlandse productieactiviteit (hoge mate van controle)

Een bedrijf moet dus een afweging maken tussen enerzijds de mogelijke opbrengsten en anderzijds de risico's van de investering. Anderson en Gatignon (1986) definiëren het begrip 'controle' als het vermogen om systemen en werkwijzen te beïnvloeden en beslissingen te nemen. Controle is gewenst en

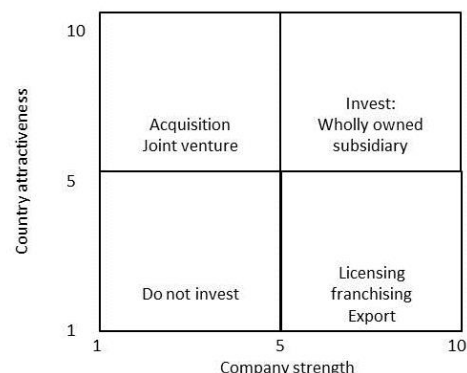
geeft een mate van verantwoording. Een hoge mate van controle gaat gepaard met hogere opbrengsten en veel verantwoordelijkheid, maar dit houdt ook in dat de investering een grotere waarde heeft en meer risico's met zich mee brengt (Christofor, 2008; Anderson & Gatignon, 1986).

Anderson en Gatignon (1986) onderscheiden drie (*entry modes*) categorieën van internationalisering met betrekking tot het controleniveau: laag, gemiddeld en hoog niveau van controle. Lage mate van controle komt overeen met stromen (activiteiten) als uitbesteding en franchising, gemiddelde mate van controle met *joint ventures* (Bijlage 1) en hoge mate van controle bevat het starten van een buitenlandse dochteronderneming (Bijlage 1). Deze indeling van *entry modes* wordt bevestigd door onderzoeken van Kim en Hwang (1992) en Brouthers, Brouthers en Werner (1999). Bovendien voegen zij een vierde (*entry mode*) categorie aan dit raamwerk toe, namelijk 'export'. Export wordt gezien als de laagste mate van controle omdat het kleine investeringsrisico's heeft en de inkomsten vallen lager uit dan bij de andere vormen van internationaliseren (Brouthers e.a., 1999; Kumar & Subramanian, 1997). Kumar en Subramanian (1997) voegen nog een vijfde internationaliseringscategorie toe: 'acquisitie' (figuur 2.1; Bijlage 1). Acquisities, ook wel overnames, zijn investeringen met een hoog controleniveau. In figuur 2.1 wordt de relatie tussen internationaliseren en DBI's weergegeven vanuit de definitie van UNCTAD (2006; 2013b). Een hoog controleniveau staat gelijk met een DBI. Gelijktijdig worden export, uitbesteding en franchising niet gezien als een DBI stroom.



FIGUUR 2.1: STRATEGIEËN VAN INTERNATIONALISERING (ANDERSON & GATIGNON, 1986; BROUETHERS, E.A., 1999; CHRISTOFOR, 2008; KUMAR & SUBRAMANIAN, 1997).

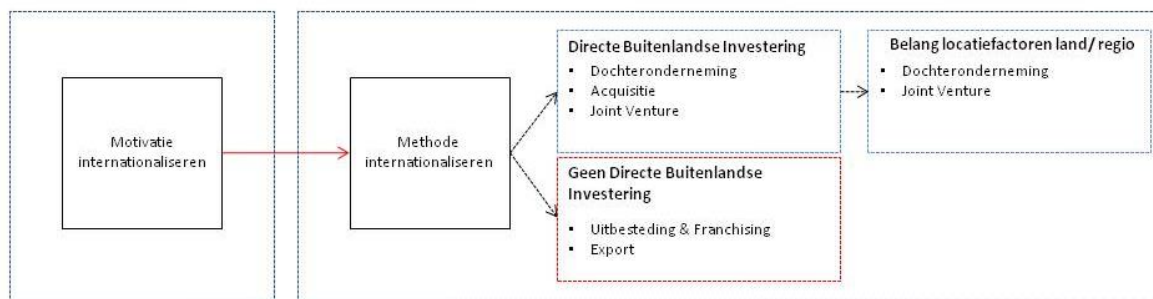
Agarwal en Ramaswami (1992) komen tot de conclusie dat bedrijven eerder geneigd zijn tot hogere *modes of entry* wanneer een land beschikt over locatievoordelen zoals een laag investeringsrisico. Er kan gesteld worden dat naarmate een land risicovoller is, MNO's prefereren om *joint ventures* te starten in plaats van *greenfields*. Daarnaast stellen Agarwal en Ramaswami (1992) dat de bedrijfsomvang en internationale ervaring ook invloed hebben op de *entry mode*. Als laatst wordt de culturele afstand tussen bedrijven en landen als invloedrijke factor gegeven op de *mode of entry* (Barkema e.a., 1997; Christofor, 2008; Kogut & Singh, 1988). Met andere woorden: er wordt gekeken of de interne bedrijfskenmerken en externe omgevingsfactoren met elkaar overeenkomen. Hier kan gesteld worden dat een onderneming met sterke bedrijfsspecifieke kenmerken, zoals hoge omzet en



FIGUUR 2.2 ROL LOCATIEFACTOREN EN BEDRIJFSCOMPETENTIES (BRON: GRÜNIG & MORSCHETT, 2012).

internationale ervaring, dus eerder geneigd is om een risicovol land te betreden met een *greenfield* investering (figuur 2.2; Bijlage 1).

In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de geografische locatiebepaling van productievestigingen, daarom worden de DBI stromen onderzocht waarvan met zekerheid gesteld kan worden dat de locatie een belangrijke factor voor een DBI is. Met andere woorden: de locatiefactoren van een land/regio moeten van belang zijn voor de DBI. Figuur 2.3 geeft het keuzeproces van internationaliseren weer: een MNO breidt zich naar het buitenland uit met een doel (bijvoorbeeld uitbreiden van de markt), op basis van de bedrijfs- en landkenmerken beslist een MNO welke vorm van internationalisatie het toepast. In deze figuur worden dus de DBI stromen weergegeven die meegenomen worden in dit onderzoek. DBI's zijn weggelegd voor bedrijven die risico's durven te nemen en daarom krijgen expansiestrategieën met een hoog controleniveau de voorkeur (Kim, zoals aangehaald in Zahra, 2000, p. 929). Vervolgens worden alleen de DBI stromen meegenomen waarvan met zekerheid gesteld kan worden dat de geografische locatie van belang is bij het betreden van de buitenlandse markt. Zoals uit de definitie van Directe Buitenlandse Investerings (Bijlage 1) blijkt valt acquisitie af; een bedrijf doet weliswaar een DBI, maar het maken van een geografische locatiekeuze gebeurt feitelijk niet. Dit houdt in dat *joint ventures* en *greenfields* in dit onderzoek worden meegenomen.



FIGUUR 2.3 HET PROCES VAN INTERNATIONALISEREN.

2.4 Locatiefactoren productievestigingen

Voordat een bedrijf een definitieve locatiekeuze maakt, moeten de bedrijfs- en omgevings locatiefactoren zoveel mogelijk met elkaar overeenkomen (Gorp, 2010; Pellenbarg e.a., 2002). In deze paragraaf worden, aan de hand van bestaande literatuur en praktijkervaringen, de locatiefactoren van productievestigingen uitgewerkt.

Meerdere theorieën leveren het bewijs van het belang van locatiefactoren bij de locatiebepaling van productievestigingen (Atzema e.a., 2002; Boschma e.a., 2002; Brouwer e.a., 2004; Krugman, 1991; Pellenbarg e.a., 2002). In hoofdstuk 2 en 3 wordt geen onderscheid gemaakt tussen productiesectoren, hetgeen gebeurt vanaf hoofdstuk 4. Eerst worden de bedrijfskenmerken die van invloed zijn op de locatiefactoren onderzocht. Vervolgens worden aan de hand van de bestaande literatuur en praktijk onderzoek de meest invloedrijke locatiefactoren voor productievestigingen geanalyseerd.

2.4.1. Bedrijfskenmerken

Ondernemingen bepalen hun vestigingslocatie(s) op basis van externe omgevingsfactoren. Deze locatiefactoren zijn niet de enige determinanten die de locatiekeuze beïnvloedt; de interne bedrijfskenmerken doen dat ook (BCI, 2013c; Dunning, 1993b; McKinsey, 2012). In hoofdzaak bepaalt de activiteit van de vestiging welke locatiefactoren van belang zijn bij een locatiekeuze: 'For various types of

operations not all location criteria are equally important. They are weighted according to the individual project characteristics and drivers' (BCI, 2013c). Zo heeft de locatiekeuze van een hoofdkantoor andere locatiecriteriën dan een *research en development center, back office* of een productievestiging.

Er wordt dus onderzoek gedaan naar de locatiecriteriën van productievestigingen. *Manufacturers* zijn echter ook zeer divers en verschillen per economische sector; de productieactiviteiten behoren tot verschillende sectoren: van de *automotive, fuel en machinery industry*, tot aan de *leather, textile en food industry*. De economische sector van een productievestiging is de belangrijkste determinant bij de selectie van locatiefactoren (McKinsey, 2012, p. 45).

De sociaal-culturele achtergrond van een MNO kan ook de locatiefactoren beïnvloeden (Christofor, 2008; He, 2002; Johanson & Vahlne, 1990). De fysieke afstand tussen het land van herkomst en de buitenlandse locatie is een minder grote barrière dan de sociaal-culturele afstand (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). MNO's met dochterondernemingen in een land met overeenkomstige taal en cultuur hebben als voordeel dat nauwelijks aanpassingen in de bedrijfsvoering noodzakelijk zijn. Zo blijkt uit het empirisch onderzoek van He (2002) dat producenten uit de Verenigde Staten, Hong Kong en Taiwan de voorkeur hebben voor een locatie in de nabijheid van de lokale afzetmarkt, terwijl Japanse producenten kiezen voor locaties aan zeehavens.

De bedrijfsomvang is ook een kenmerk dat in onderzoeken en beleidsnota's aan bod komt (Agarwal & Ramaswami, 1992). Bij het *incentive* en fiscaal beleid van de Europese Commissie wordt onderscheid gemaakt tussen MKB (midden- en kleinbedrijf) en grote ondernemingen (Dressler, 2013). MKB ondernemingen (bedrijven met minder dan 250 werknemers) hebben recht op meer *incentives* binnen de Europese Unie (Europese Commissie, 2011a). Het onderscheid tussen kleine en grote ondernemingen wordt gemaakt omdat grote ondernemingen een sterkere marktpositie hebben. Het *incentive* beleid van de Europese Unie is daarom meer gericht op het MKB, ook omdat ondernemingen van kleine omvang minder middelen en activa ter beschikking hebben (Ecorys, 2012). Dit houdt feitelijk in dat voor het MKB het verkrijgen van *incentives* (van overheden) een sterke locatiefactor is.

Uit praktische overwegingen wordt bij de inventarisatie van de locatiefactoren geen onderscheid gemaakt tussen de bedrijfskenmerken omdat niet gewerkt wordt met bedrijfsspecifieke scenario's.

2.4.2. Locatiefactoren

De locatietheorieën benadrukken het belang van de locatie voor MNO's (Seim, 2006; Strotmann, 2007). Volgens Strotmann (2007) kan de locatie het verschil maken tussen succes en falen van vestigingen. Meerdere wetenschappelijke studies hebben aan de hand van locatietheorieën onderzoek verricht naar de locatiefactoren van productieactiviteiten (onder andere Arauzo-Carod e.a., 2010; Coughlin & Segev, 2000; Defever, 2006; Hayter, 1997; McCann & Mudambi, 2004). Daarnaast verrichten ook meerdere bedrijven onderzoek naar de locatiefactoren van productiefaciliteiten; naast BCI zijn dit onder andere Ernst & Young (E&Y), PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte, McKinsey en het platform Corenet. Op basis van de wetenschappelijke en private publicaties worden de locatiefactoren van productievestigingen geselecteerd.

Wetenschappelijke studies naar locatiefactoren

Tabel 2.1 geeft een overzicht van de wetenschappelijke studies die gericht zijn op de locatiefactoren van productiefaciliteiten. De Verenigde Staten en de Europese Unie zijn de meest onderzochte regio's, terwijl onderzoek(en) naar de locatiefactoren in het oosten van Europa zelden voorkomen of niet zijn gepubliceerd. Mogelijk heeft dit te maken met de achtergrond van de wetenschappers; vrijwel elke wetenschapper heeft het thuisland als onderzoeksgebied genomen. Daarnaast is de periode van

onderzoek opvallend: de data van de onderzoeken komen uit de periode tussen 1963 en 2005, hetgeen inhoudt dat deze niet actueel zijn wat betreft het meenemen van de recente wereldwijde economische ontwikkelingen, zoals de Amerikaanse bankencrisis en de Europese krediet crisis. Daarom worden de locatiefactoren uit tabel 2.1 vergeleken en waar nodig aangevuld met de locatiefactoren die consultancy en onderzoeksbureaus toepassen bij hun locatiestudies. Deze locatiestudies zijn namelijk recenter.

Auteur(s)	Jaar	Onderzoeksgebied (periode)	Locatiefactoren (effect op het vestigingsklimaat: positief +, neutraal 0 en negatief -)
Carlton	1983	Verenigde Staten (1967 – 1971)	Agglomeratievoordelen (+), bedrijfsgrootte (+), laag belastingtarief (0), overheidssubsidies (0), energieprijzen (-)
Luger & Shetty	1985	Verenigde Staten (1979 – 1983)	Overheidssubsidies (+), arbeidskosten (-)
Bartik	1988	Verenigde Staten (1972 – 1978)	Laag belastingtarief (+), productienetwerk (+), Milieu wetgeving (0), vakbond vorming (-)
Kogut & Chang	1991	Verenigde Staten (1976 – 1987)	R&D investeringen (+), export restricties (+), agglomeratievoordelen (+)
Friedman e.a.	1992	Verenigde Staten (1977 – 1988)	Grote omvang markt (+), infrastructuur (+), vakbond vorming (+), hoge werkloosheid (+), productiviteit (+), overheidssubsidies (+), arbeidskosten (-), belastingen (-)
Smith & Florida	1994	Verenigde Staten (geen specifieke periode)	Bevolkingsdichtheid (+), vaardige productie beroepsbevolking (+), infrastructuur (+), arbeidskosten (+), belastingen (-)
Levinson	1996	Verenigde Staten (1983 – 1987)	Agglomeratievoordelen (+), infrastructuur (+), vakbond vorming (-)
Head e.a.	1999	Verenigde Staten (1980 – 1992)	Agglomeratievoordelen (+), BNP (+), speciale economische zones (+), overheidssubsidies (+), belastingen (-), vakbond vorming (-)
Baudewyns, e.a.	2000	België (1981 – 1994)	Infrastructuur (+), agglomeratievoordelen (+)
Becker & Henderson	2000	Verenigde Staten (1963 – 1992)	Beroepsbevolking werkzaam in productie sector (+), milieu wetgeving (+), arbeidskosten (-)
Coughlin & Segev	2000	Verenigde Staten (1989 – 1994)	Grote omvang investering (+), infrastructuur (+), hoge arbeidsproductiviteit (+), belastingen (-), hoog opleidingsniveau (-)
Figueiredo e.a.	2002	Portugal (1995 – 1997)	Arbeidskosten (-), kosten land (-), afstand tot markt (-)
Arauzo & Manjón	2004	Spanje (1987 – 1996)	Grote omvang investering (+), agglomeratievoordelen (+), bevolkingsdichtheid (-)
Basile	2004	Italië (1998 – 1999)	Infrastructuur (+), hoge werkloosheid (+), agglomeratievoordelen (-), arbeidskosten (-)
Disdier & Mayer	2004	Europese Unie en Oost Europa (1980 – 1999)	Grote omvang markt (+), institutionele kwaliteit (+), aanwezigheid bedrijven uit zelfde herkomstland (+), hoge werkloosheid (+), BNP (+), hoog BNP per capita (-), arbeidskosten (-), afstand tot land van herkomst (-)
Guimarães e.a.	2004	Verenigde Staten (1989 - 1997)	Omvang markt (+), agglomeratievoordelen (+), arbeidskosten (-), kosten land (-), belastingen (-)
Holl	2004	Spanje (1980 – 1994)	Infrastructuur (+), toegankelijkheid toeleveranciers (+), bevolkingsdichtheid (+), industriële diversiteit (+), <i>human</i>

			<i>capital (+), arbeidskosten (-)</i>
Cieslik	2005	Polen (1993 – 1998)	Gezamenlijke grens met EU lidstaten (+), BNP (+), productie opleiding (+), infrastructuur wegen (+), infrastructuur havens (+), hoge werkloosheid (+), infrastructuur spoor (-), arbeidskosten (-)
Cheng & Stough	2006	China (1997 – 2002)	Agglomeratievoordelen (+), overheidssubsidies (+), kosten land (-), arbeidskosten (-)
Defever	2006	Europese Unie (1997 – 2002)	Industriële specialisatie (+), BNP (+), sterke wet- en regelgeving (+), arbeidskosten (-), opleidingsniveau (-)
Alañon e.a.	2007	Spanje (1991 – 1995)	Agglomeratievoordelen (+), <i>human capital</i> (+), afstand tot markt (-)
Arauzo	2008	Spanje (2001 – 2005)	Agglomeratievoordelen (+), grote omvang markt (+), sector specialisatie (+), beroepsbevolking werkzaam in productie sector (+), afstand tot markt (-)

TABEL 2.1: WETENSCHAPPELIJKE PUBLICATIES LOCATIEFACTOREN VAN PRODUCTIEVESTIGINGEN (BRON: ANALYSE EN BEWERKING VAN ARAUZO-CAROD E.A., 2009; COUGLHIN & SEGEV, 2000; DEFEVER, 2006; KOGUT & CHANG, 1991; SMITH & FLORIDA, 1994).

Locatiefactoren praktijk

Particuliere organisaties als McKinsey, Ernst & Young, Deloitte en kennisplatform Corenet hebben jarenlange ervaring op het gebied van het doen van locatiestudies voor MNO's. Zij veronderstellen, net als BCI, dat de geografische locatie van een productiefaciliteit grote invloed heeft op het succes van de onderneming en dat het een afwegingsproces is van de voor- en nadelen van verschillende geografische regio's (Corenet, 2012; Deloitte, 2013a; E&Y, 2012; McKinsey, 2012). Daarnaast stellen ze dat de locatiekeuze niet alleen is gebaseerd op de kosten factor, maar de kwalitatieve factoren als wet- en regelgeving, politieke risico's en veiligheid beïnvloeden ook de locatiekeuze. Dit komt overeen met de locatiefactoren die gepresenteerd worden in de wetenschappelijke publicaties (tabel 2.1). De volgende locatiefactoren zijn volgens de praktijk en wetenschappelijke onderzoeken voornamelijk bepalend bij een locatiekeuze:

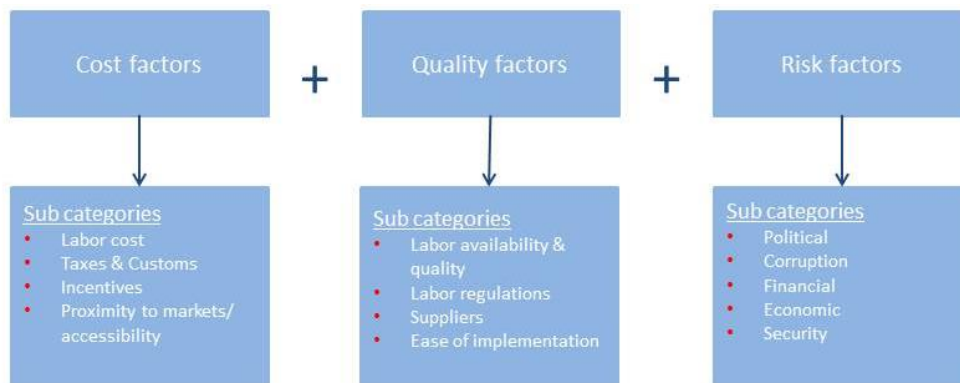
- Arbeidskosten
- Nabijheid afzetmarkt
- Beschikbaarheid personeel
- Belastingtarief
- Transportkosten
- Wet- en regelgeving
- Subsidies (*incentives*)
- Handelstarieven
- Risico's: veiligheid, politiek en economisch

Verschillen tussen de wetenschappelijke en de private studies komen naar voren met betrekking tot de factoren 'agglomeratievoordelen' en 'risico's'.

Agglomeratievoordelen worden niet expliciet genoemd bij de particuliere studies, terwijl deze wel worden vermeld in de wetenschappelijke onderzoeken. Dit wil niet zeggen dat agglomeratievoordelen niet zijn meegewogen, maar ze zijn opgenomen in de factoren 'nabijheid afzetmarkt', 'beschikbaarheid personeel' en 'transportkosten'. Agglomeratievoordelen, ook wel 'cumulatieve causatie' genoemd (Myrdal, 1957), worden omschreven als het genereren van voordelen door een bedrijf wanneer het zich in een ruimtelijke clustering van economische activiteiten bevindt; de voordelen zijn onder andere een uitgebreide infrastructuur, lokaal aanbod van toeleveranciers en de nabijheid van een uitgebreide arbeidsmarkt (Boschma, e.a., 2002).

Risico's van een locatie worden echter niet genoemd in de wetenschappelijk literatuur, terwijl uit de particuliere studies blijkt dat de stabiliteit van een regio wel degelijk invloed heeft op het keuzeproces van MNO's (BCI, 2013b; Deloitte, 2013a; Ernst & Young, 2012).

De locatiefactoren die van invloed zijn op de keuze van locaties van productiefaciliteiten zijn door BCI samengevat naar kosten, kwaliteit en risico factoren (Figuur 2.4). Deze locatiefactoren zijn de meest genoemde factoren in de wetenschappelijke en private studies en zijn daarom leidend bij de zoektocht naar de meest aantrekkelijke locatie voor productiefaciliteiten in Oost Europa.



FIGUUR 2.4 OVERZICHT LOCATIEFACTOREN VAN PRODUCTIEVESTIGINGEN (BRON: BCI, 2013c).

2.5 Conclusie

In de wetenschappelijke literatuur zijn verschillende theoretische raamwerken beschikbaar om empirisch onderzoek te verrichten naar het internationaliseren van MNO's en de locatiefactoren van productiefaciliteiten. Deze locatietheorieën zijn stellig welke factoren van invloed zijn op de locatie van een bedrijf, terwijl uit de praktijkonderzoeken gesteld kan worden dat deze locatietheorieën samen een beter overzicht geven welke locatiefactoren van invloed zijn op productieactiviteiten van MNO's. Zowel de interne bedrijfsfactoren als de externe omgevingsfactoren zijn van invloed op de locatiekeuze. Dit model wordt uiteindelijk toegepast op het locatiagedrag van DBI's in Oost Europa (paragraaf 2.6). Het onderzoek richt zich op *joint ventures* en *greenfield* investeringen door MNO's met productiefaciliteiten in Oost Europa. Op basis van dit theoretisch kader kan antwoord worden gegeven op de eerste drie deelvragen.

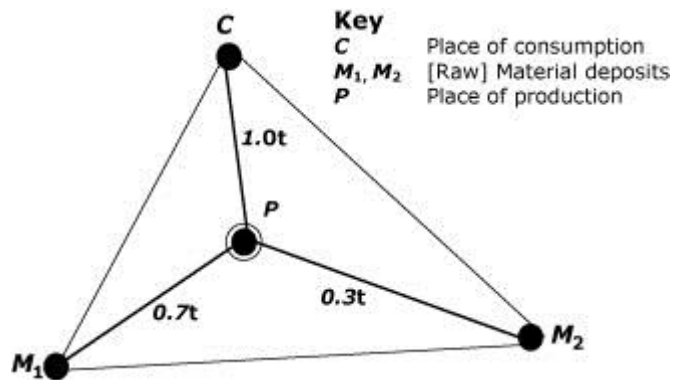
Deelvraag A: Welke expansiestrategieën hanteren (multinationale) ondernemingen?

De neoklassieke, behaviourale, institutionele en evolutionaire locatietheorieën geven inzicht in de motivaties en redenen waarom bedrijven hebben gekozen voor een bepaalde vestigingsplaats. De (neo)klassieke theorie is voornamelijk gericht op de interne bedrijfsfactor kosten. Als reactie op de neoklassieke theorie is de behaviourale theorie ontwikkeld die het internationaliseringsproces van bedrijven verklaart vanuit de interne (of zachte) factoren van bedrijven. In tegenstelling tot de behaviourale theorie richt de institutionele theorie zich meer op de externe omgevingsfactor. Terwijl de evolutionaire theorie locatiekeuzes verklaart vanuit de padafhankelijkheid en routines van bedrijven. Uit deze theorieën komen vier motieven naar boven waarom een MNO zijn bedrijfsactiviteiten uitbreidt in een buitenlands land; *Market seeking*, *resource seeking*, *efficiency seeking* en *strategic asset/capabilities seeking*.

Geen van de besproken theorieën geeft een compleet beeld waarom bedrijven internationaliseren; Pen (2002) toont aan dat (een combinatie van) deze theorieën wel als basis kan fungeren voor onderzoek. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de locatiefactoren voortvloeiend uit alle locatietheorieën.

Deelvraag B: Welke trends zijn er in de expansiestrategieën te ontdekken?

Voor de globalisering van de wereldeconomie waren bedrijfsuitbreidingen gericht op *resource* en *market seeking* (Weber, 1909). Bedrijven waren op zoek naar de locatie te midden van de vindplaats van grondstoffen en de afzetmarkt. Dit is de locatie waar de transportkosten het laagst zijn, ook wel 'Weber's least cost theory of industrial location' (figuur 2.5).



FIGUUR 2.5 WEBER'S LOCATIEDRIEHOEK MET EEN MARKT, TWEE BRONNEN VAN GRONDSTOFFEN EN PUNT P WAAR DE TRANSPORTKOSTEN HET LAAGST ZIJN (BRON: WEBER, 1909).

Door de mondialisering worden technologie, creativiteit en innovatie steeds belangrijker bij de locatiebeslissingen van bedrijven (BCI, 2013a; Raines, 2003). Dit komt mede door het wegvallen van institutionele en handelsbarrières, de toename van schaalvoordelen en de opkomst van de ICT. Hierdoor zijn de andere twee motieven, *efficiency* en *strategic asset seeking*, ook een grotere rol gaan spelen bij de locatiekeuze van productiefaciliteiten. Er wordt echter wel gesteld dat *market seeking* nog steeds de voornaamste reden is waarom MNO's hun productieactiviteiten naar het buitenland verplaatsen (EZ, 2006).

Deelvraag C: Welke factoren zijn voor internationale ondernemingen van groot belang bij de locatiekeuze voor productiefaciliteiten?

De locatiefactoren vormen de basis voor het beantwoorden van deze deelvraag; zie tabel 2.1 (p. 26) en figuur 2.4 (p. 27). Bij een locatiekeuze laten bedrijven zich beïnvloeden door de interne en externe kosten en kwalitatieve factoren. De kwalitatieve factoren kunnen verschillen per sector en verschillen zelfs per onderneming; dit kan bijvoorbeeld de connectie tussen de organisatie met de omgeving (sociaal-culturele afstand), de strategische fit of de voorkeur voor bepaalde nutsvoorzieningen zijn (BCI, 2013a). Er is gekozen voor de locatiefactoren die het meest zijn genoemd in de wetenschappelijke studies en die het zwaarste gewicht hebben gekregen in de studies van de onderzoeksbureaus. De factoren zijn gecategoriseerd naar drie klassen: kosten, kwaliteit en risico's. Risico's maken in de wetenschappelijke studies deel uit van de factor kwaliteit maar zijn in de particuliere studies een aparte categorie. Figuur 2.4 (p. 27) geeft de negen factoren weer die van invloed zijn op de locatiekeuze voor productiefaciliteiten. Geheel volgens de aanpak van BCI Global worden de factoren meetbaar gemaakt met behulp van meetindicatoren; in totaal worden 43 meetindicatoren gebruikt om de negen locatiefactoren te beoordelen (Bijlage 6; Bijlage 7).

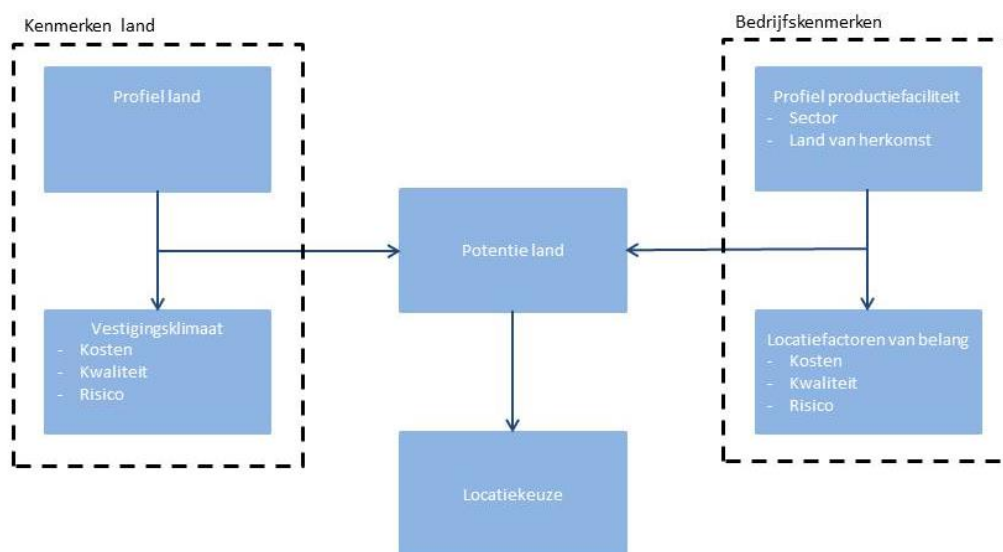
De kosten worden door de wetenschappelijke en praktijkgerichte onderzoeken gezien als meest invloedrijke factor. Dit onderzoek geeft daarom de kostenfactor het zwaarste gewicht (Bijlage 7).

2.6 Conceptueel model

In het conceptueel model zijn twee hoofdzaken van belang; de kenmerken van het land (externe omgevingsfactoren) en de kenmerken van de MNO (interne bedrijfsfactoren). In de literatuur wordt gesteld dat de locatiebeslissing deels afhankelijk is van het bedrijfsprofiel. Individuele bedrijfskenmerken als sector en behaviourale waarden bepalen welke locatiefactoren de locatiekeuze beïnvloeden. Naast deze bedrijfskenmerken heeft de functie van een dochteronderneming invloed op de locatiefactoren; betreft het een locatie van een *call-center*, een hoofdkantoor of een productiefaciliteit. De focus ligt op de locatiefactoren voor productievestigingen.

Gesteld wordt dat de interne bedrijfsfactoren en de externe omgevingsfactoren van een land (ook vestigingsklimaat genoemd) met elkaar moeten matchen wil een bedrijf een land als potentiële vestigingslocatie zien. Het profiel van een land kan worden omschreven als het geheel van culturele normen en waarden en het vestigingsklimaat beschrijft de stand van zaken met betrekking tot de locatiefactoren binnen het land.

Zodra de kenmerken van een land overeenkomen met de kenmerken van het bedrijf zal het land gezien worden als een potentieel aantrekkelijke vestigingslocatie. Een aanname is dat er meerdere aantrekkelijke locaties zijn (dit verklaart ook waarom niet alle productiefaciliteiten op dezelfde locatie zijn gevestigd). Een MNO zal dus een overweging moeten maken tussen meerdere locaties en een locatiestudie is dan noodzakelijk. Dit locatiekeuzeproces is vastgelegd in figuur 2.6.



FIGUUR 2.6 CONCEPTUEEL MODEL.

In figuur 2.3 (p. 23) wordt gesteld dat bedrijven een andere internationaliseringsmethode kunnen toepassen afhankelijk van hun internationaliseringsmotief en interne bedrijfskwaliteiten. Dit maakt het interessant om te onderzoeken op welke wijze en waarom MNO's naar de Oost Europese markten gaan (figuur 2.3; figuur 2.6). In het verdergaand empirisch onderzoek wordt bestudeerd hoe aantrekkelijk de Oost Europese landen zijn vanuit het perspectief van productiefaciliteiten van internationale investeerders.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethoden toegelicht. Dit onderzoek richt zich vanuit verschillende theoretische perspectieven op het thema DBI's in Oost Europese regio's en maakt gebruik van de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethodologie.

Paragraaf 3.1 geeft een beschrijving van de onderzoeksstrategie en in paragraaf 3.2 worden de onderzoeksmethoden gedefinieerd. De operationalisering van de kwantitatieve onderzoeksmethode en de definiëring van de onderzoekspopulatie komen aan bod in paragraaf 3.3. Paragraaf 3.4 operationaliseert de kwalitatieve onderzoeksmethodologie.

3.1 Onderzoeksstrategie

De prioriteit van dit onderzoek ligt op het leren begrijpen waarom internationale investeerders productiefaciliteiten starten in het oosten van Europa. Vanuit dit perspectief kan dit onderzoek gezien worden als een comparatieve studie met meerdere cases (Bryman, 2012); veertien Oost Europese landen worden uitgebreid geanalyseerd op DBI's, de negen locatiefactoren en hun kwaliteiten voor productieactiviteiten. Om zicht te krijgen op de specifieke kwaliteiten van de landen wordt gebruik gemaakt van twaalf interviews met MNO's met een productievestiging in Oost Europa. De cases betreffen de veertien landen en met behulp van de locatiefactoren en interviews wordt een beschouwing gegeven van het vestigingsklimaat van deze landen.

Een comparatieve studie maakt het ook mogelijk om theorieën te toetsen. Hierdoor is het mogelijk om conclusies te trekken over het gebruik van de locatietheorieën, welke expansiestrategie het meest toepasbaar is en welke locatiefactoren van belang zijn bij locatiekeuzes voor productieactiviteiten in Oost Europa. Een beperking van deze onderzoeksstrategie is dat de conclusies niet gegeneraliseerd kunnen worden; de conclusies zijn alleen toepasbaar op de cases (Bryman, 2012).

3.2 Onderzoeksmethodologie

De onderzoeksmethodologie wordt onder meer bepaald door de wijze van data verzameling. Dit onderzoek maakt gebruik van de kwantitatieve en kwalitatieve methodiek. Door deze twee methoden te combineren is het mogelijk de zwaktes van beide methodieken te reduceren (Bryman, 2012).

Het combineren van kwantitatief en kwalitatief onderzoek wordt *multi-strategy research* genoemd (Bryman, 2012). Binnen de academische wereld is er discussie over de toepasbaarheid van *multi-strategy research*; critici stellen dat beide onderzoeksmethoden twee losstaande paradigma's zijn waarin epistemologische en ontologische veronderstellingen, waarden en methoden onlosmakelijk met elkaar verweven zijn. Hetgeen betekent dat het niet mogelijk is om meerdere paradigma's met elkaar te combineren (Guba, zoals aangehaald door Bryman, 2012). Tegenwoordig ontvangt *multi-strategy* meer sympathie: kwantitatief en kwalitatief onderzoek worden niet gezien als paradigma's, maar de nadruk wordt gelegd op hun technische aanvullingen.

Dit onderzoek start met twee kwantitatieve onderzoeksfases en eindigt met een kwalitatieve onderzoekdeel. De keuze voor deze aanpak wordt voornamelijk onderbouwd met behulp van drie

argumenten (Bryman, 2012): (1) door het kwantitatief onderzoek wordt duidelijk wie moet worden geïnterviewd; (2) resultaten uit het kwantitatief onderzoek worden gecontroleerd met kwalitatief onderzoek (triangulatie); (3) kwantitatief onderzoek is meer geschikt om ‘macro’ verschijnselen vast te stellen, terwijl kwalitatief onderzoek geschikter is om gedetailleerde ‘micro’ verschijnselen te waarderen. Vanuit deze zienswijze wordt het kwalitatieve onderzoek gefaciliteerd door het kwantitatieve onderzoek. De drie argumenten worden als volgt toegelicht:

1. Selectie onderzoekspopulatie door middel van kwantitatief onderzoek

Dit onderzoek start met een brede scope: veertien Oost Europese landen worden geanalyseerd op het aantal aangetrokken DBI's en op de locatiefactoren voor productiefaciliteiten. Door deze inventarisatie ontstaat een overzicht van MNO's die een DBI in Oost Europa hebben. Deze MNO's vormen de onderzoekspopulatie die benaderd worden voor een interview.

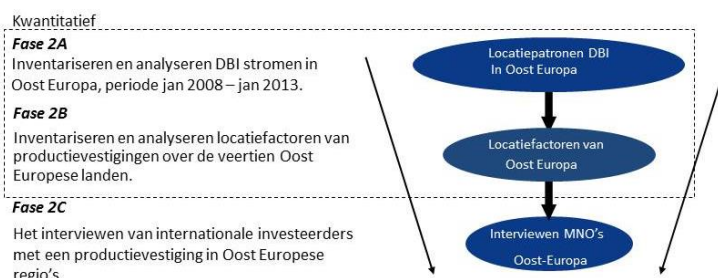
2. Cross-checking van de resultaten

De bevindingen uit het kwantitatief onderzoeksdeel worden gecontroleerd met het kwalitatieve onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit twee fases: in de eerste fase worden DBI's binnen de veertien landen geïnventariseerd en de tweede fase bestaat uit het inventariseren, analyseren en beoordelen van de locatiefactoren. Deze twee fases maken het inzichtelijk welke regio's interessant zijn voor MNO's met productiefaciliteiten. De resultaten en bevindingen uit het kwantitatieve deel worden in het kwalitatief onderzoek gecontroleerd. Dit gebeurt door internationale investeerders te interviewen en te onderzoeken waarom en vanwege welke factoren ze een productiefaciliteit zijn gestart in een bepaalde Oost Europese regio. Door het controleren van de gedane bevindingen krijgt het onderzoek meer betrouwbaarheid.

3. Macro verschijnselen versus micro

In het kwantitatief deel wordt onderzoek gedaan naar ‘macro’ verschijnselen, hierdoor is het mogelijk om te onderzoeken welke regio's DBI's hebben aangetrokken en welke landen het meest aantrekkelijk zijn op de locatiefactoren. Deze methodiek maakt het echter niet mogelijk de relatie tussen beide variabelen vast te leggen, daarom wordt met interviews onderzocht of de bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek juist zijn. Deze aanpak maakt het mogelijk om de validiteit van het kwantitatieve onderzoek te controleren: komen de locatiefactoren uit het kwantitatieve onderzoek overeen met de factoren die internationale investeerders noemen in het kwalitatieve onderzoekdeel.

Dit onderzoek kent drie fases in de dataverzameling; fase 2A, 2B en 2C. In de fases 2A en 2B wordt de kwantitatieve onderzoeksmethodiek toegepast, waarna in de kwalitatieve onderzoeksfase 2C de bevindingen worden geverifieerd. Het proces van het empirisch onderzoek wordt in figuur 3.1 afgebeeld.



FIGUUR 3.1 METHODIEK VAN DATAVERZAMELING.

3.3 Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatieve onderzoekdeel is vastgelegd in fase 2A en 2B (figuur 3.1) en zijn verwerkt in afzonderlijke databestanden (Bijlage 3; Bijlage 7). Deze paragraaf beschrijft de methodiek van de kwantitatieve fases en de daaruit voortkomende onderzoekspopulatie.

3.3.1 Fase 2A Locatiepatronen DBI productiefaciliteiten

Om een compleet beeld te krijgen van de locatiepatronen van internationale investeerders met productiefaciliteiten in Oost Europa, zijn de aangetrokken DBI's van productieactiviteiten geïnteriseerd. Uiteindelijk is een databestand opgebouwd waarin 364 buitenlandse investeringen over een periode van vijf jaar (januari 2008 – januari 2013) zijn geregistreerd (Bijlage 3). Dit databestand is met behulp van de volgende bronnen verzameld:

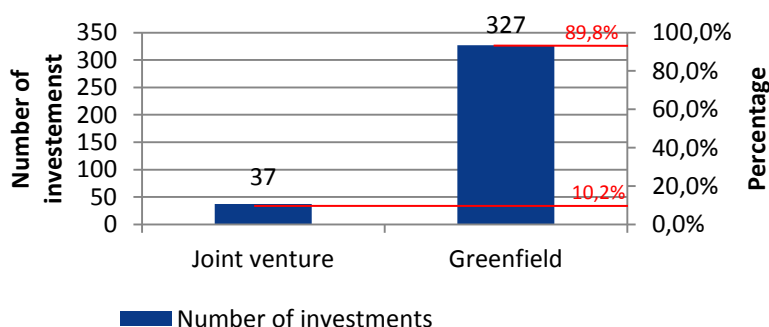
- IPA World (ipaworld.com): onderdeel van Oxford Intelligence dat mondiale DBI stromen van nieuwsberichten bijhoudt.
- FDItracker (FDItracker.com): deze instantie registreert, net als IPA World, nieuwsberichten over mondiale DBI stromen.
- Regionale en Nationale Ontwikkelingsmaatschappijen: elk van de veertien Oost Europese landen heeft een instantie ter promotie van DBI's. Deze instanties publiceren graag *success stories* over internationale investeerders die bereid zijn om in hun land te investeren.

Tekortkomingen van de dataset

Het gebruik van verschillende databronnen brengt ook risico's met zich mee. Organisaties kunnen gebruik maken van verschillende definities van DBI's en van economische sectoren waardoor het mogelijk is dat gelijksoortige gegevens anders geregistreerd worden. Dit risico wordt geminimaliseerd omdat het databestand handmatig is verwerkt door de auteur van dit onderzoek. Bovendien zijn de informatiebronnen complementair aan elkaar: de geïnteriseerde DBI's zijn grotendeels terug te vinden bij meerdere instanties.

De DBI's in Oost Europa zijn verwerkt in het programma Microsoft Excel 2010. Per DBI zijn de volgende gegevens vastgelegd: bedrijfsnaam, land van herkomst, bestemming van investering, *entry mode*, economische sector, jaar van investering en soort investering.

Entry modes die voldoen aan de beschrijving van Directe Buitenlandse Investeringen zijn *joint venture* en *greenfield* investeringen (Bijlage 1). In figuur 3.2 zijn de DBI's verdeeld naar *entry mode*: 10% van de DBI's zijn *joint ventures* en 90% zijn *greenfield* investeringen.



FIGUUR 3.2 AANTAL GEVONDEN INVESTERINGEN IN OOST EUROPA.

Aan de hand van dit databestand kan onderscheid worden gemaakt tussen de economische activiteiten van productievervestigingen. De World Bank en de Economist Intelligence Unit maken gebruik van de Standard Industrial Classification (SIC) codering om economische productiesectoren van elkaar te onderscheiden (Bijlage 1; Bijlage 2). Deze notatiewijze is toegepast in het databestand. Binnen de SIC codering wordt onderscheid gemaakt in 24 productiesectoren; startend met SIC 15 'Food' en eindigend met SIC 36 'Furniture & Sport equipment' (Bijlage 3). In dit onderzoek worden twee SIC categorieën gesplitst, omdat, na overleg met BCI Global, er wezenlijke verschillen zijn binnen deze categorieën:

- Uit de SIC 24 *Chemicals* wordt 24.4 *Pharmaceuticals* als aparte categorie behandeld.
- SIC 34 *Automotive* wordt onderverdeeld naar SIC 34.3 *Automotive assembly* en SIC 34.4 *Automotive components*.

De locaties van de investeringen zijn verzameld aan de hand van de NUTS classificatie van Eurostat. Dit onderzoek inventariseert locaties van DBI's op NUTS 2 niveau, ook wel provinciaal niveau genoemd (Bijlage 1). Zes landen worden geclassificeerd als één regio vanwege de beperkte omvang van de landen: dit zijn Albanië, Kosovo, Macedonië, Moldavië, Montenegro en Slovenië. De overige acht landen bestaan uit minstens twee 'NUTS 2 regio's' (Bijlage 5).

De volledigheid van het databestand is niet 100% maar geeft wel een beeld van de ontwikkelingen van de DBI in productiefaciliteiten per land. Deze aanpak van dataverzameling over DBI in productieactiviteiten is de enige methode waar geen kosten aan zijn verbonden. Er is tegen een vergoeding data beschikbaar bij bijvoorbeeld het European Investment Monitor dat onderdeel uitmaakt van Ernst & Young, maar daar is geen budget voor.

Dit databestand maakt het mogelijk om te toetsen of een verband bestaat tussen de individuele bedrijfskenmerken en de locatiekeuze van productiefaciliteiten binnen Oost Europa. Er wordt getoetst of een verband bestaat tussen de productiesector, de wijze van intreding van een DBI (*entry mode*) en de locatiekeuze van de MNO.

3.3.2 Fase 2B Locatiefactoren Oost Europa

In paragraaf 2.4 zijn de locatiefactoren van productievervestigingen behandeld en daaruit blijkt dat deze locatiefactoren onderverdeeld kunnen worden in drie categorieën met in totaal negen locatiefactoren (tabel 3.1). Deze factoren zijn vervolgens onder te verdelen in meerdere sub-factoren, ook wel meetindicatoren (Bijlage 7). In totaal zijn 43 meetindicatoren geselecteerd om de negen locatiefactoren per Oost Europees land in beeld te krijgen (Bijlage 6; Bijlage 7). Deze indicatoren zijn geïnventariseerd aan de hand van locatiestudies van particuliere onderzoeksbureaus als Ernst & Young en BCI Global.

Locatiefactoren productievervestigingen		
Kosten	Kwaliteit	Risico
A. Arbeidskosten	E. Beschikbaarheid en kwaliteit van arbeid	I. Risico's
B. Belastingen en Douane	F. Arbeidswetgeving	
C. <i>Incentives</i>	G. Toeleveranciers	
D. Nabijheid afzetmarkt en toegankelijkheid	H. <i>Ease of implementation</i>	

TABEL 3.1 LOCATIEFACTOREN PRODUCTIEVESTIGINGEN.

Bij het inventariseren van de 43 meetindicatoren over de veertien Oost Europese landen zijn tientallen informatiebronnen gebruikt. Deze hoeveelheid aan bronnen is noodzakelijk omdat de geselecteerde landen niet allemaal in dezelfde bronnen worden behandeld. Om de informatie uit verschillende databestanden vergelijkbaar te maken, zijn de gevonden gegevens en statistieken geverifieerd met behulp van minstens één andere bron. De meest gebruikte bronnen zijn:

- De *National Development Agencies* van de veertien landen: zoals 'National agency of investment Belarus' en 'Serbia Investment and Export Promotion Agency'.
- *Recruitment agencies*: Adecco, Manpower, Grafton en Lugera en accountancies als Pricewaterhousecoopers (PwC) en Deloitte.
- Instanties: IMD, UNCTAD, World Bank, World Economic Forum en Economist Intelligence Unit.

De meetindicatoren krijgen een beoordeling met behulp van de standaard werkwijze van BCI bij locatiestudies voor MNO's; ze worden beoordeeld met een score tussen de cijfers 1 tot en met 5 (tabel 3.2 voorbeeld beoordeling risico indicator I1.3 Financieel risico). In samenwerking met BCI is per meetindicator een categorisering toegepast.

Score	I2.3 Financial risk (1 to 10 = most risky)
5. Very favorable for production facilities	≤ 2,0
4.	2,1 – 4,0
3.	4,1 – 6,0
2.	6,1 – 8,0
1. Not favorable for production facilities	> 8,0

TABEL 3.2 RANGSCORE BEOORDELING FINANCIËEL RISICO.

Deze methodiek wordt door BCI toegepast bij de kwaliteit en risico indicatoren, niet bij de kosten indicatoren. De kosten indicatoren zijn financiële berekeningen waardoor ingeschat kan worden wat de kosten en opbrengsten van een nieuwe locatie zijn. Een dergelijke berekening is niet mogelijk omdat er niet met een bedrijfsspecifiek scenario wordt gewerkt met exacte cijfers over nieuw aan te nemen medewerkers, grootte van de faciliteit, productiesector, grondstoffen of halffabricaten, kosten van de grond en terugverdientijd. De kosten indicatoren krijgen daarom ook een beoordeling tussen de 1 en 5; deze score wordt bepaald door de verhoudingen tussen de gevonden waarden te berekenen (tabel 3.3 voorbeeld berekening kosten indicator A1. Arbeidskosten). Het land met de laagste arbeidskosten krijgt de score 5 en het land met de hoogste kosten krijgt de score 1. Door het toepassen van een verhoudingsgewijze berekening krijgen deze indicatoren betrouwbare scores met de juiste onderlinge verhoudingen.

Country	Total annual labor costs (US\$)	Score labor costs	Calculation scores Labor costs
Moldova	4.924,50	5,0	Het land met de laagste jaarlijkse loonkosten krijgt de score 5,0 en het land met hoogste loonkosten krijgt de score 1,0. Dit houdt in dat Moldavië een 5,0 krijgt; het heeft de laagste loonkosten, terwijl Slovenië het duurste land is en krijgt daarom een 1,0. De overige twaalf landen liggen met hun loonkosten tussen deze landen in. Door middel van de volgende formule krijgen de landen een score dat in verhouding staat met de landen met de hoogste en laagste score:
Albania	5.501,59	4,8	
Kosovo	6.179,99	4,5	
Romania	6.071,46	4,5	
Serbia	7.373,16	4,0	
Bulgaria	7.665,06	3,9	

B&H	8.062,95	3,7	$\text{Score} = 1 + 4 * (X_x - \text{MAX}(X_{\$1}:X_{\$14})) / (\text{MIN}(X_{\$1}:X_{\$14}) - \text{MAX}(X_{\$1}:X_{\$14}))$ <p> X_x = een van de veertien landen X_1 = het land met hoogste score (Moldavië) X_{14} = het land met de laagste score (Slovenië) </p> <p>De berekenmethode is bij alle kosten factoren toegepast.</p>
Macedonia	8.081,51	3,7	
Montenegro	8.636,80	3,5	
Ukraine	9.669,11	3,0	
Russia	10.025,96	2,9	
Belarus	10.169,74	2,8	
Croatia	13.566,01	1,4	
Slovenia	14.611,77	1,0	

TABEL 3.3 BEREKENING KOSTEN INDICATOR TOTALE JAARLIJKE ARBEIDSKOSTEN VOOR EEN WERKGEVER PER ARBEIDER.

Door het toepassen van de categorisering en de verhoudingsgetallen krijgen de indicatoren allemaal dezelfde meeteenheid. Het toepassen van deze techniek maakt het mogelijk de score per sub-factor te berekenen. Vervolgens kunnen met behulp van de sub-factor scores de negen bovenliggende locatiefactoren berekend worden; deze krijgen ook een score tussen de 1 en 5. Wanneer de locatiefactoren zijn berekend is het mogelijk om de laatste berekening te maken van dit onderzoek: de berekening van de eindscore. Uiteindelijk ligt de eindscore van een land ook tussen de cijfers 1 en 5. Deze methodiek maakt het mogelijk om het meest en het minst aantrekkelijke Oost Europees land voor internationale investeerders in productiefaciliteiten te bepalen.

Scenario's

Bij de beoordeling van de meetindicatoren is gewerkt met drie scenario's, namelijk:

1. De afzet van de productiefaciliteit is voornamelijk gericht op de Europese Unie
2. De afzet van de productiefaciliteit is voornamelijk gericht op Rusland
3. De productiefaciliteit heeft als afzetmarkt de Europese Unie en Rusland

Deze scenario's zorgen ervoor dat de landen bij locatiefactoren F. 'Nabijheid afzetmarkt en de toegankelijkheid infrastructuur' en H. 'Ease of implementation' drie scores krijgen.

Tekortkomingen van de dataset

Een beperking van de beschreven aanpak zijn de vele verschillende informatiebronnen. Sommige indicatoren zijn met behulp van één bron verkregen, terwijl bij andere gebruik is gemaakt van minstens vier of vijf bronnen. Een andere werkwijze is echter niet mogelijk want niet alle instanties/organisaties beschikken over informatie van de onderzoekslanden. Het is zaak om 'Apple to Apple comparison' te realiseren, dit wil zeggen dat gebruik wordt gemaakt van betrouwbare bronnen zodat gegevens met elkaar vergeleken kunnen worden. Mogelijk meten de 43 indicatoren dezelfde effecten en kan gewerkt worden met minder indicatoren. Dit is niet gedaan omdat wordt vastgehouden aan de werkwijze van de onderzoeksbureaus; zij hanteren deze indicatoren wanneer een locatiestudie wordt gemaakt voor een klant met een productiefaciliteit.

Een andere tekortkoming is het categoriseren van de kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren naar een score tussen de cijfers 1 en 5 en de gewichten die de indicatoren en factoren krijgen (Bijlage 4), waardoor sprake is van gegevensverlies. De keuze voor het transformeren van de gegevens is noodzakelijk omdat hierdoor elke meetindicator uitgedrukt wordt in dezelfde eenheid, waardoor het maken van berekeningen mogelijk is. Landen kunnen dankzij deze werkwijze met elkaar vergeleken worden en zijn ze te rangschikken van 'het minst' naar 'het meest' aantrekkelijk voor productieactiviteiten. Veranderingen aan het gewicht per indicator of factor heeft sterke invloed op de

uiteindelijke waardering van de landscore. Om tot een gangbare en betrouwbare verdeling van de gewichten te komen, zijn in een assessment met BCI alle meetindicatoren en factoren geanalyseerd op 'mate van belang' (Bijlage 7).

Zeven meetindicatoren zijn omgezet van beschrijvende naar numerieke waarden. Dit is gedaan door middel van een assessment; de kwalitatieve gegevens zijn met elkaar vergeleken en op basis daarvan heeft de indicator een score gekregen. Om dit transformatieproces zo objectief mogelijk op te zetten, is het bij de beoordeling van de gegevens niet bekend welke gegevens bij welk land hoort. Deze aanpak is toegepast bij de meetindicatoren C1, C2, E2, E3, F2, G2.1 en G4 (Bijlage 4).

Het verzamelen van betrouwbare data voor Wit-Rusland en Kosovo was een moeizaam proces. De gegevens van de verschillende meetindicatoren waren vaak niet beschikbaar over deze twee landen. Dit is grotendeels opgelost door nieuwsberichten over de landen te verzamelen die betrekking hebben op de meetindicator en deze informatie is vergeleken met de situatie van buurlanden. Daarnaast is een vragenlijst naar de *National Development Agencies* van Wit-Rusland en Kosovo gestuurd; ook zijn de ambassades van deze landen benaderd voor een interview. Uiteindelijk heeft alleen de *National Development Agency* van Wit-Rusland medewerking verleend aan dit onderzoek. In Bijlage 8 zijn de gebruikte vragenlijsten voor Wit-Rusland en Kosovo opgenomen.

Het databestand in Bijlage 7 maakt het mogelijk de veertien landen te rangschikken naar het land met het meest en minst aantrekkelijke vestigingsklimaat. Dankzij deze analyse is het mogelijk de DBI locatiepatronen en locatiefactoren over elkaar heen te leggen en kunnen verbanden worden gelegd tussen beide databestanden.

Het gebruik maken van statistische berekeningen levert geen extra meerwaarde op, omdat in fase 2A en 2B op verschillende niveaus informatie is verzameld. Hierdoor is het niet mogelijk om beide databestanden met elkaar te combineren; er zijn weliswaar 364 DBI's op regionaal niveau geïnventariseerd in fase 2A, terwijl in fase 2B de locatiefactoren geanalyseerd zijn op nationaal niveau.

3.3.3 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie wordt in fase 2A geïnventariseerd en bestaat uit de internationale investeerders met een productiefaciliteit in Oost Europa (Bijlage 3). Het onderzoeksgebied is vanuit het perspectief van internationale investeerders geanalyseerd.

3.3.4 Resumerend

De landen/regio's die sterke scores hebben op de locatiefactoren (vestigingsklimaat) en op het aantal aangetrokken DBI's worden geselecteerd om ze nader te bestuderen in het kwantitatieve onderzoek. Kortom, fases 2A en 2B maken het mogelijk om van de *longlist* van landen een *shortlist* van regio's te maken. Daarnaast is het mogelijk om op basis van deze databestanden deelvragen D en E te beantwoorden.

3.4 Kwalitatieve methodologie

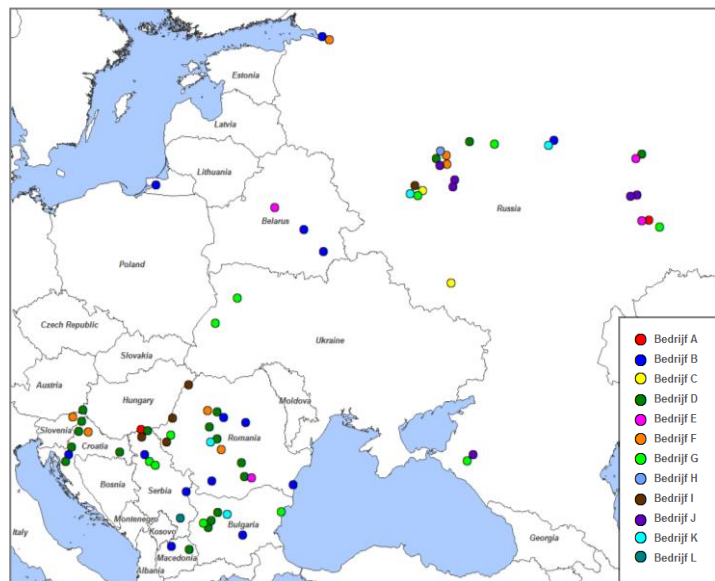
De kwalitatieve onderzoeksmethodiek, fase 2C, wordt gebruikt om achter de beweegredenen van MNO's te komen waarom zij kiezen voor een productielocatie in Oost Europa. Daarnaast wordt onderzocht wat de ervaringen van MNO's in Oost Europa zijn en wordt nagegaan of de juiste locatiefactoren en gewichten worden gehanteerd in fase 2B 'Locatiestudie'. Het interviewen van MNO's is het laatste onderdeel van dit onderzoek, waardoor het mogelijk is om de laatste deelvragen en de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Er is gekozen om MNO's met productieactiviteiten in Oost Europa te interviewen om zodoende de eerste twee databronnen een grotere verklaringskracht te geven. Hierdoor is het mogelijk om gedetailleerde conclusies te trekken over het vestigingsklimaat van de Oost Europese landen. De interviews zorgen ook voor de gewenste verdieping aangezien het maken van statistische berekeningen met de databestanden uit fase 2A en 2B niet mogelijk is.

De populatie van dit onderzoek bestaat uit internationale investeerders met productiefaciliteiten in Oost Europa; met behulp van deze populatie wordt een beschouwing gegeven over het vestigingsklimaat van de Oost Europese landen.

In totaal zijn twaalf MNO's geïnterviewd; de multinationals hebben één of meer productiefaciliteiten in de onderzoekslanden (figuur 3.3). Dit onderzoek concentreert zich op de locatiekeuzes van deze twaalf MNO's; het is daardoor niet mogelijk om de onderzoeksresultaten uit de interviews te generaliseren voor alle MNO's met productiefaciliteiten in Oost Europa.

Het databestand met 364 MNO's uit onderzoeksfase 2A is gebruikt om de MNO's te benaderen. Er is bewust geen keuze gemaakt om alleen MNO's te benaderen die actief zijn in dezelfde SIC productiesector (Bijlage 1; Bijlage 2) omdat het geven van een beschouwing over het vestigingsklimaat van Oost Europa voor productiefaciliteiten de hoofdtaak is van dit onderzoek. Het was een moeizaam proces om tot twaalf interviews te komen; dit wordt mede verklaard uit het feit dat de respondenten voornamelijk niet tot het netwerk van BCI



FIGUUR 3.3 DE LOCATIES VAN DE PRODUCTIEFACILITEITEN VAN DE GEÏNTERVIEWDE MNO'S.

Global behoorden. Bij twee interviews was het ook noodzakelijk om een 'non-disclosure agreement' (NDA) te ondertekenen; dit geeft aan dat MNO's uiterst waakzaam zijn met het verstrekken van informatie. Er zijn in totaal tachtig MNO's benaderd voor een interview door middel van een email (Bijlage 10). Er zijn verschillende functies binnen deze MNO's benaderd: de functies liepen uiteen van CEO (*Chief Executive Officer*) tot aan *country managers* en lokale *plant managers* (Bijlage 11) (tabel 3.4 geeft een overzicht van de functies van de geïnterviewden).

Bedrijf	Functie	SIC Code	Lengte interview
Bedrijf A	Chief Operating Officer	34.3	32 minuten
Bedrijf B	Chief Executive Officer Europe	15	27 minuten
Bedrijf C	Director Marketing	24	32 minuten
Bedrijf D	Chief Executive Officer Europe	26	51 minuten
Bedrijf E	Regional President Russia	24/ 15/ 34.3	38 minuten
Bedrijf F	Senior Vice President Business Center Europe Central	24.4	72 minuten
Bedrijf G	Vice President Technical Manager Zone Europe	15	46 minuten
Bedrijf H	Managing Director DECO Region Eastern Europe & Africa	24	44 minuten
Bedrijf I	Head of Key Account Management Automotive & Strategy Business Unit Fluid Technology	34.3	34 minuten
Bedrijf J	Vice President Supply Chain Chocolate Continental Europe	15	18 minuten
Bedrijf K	Chief Executive Officer Metals Eastern Europe	27	45 minuten
Bedrijf L	President	15	72 minuten

TABEL 3.4 OVERZICHT VAN DE KWALITATIEVE INTERVIEWS.

De interviews waren semigestructureerd; dat wil zeggen dat het interview bestond uit een vast aantal vragen en onderwerpen (Bijlage 9). Voorafgaand aan het interview is een *topic list* naar de geïnterviewde gestuurd zodat men inzicht kreeg in de onderwerpen (Bijlage 9). Dit is gedaan zodat men voorafgaand aan het interview kennis kon nemen van de onderzoeksonderwerpen. De interviews waren als volgt opgebouwd:

- De beweegredenen van de locatiekeuze van de productiefaciliteit

In dit onderdeel werden de locatietheorieën uit het theoretisch kader getoetst; er is gevraagd met welke motivatie de MNO een productievestiging heeft geopend in Oost Europa, waar de afzetmarkt ligt van de fabriek en welke factoren doorslaggevend waren bij de locatiekeuze. Deze vragen toetsen zowel de geldigheid van de geanalyseerde locatiefactoren (fase 2B) als de theoretische scenario indeling.

- Wat zijn de ervaringen met het produceren in Oost Europa

De MNO's zijn geselecteerd op basis van het criterium of ze één of meerdere productievestigingen in de landen op de *shortlist* hebben. Dit maakt het mogelijk om inzicht te krijgen in hun ervaringen binnen deze landen. Tevens is gevraagd welke locaties overwogen zijn voordat de uiteindelijke locatiekeuze werd gekozen. In dit onderdeel is geprobeerd *success* en *worst case stories* over de landen naar boven te krijgen om zodoende inzicht te krijgen in de voor- en nadelen van het produceren in Oost Europa.

- Toekomstperspectief van de productiefaciliteit(en) in Oost Europa

Het toekomstperspectief voor productieactiviteiten in Oost Europa is behandeld en er is onderzocht of een (potentieel) EU lidmaatschap een land meer of minder aantrekkelijk maakt voor productie.

Bryman (2012) stelt dat er twee verschillende soorten interviews zijn, schriftelijke en mondelinge interviews. De laatste categorie bestaat vervolgens zowel uit *face-to-face* als telefonische interviews; de voorkeur gaat naar *face-to-face* interviews omdat ook de lichaamstaal een belangrijke communicatieve component is (Bryman, 2012). Ondanks deze preferentie zijn tien telefonische en twee *face-to-face* interviews gehouden. De keuze voor telefonische interviews is om het bereik te vergroten: telefonische interviews zijn niet gebonden aan fysieke afstanden, nemen minder tijd in beslag, zijn lager in de kosten en respondenten zijn eerder bereid mee te werken (Bryman, 2012). De fysieke afstand is de voornaamste reden; de respondenten zaten verspreid over de gehele wereld: van Singapore en Moskou

tot aan Genève en Frankfurt. Zeven Engelstalige en vijf Nederlandstalige interviews zijn gehouden; de transcripties zijn in de voertaal van het interview uitgewerkt (Bijlage 10; Bijlage 11).

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Volgens Bryman (2012) moet een wetenschappelijk onderzoek voldoen aan de volgende standaarden: geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, betrouwbaarheid en objectiviteit. Wanneer een wetenschappelijk onderzoeker zich aan deze criteria houdt, kunnen de uitkomsten van het onderzoek als betrouwbaar en authentiek beschouwd worden (Bryman, 2012).

Geloofwaardigheid

Dit onderzoek ontleent zijn geloofwaardigheid aan het gebruik van meerdere databestanden; de informatie uit de databestanden worden met elkaar vergeleken. Deze vorm van triangulatie zorgt ervoor dat enkel bevindingen worden genoteerd die ook genoemd zijn in minstens één andere bron. Alle afgenomen interviews zijn vastgelegd en verwerkt in gedetailleerde transcripties in Bijlage 11, waardoor de verzamelde informatie uit de interviews gecontroleerd kan worden op juistheid.

Overdraagbaarheid

De overdraagbaarheid van een kwalitatief onderzoek is beperkt omdat de resultaten uit interviews 'contextueel gebonden' zijn. Hierdoor is generalisering niet vanzelfsprekend. Bryman (2012) stelt dat een onderzoek wint aan overdraagbaarheid wanneer een uitgebreide beschrijving, *thick description*, wordt gegeven van het onderzoeksgebied en de populatie. In deze thesis wordt onderzoek gedaan naar het vestigingsklimaat voor productiefaciliteiten in Oost Europa en naar de beweegredenen van MNO's. De Oost Europese landen worden op basis van het kwantitatieve onderzoek gedetailleerd beschreven. De onderzoekspopulatie bestaat uit internationale investeerders die een productiefaciliteit starten buiten de grenzen van het moederland. De resultaten van dit onderzoek kunnen mogelijk ook toegepast worden op regio's met vergelijkbare kenmerken als de Oost Europese landen.

Betrouwbaarheid

De deelnemers aan de interviews worden niet expliciet genoemd vanwege de eis van anonimiteit. De bijlages van deze studie worden niet openbaar gemaakt, waardoor het mogelijk is om in de transcripties de naam van de geïnterviewde en de MNO te noemen (bijlage 11). Elf van de twaalf interviews zijn opgenomen met een recorder; één respondent had bezwaren bij het opnemen van het gesprek. De opnames kunnen, indien gewenst, opgevraagd worden bij de auteur. Door het beschikbaar stellen van alle gebruikte data en deze uitleg van de werkwijze kan geverifieerd worden of de resultaten op correcte wijze zijn uitgewerkt.

Objectiviteit

Een kwalitatief onderzoeker kan onmogelijk volledig objectief zijn (Bryman, 2012). Het perspectief van de onderzoeker zit in het onderzoek verweven; er is een vertekening van de antwoorden van de respondenten. Hier speelt bijvoorbeeld de manier van interviewen, het interpreteren van antwoorden en (onbewust gecreëerde) vooroordelen een rol. Een kwalitatief onderzoeker moet zich bewust zijn van deze cognitie. Daarnaast worden de beweegredenen van een MNO gebaseerd op de uitspraken van de respondent, terwijl een andere medewerker van dezelfde MNO een andere zienswijze kan hebben op de beweegredenen. Dit is een dissonantie waar rekening mee gehouden moet worden.

4. Beschrijving factoren

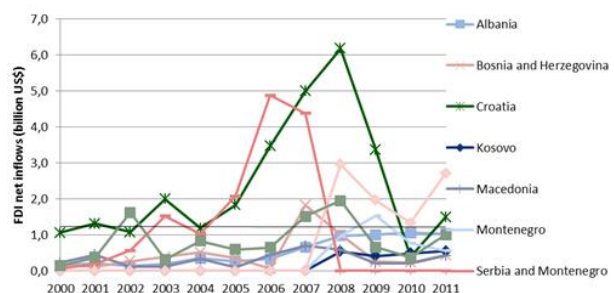
Hoofdstuk vier bestaat uit de beschrijvende analyse van de onderzochte factoren. In paragraaf 4.1 worden de DBI's in productiefaciliteiten onderzocht (fase 2A). In paragraaf 4.2 komen de onderzochte locatiefactoren aan bod. Deze locatiefactoren worden besproken in de locatiestudie, fase 2B, en in de interviews, fase 2C. Dit hoofdstuk behandelt de resultaten uit de locatiestudie, de exacte berekening van de locatiefactoren staan in Bijlage 7. In paragraaf 4.3 worden de bevindingen uit de drie onderzoeksfases besproken.

4.1 Locatiepatronen productiefaciliteiten

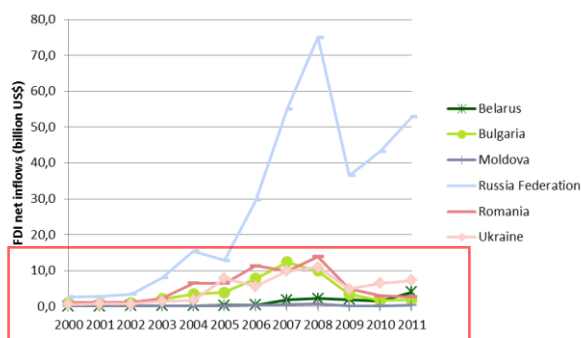
In deze paragraaf wordt onderzocht wat de locatiepatronen zijn van productiefaciliteiten. Onderzocht wordt of er verbanden zijn tussen het investeringsjaar, productiesector, *entry mode* en de locatie van de productiefaciliteit. De data is uit Bijlage 3 gehaald.

4.1.1. Investeringsjaar

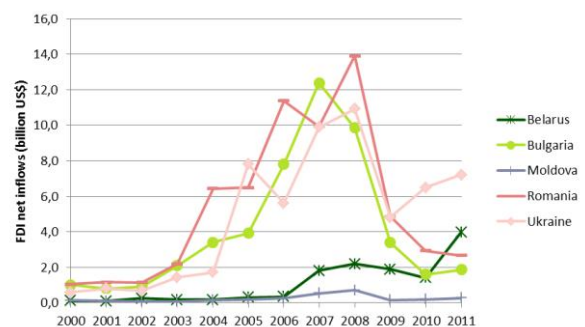
Uit het theoretisch kader blijkt dat een DBI gevoelig is voor economische, politieke en veiligheidsrisico's. UNCTAD (2013) en de World DataBank (2013b) publiceren jaarlijks de hoeveelheid DBI in US\$ per land; de veertien Oost Europese landen hebben een stijgende lijn wat betreft het aantrekken van DBI, maar sinds de economische crisis in 2008 daalt de hoeveelheid DBI (tabel 1.1; figuur 4.1; figuur 4.2; figuur 4.3). Door de economische crisis hebben MNO's minder vertrouwen in het economisch stelsel van deze landen en zijn daardoor terughoudender met hun investeringen.



FIGUUR 4.1 JAARLIJKE DBI INSTROMEN SUB-REGIO ZUIDOOSTELIJK EUROPE/ BALKAN LANDEN (BRON: UNCTADSTAT, 2013; WORLD DATABANK, 2013B).

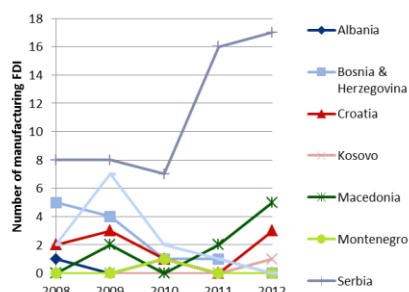


FIGUUR 4.2 JAARLIJKE DBI INSTROMEN SUB-REGIO OOST EUROPA (BRON: UNCTADSTAT, 2013; WORLD DATABANK, 2013B).

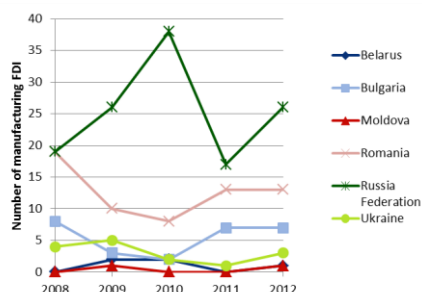


FIGUUR 4.3 JAARLIJKE DBI INSTROMEN SUB-REGIO OOST EUROPA INGEZOAMD EXCLUSIEF RUSLAND (BRON: UNCTADSTAT, 2013; WORLD DATABANK, 2013B).

Figuren 4.4 en 4.5 tonen het aantal daadwerkelijke DBI in productieactiviteiten van de afgelopen vijf jaar. Uit de grafieken blijkt dat de verschillen in het aantrekken van investeringen kleiner zijn dan de verschillen in de aangetrokken US\$ (Bijlage 4). Dit is deels te verklaren omdat de hoeveelheid US\$ DBI na 2008 fors is gedaald, terwijl dit patroon niet te zien is in de cijfers van het aantal DBI in productieactiviteiten (tabel 4.1; Bijlage 4). Een verklaring voor dit patroon kan zijn dat de investeringen na 2008 een kleinere omvang in US\$ kennen.



FIGUUR 4.4 AANTAL DBI'S IN PRODUCTIEACTIVITEITEN SUB-REGIO ZUIDOOSTELIJK EUROPA/ BALKAN LANDEN.



FIGUUR 4.5 AANTAL DBI'S IN PRODUCTIEACTIVITEITEN SUB-REGIO OOST EUROPA.

Jaar	2008	2009	2010	2011	2012	Jan-2013	Totaal
Aantal DBI	68	71	65	58	77	25	364

TABEL 4.1 JAARLIJKSE AANTAL DBI VAN DE VEERTIEN OOST EUROPESE LANDEN IN TOTAAL (BRON: BIJLAGE 3).

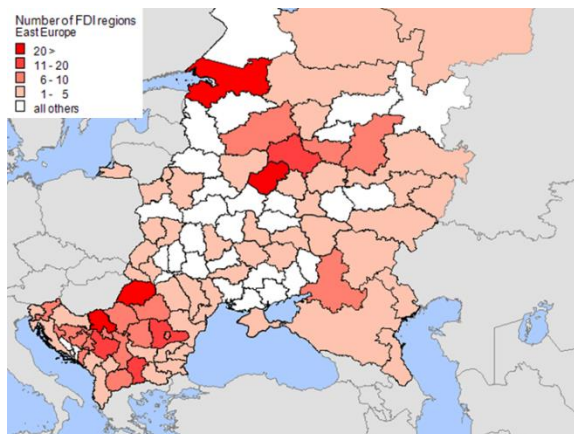
4.1.2. DBI's naar sector en locatie

De DBI's tussen 2008 en januari 2013 zijn verdeeld naar NUTS 0 en NUTS 2 niveau. Tabel 4.2 en figuur 4.6 geven respectievelijk de DBI in productieactiviteiten per land (NUTS 0) en regio (NUTS 2) weer. Bijna 37% van de DBI's hebben plaatsgevonden in Rusland en is daarmee ook het grootste land wat betreft het aantrekken van directe buitenlandse investeringen.

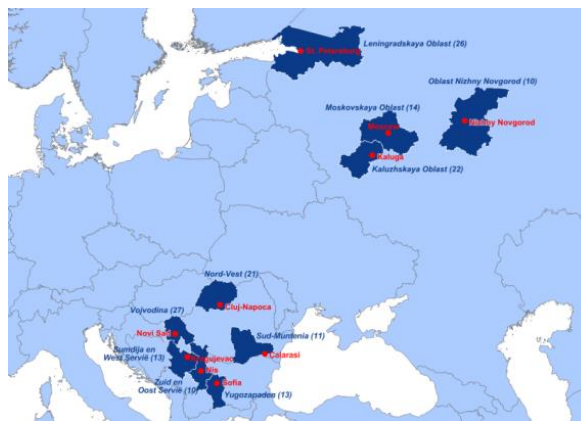
Country	FDI		FDI corrected		Country	FDI		FDI corrected	
	Number	%	Number of FDI by population in millions			Number	%	Number of FDI by population in millions	
Russia	134	36,8	1,27		Croatia	9	2,5	2,04	
Romania	69	19,0	3,23		Macedonia	9	2,5	4,36	
Serbia	59	16,2	8,12		Belarus	6	1,7	0,63	
Bulgaria	31	8,5	4,22		Albania	2	0,6	0,62	
Ukraine	16	4,4	0,35		Kosovo	2	0,6	1,11	
B&H	12	3,3	3,20		Moldova	2	0,6	0,56	
Slovenia	12	3,3	5,85		Montenegro	1	0,3	1,59	
Total					364		100,0		

TABEL 4.2 DBI per LAND (BRON: BIJLAGE 3).

Rusland, Roemenië, Servië en Bulgarije zijn verantwoordelijk voor 80% van DBI in productieactiviteiten. Wanneer gekeken wordt op regionaal, NUTS 2, niveau is de spreiding van het aantal DBI te zien (figuur 4.6). De DBI's concentreren zich dus met name in deze vier landen; de tien regio's met de meeste DBI's liggen allemaal in deze landen (figuur 4.7). Servië en Rusland hebben beide drie 'NUTS 2 regio's' in de top tien. Opvallend is de situatie van Servië, want het land bestaat uit vier regio's. Dit houdt in dat de regio's in Servië relatief veel investeringen aantrekken.



FIGUUR 4.6 AANTAL DBI NAAR 'NUTS 2 REGIO'.



FIGUUR 4.7 TOP TIEN OOST EUROPESE REGIO'S NAAR AANTAL DBI.

Wanneer de DBI's worden verdeeld naar NUTS 2 niveau en naar productiesector blijkt dat de sectoren nauwelijks clusteren (tabel B4.6; tabel 4.3). Alleen de regio's uit de vier landen met de meeste DBI's tellen minstens vier investeringen uit dezelfde sector; terwijl de overige regio's hoogstens drie DBI's uit dezelfde sector hebben (tabel B4.6). Bijlage 4 geeft het volledige overzicht van de DBI's verdeeld naar sector en 'NUTS 2 regio'.

	Land	NUTS 2	Sector							Totaal
			17. Textiles	23. Fuel	24. Chemicals	29. Machinery & Equipment	31. Electrical	34.1 Automotive assembly	34.3 Automotive components	
1.	Servië	Vojvodina	1	2	1	7	2	0	5	18/27
2.	Rusland	Leningradskaya Oblast	0	0	2	0	2	7	6	17/26
3.		Kaluzhskaya Oblast	1	0	2	1	0	2	8	14/22
4.	Roemenië	Nord-Vest	0	1	1	2	5	2	4	15/21
5.	Rusland	Moskovskaya Oblast	0	0	4	1	0	0	0	5/14
6.	Servië	Sumdija en West Servië	0	0	0	0	0	2	7	9/13
	Bulgarije	Yugozapaden	0	1	0	3	2	2	1	9/13
8.	Roemenië	Sud-Muntenia	0	4	1	1	0	0	2	8/11
9.	Servië	Zuid en Oost Servië	4	0	1	0	0	0	3	8/10
	Rusland	Oblast Nizhny	0	0	2	0	0	1	3	6/10
TOTAAL			6/9	8/21	14/35	15/30	11/20	16/17	39/72	109/364

TABEL 4.3 DE TOP 10 'NUTS 2 REGIO'S' MET DE SECTOREN DIE HET STERKST MET ELKAAR CLUSTEREN.

Oost Europa kent in totaal 96 'NUTS 2 regio's' en hiervan zijn in 71 regio's DBI's gevonden. Regio's waar geen DBI's zijn gevonden liggen voornamelijk in Rusland, Oekraïne en Wit-Rusland (figuur 4.6). In acht van de 'NUTS 2 regio's' zijn zeven productiesectoren gevonden die enige mate van clustering vormen; dit houdt in dat minimaal vier DBI's uit een productiesector in dezelfde 'NUTS 2 regio' actief zijn (tabel 4.3). Opvallend is het aantal DBI's in de sector 'Automotive components', met 72 DBI's is dit verreweg de grootste sector, gevolgd door de sectoren 'Food' en 'Chemicals' met respectievelijk 36 en 35 DBI's (tabel 4.4).

	SIC Sector	Aantal DBI	Multinationale ondernemingen
1.	34.3 Automotive components	71	Norma Group, Visteon, DSM, Continental, Pirelli, Yazaki
2.	15. Food	36	Heineken, Nestlé, Mars, PepsiCo, Kraft Foods, Unilever
3.	24. Chemicals	35	DSM, AkzoNobel, Henkel, Huntsman, BASF
	26. Non-metallic mineral products	35	Wienerberger, Lafarge, HeidelbergCement, Schmid industry
5.	29. Machinery & Equipment	30	Siemens, Grundfos, ThyssenKrupp, Deere & Company
6.	23. Fuel	21	Shell, Electrawinds, AES Corporation, Lukoil, Toshiba
7.	31. Electrical	20	KEMET Corporation, Robert Bosch, Honeywell, Yaskawa
8.	34.1 Automotive assembly	17	Fiat, Renault, Volkswagen, Hyundai, Mazda, GM
9.	24.4 Pharmaceuticals	14	BASF, Solvey, Cadila Pharmaceuticals, Sandoz International
	27. Basic metals	14	Voestalpine, ArcelorMittal, Ball Corporation, Henkel

TABEL 4.4 TOP 10 SIC PRODUCTIESECTOREN.

De institutionele en evolutionaire locatietheorie stellen dat bedrijven met elkaar clusteren om te profiteren van elkaars nabijheid. Bedrijven die hun producten verkopen aan andere bedrijven, ook *business to business* genoemd, hebben profijt van elkaars nabijheid; hierdoor zijn de transportkosten laag en de producten kunnen sneller worden geleverd. Bedrijven uit dezelfde sector die met elkaar samenwerken hebben er ook profijt van om in elkaars nabijheid gevestigd te zijn (Boschma e.a., 2002). Uit de tabellen 4.3 en 4.4 komt naar voren dat sectoren maar in beperkte mate clusteren; zoals de *'Food'* en *'Non-metallic mineral products'* sectoren. Een verklaring kan zijn dat deze sectoren minder afhankelijk zijn van dezelfde toeleveranciers en voor diverse klanten produceren. De *'Food'* sector, met bedrijven als Heineken, Nestlé en Mars, is bijvoorbeeld meer gericht op het model *'business to consumer'* dan dat men gericht is op de verkoop aan andere bedrijven. Sectoren die wel sterk afhankelijk zijn van toeleveranciers en het *'business to business'* model zijn de *'Automotive'* en *'Chemical'* sectoren. Dit maakt het voor bedrijven actief in deze sectoren aantrekkelijker om in elkaars nabijheid gelegen te zijn, vanwege de lagere transportkosten, agglomeratievoordelen en leveringssnelheid.

4.1.3. Entry mode

Uit het theoretisch kader blijkt dat internationaliseringsstrategieën verschillen in mate van investeringsrisico; export, uitbesteding en franchising zijn buitenlandse investeringen met een laag risico. Terwijl een *greenfield* investering, het opzetten van een fabriek op een nog niet eerder ontwikkelde locatie, het grootste investeringsrisico heeft. Het verschil tussen een *joint venture* en *greenfield* is dat bij een *joint venture* een fabriek wordt gebouwd op een nog niet eerder ontwikkelde locatie in samenwerking met een partner, waardoor het investeringsrisico wordt gedeeld. Een aanname is dat een MNO eerder de keuze maakt voor een *joint venture* wanneer een land een hoog risicoprofiel heeft.

Country	Greenfield	Joint venture	Total
Albania	2	0	2
Belarus	5	1	6
Bosnia Herzegovina	12	0	12
Bulgaria	28	3	31
Croatia	9	0	9
Kosovo	2	0	2
Macedonia	8	1	9
Moldova	2	0	2
Montenegro	1	0	1
Romania	68	1	69
Russia	112	26	138
Serbia	51	4	55
Slovenia	11	1	12
Ukraine	15	1	16
Total	326	38	364

TABEL 4.5 AANTAL GREENFIELD EN JOINT VENTURE INVESTERINGEN.

Tabel 4.5 geeft het aantal *joint venture* en *greenfield* investeringen weer; bijna 70% van alle *joint ventures* hebben plaatsgevonden in Rusland. Dit zou kunnen betekenen dat Rusland als risicovoller wordt beschouwd door MNO's dan de overige landen. In de volgende paragrafen moet dit duidelijk worden.

4.1.4. Conclusie

Rusland, Roemenië, Servië en Bulgarije hebben in totaal 80% van de DBI's in Oost Europa aangetrokken. Wanneer de DBI's in productieactiviteiten worden verdeeld naar 'NUTS 2 regio' blijkt dat er tien regio's zijn met 10 of meer directe buitenlandse investeringen (figuur 4.7). De tien regio's hebben 46% van alle DBI's aangetrokken, terwijl de overige 61 regio's 54% van de DBI's hebben aangetrokken. Er kan gesteld worden dat MNO's een sterke voorkeur hebben voor de top tien regio's; geconcludeerd wordt dat er een clustering van DBI in productieactiviteiten plaatsvindt. Maar wanneer gekeken wordt naar sector, blijkt dat bedrijven uit dezelfde sector minder met elkaar clusteren. De regio's met de meeste DBI's in Servië, Roemenië en Bulgarije lijken vooral gefocust te zijn op productie voor West Europa. Dit wordt in de volgende paragraaf nader onderzocht.

Uit het theoretisch kader komt naar voren dat een *greenfield* investering meer risico's met zich meebrengt dan een *joint venture*. Uit het databestand blijkt dat Rusland relatief veel *joint ventures* heeft aangetrokken, dit zou kunnen betekenen dat MNO's Rusland een hoger risicoprofiel geven. Dit wordt in de volgende paragraaf getoetst.

4.2 Locatiefactoren Oost Europa

Uit het theoretisch kader blijkt dat de locatiefactoren, die van invloed zijn op de locatiekeuze, gecategoriseerd kunnen worden naar kosten, kwaliteit en risico. Deze categorisering strookt met de methodiek die BCI Global hanteert bij locatiestudies. De drie categorieën hebben in totaal negen locatiefactoren. Door de Oost Europese landen op deze factoren te beoordelen kan het vestigingsklimaat van deze landen geanalyseerd worden. De gehele locatieadviesing waar elke locatiefactor tot in detail wordt geanalyseerd en beschreven, is opgenomen in Bijlage 7. Daarnaast zijn de locatiefactoren nader onderzocht in interviews met bestuursleden en managers van twaalf MNO's met een productiefaciliteit in Oost Europa (Bijlage 11). De uitkomsten van deze interviews worden in deze paragraaf ook nader uitgewerkt.

4.2.1. Kosten factor

De categorie kosten is opgebouwd uit vier factoren:

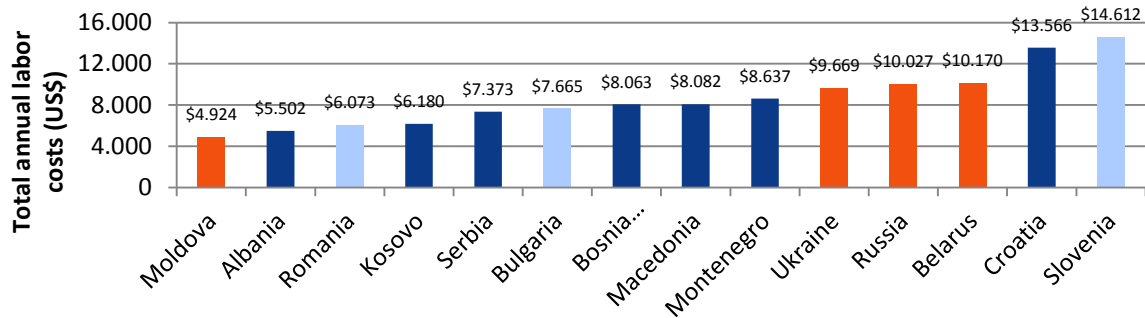
- A. Arbeidskosten
- B. Belastingen en Douane
- C. *Incentives*
- D. Nabijheid afzetmarkt en toegankelijkheid

De kosten factoren worden in paragraaf B7.2 van Bijlage 7 uitgebreid geanalyseerd en beoordeeld. In deze sub-paragraaf worden de hoofdbevindingen per kosten locatiefactor toegelicht.

- A. Arbeidskosten

De arbeidskosten zijn, met name bij arbeidsintensieve productieactiviteiten, een belangrijk onderdeel bij de locatiekeuze (paragraaf 2.4). De jaarlijkse loonkosten van een ongeschoolde productiemedewerker zijn opgebouwd uit het bruto jaarloon plus de verplichte werkgeversbijdrage (*employer's social security*

contribution). Het loonniveau van de Oost Europese landen is vastgesteld op basis van meerdere bronnen, zoals van internationale *recruitment agencies* als Adecco, Manpower, Hays en organisaties als UBS, PwC en Deloitte. De veertien landen verschillen sterk van elkaar op deze factor: het jaarloon van een *factory worker* in Moldavië ligt bijna drie keer lager dan het jaarloon van een Sloveense *factory worker* (figuur 4.8). Fabrieksmedewerkers in Moldavië, Albanië, Roemenië en Albanië zijn de goedkoopste arbeidskrachten; de loonkosten van een productiemedewerker met drie jaar werkervaring ligt daar tussen de US\$ 5.000 en US\$ 6.000 op jaarbasis. De loonkosten voor dezelfde medewerker zijn het hoogst in Slovenië, Kroatië, Rusland en Wit-Rusland; een werkgever betaald gemiddeld tussen US\$ 10.000 en US\$ 14.500 per jaar (figuur 4.8).



FIGUUR 4.8 JAARLIJKSE LOONKOSTEN VOOR EEN ONGESCHOOLDE PRODUCTIEMEDEWERKER MET DRIE JAAR WERKERVARING.

De geïnterviewde MNO's delen de mening dat landen buiten de EU een lager loonkostenniveau hebben dan EU lidstaten (Bijlage 1). Dit komt door het verband tussen het ontwikkelingsniveau van een land/regio, gemeten in BNP per capita, en het loonniveau (Eurostat, 2013; figuur 4.9). Opvallend is, blijkend uit de interviews, dat bedrijven stelselmatig de kosten van arbeid binnen de EU hoger inschatten dan bij de overige onderzoekslanden. Uit figuur 4.8, met de feitelijke loonkostencijfers, blijkt echter dat de loonkosten binnen EU lidstaten niet per definitie hoger zijn dan binnen de andere landen: lonen in Slovenië en toekomstig EU lidstaat Kroatië zijn het hoogst, maar dit geldt niet voor Roemenië en Bulgarije. Dit betekent dat de perceptie van de respondenten afwijkt van de feitelijke cijfers; zo worden de loonkosten in Roemenië en Bulgarije hoger ingeschaald dan dat ze daadwerkelijk zijn.

De respondenten delen de mening uit de literatuur dat het loonniveau in een hoofdstad vele malen hoger ligt dan in de perifere regio's omdat in de hoofdsteden veelal de hoger opgeleiden wonen (Frenken & Hoekman, 2006). Arbeidsintensieve productieactiviteiten zijn voornamelijk op zoek naar laag geschoolde arbeid; een locatie buiten de hoofdstad ligt dan voor de hand. Dit beeld wordt bevestigd door te kijken naar de geografische spreiding van productiefaciliteiten in de Oost Europese landen; de vestigingen liggen grotendeels buiten de hoofdstedelijke regio's (figuur 3.4). Bedrijf H is het eens met deze stelling: deze MNO heeft een productiefaciliteit in de Russische hoofdstad Moskou die meer dan tien jaar oud is; wanneer de respondent een nieuwe locatiekeuze kon maken voor deze fabriek zou het niet meer voor Moskou kiezen omdat de loonkosten hier in tien jaar tijd met gemiddeld 40% zijn gestegen.

In figuur 4.8 zijn de Russische loonkosten opgenomen voor de regio Kaluga, een regio net buiten Moskou. De jaarlijkse loonkosten voor een fabrieksmedewerker in Kaluga bedragen \$10.000, terwijl de loonkosten in de Russische hoofdstad Moskou met \$15.000 anderhalf keer zo hoog zijn (Recruitment agency Hays, 2012; bedrijf H). Dit bevestigt het beeld dat de loonkosten ook per regio onderzocht kunnen worden.

B. Belasting & Douane

De Oost Europese landen vertonen grote verschillen in het belastingklimaat en het douane en importbeleid. Deze locatiefactor wordt gemeten op basis van de hoogte van de vennootschapsbelasting, de efficiëntie van de douane en het algemene kostenniveau van de importtarieven. In tabel 4.6 zijn de meetindicatoren van de factor 'Belasting en Douane' weergegeven waarop de landen het sterkst met elkaar verschillen (de overige meetindicatoren zijn in tabellen B7.8 en B7.9 opgenomen).

In de CIS landen (Bijlage 1) ligt de vennootschapsbelasting hoger en zijn de douane inklaringsprocedures minder efficiënt dan bij de overige landen (tabel 4.6). Een voorbeeld: het exporteren van goederen vanuit de EU naar Rusland is een tijdrovende en kostbare activiteit (casestudie 4.1). Casestudie 4.1 laat zien dat CIS landen een sterk protectionistisch beleid voeren ten aanzien van handel met landen buiten de CIS, terwijl het douane- en importbeleid van de (toekomstige) EU lidstaten meer openstaat voor handel met landen buiten de EU.

De landen met de grootste afstand naar de markten van West Europa en Rusland, oftewel de meest 'geïsoleerde' landen van Zuidoost Europa, hebben het meest gunstige belastingklimaat. Een verklaring hiervoor kan zijn, dat dit gunstige klimaat ter compensatie is van de grote afstand naar West Europa en Rusland.

Country	B1 Effective corporate income tax % of profits	B2.3 Customs procedures (1 to 5 = best)
Albania	10,0	2,4
Belarus	18,0	2,2
Bosnia Herzegovina	10,0	2,7
Bulgaria	10,0	3,0
Croatia	20,0	3,6
Kosovo	10,0	2,4
Macedonia	10,0	2,2
Moldova	12,0	2,2
Montenegro	9,0	2,3
Romania	16,0	2,7
Russia	20,0	2,0
Serbia	10,0	2,4
Slovenia	20,0	3,1
Ukraine	21,0	2,4

TABEL 4.6 DE MEEST FLUCTUERENDE MEETINDICATOREN LOCATIEFACTOR 'BELASTING & DOUANE' (BRON: DELOITTE, 2013B; KPMG, 2012; PWC, 2013; WORLD BANK, 2012).

Casestudie 4.1 productiefaciliteit Rusland (bron: bedrijf C; E)

Bedrijf C hanteerde tot 2008 een exportmodel om de Russische markt te bedienen: de producten werden geproduceerd in een Zweedse fabriek en van daaruit getransporteerd naar Rusland. Het aantal producten dat geëxporteerd werd naar Rusland groeide snel; hetgeen leidde tot de beslissing om de productie naar Rusland te verplaatsen. Het bedrijf heeft in 2008 en 2010 twee concurrerende Russische productiefaciliteiten overgenomen (figuur 3.4). De overnames in Rusland maakten het mogelijk om het productieproces relatief snel in beweging te zetten en bovendien werden daardoor klanten en kennisbronnen overgenomen. De hoofdreden om de productie naar Rusland te verplaatsen waren echter de hoge importheffingen en de inklaringsprocedures: *'Door de importheffingen was het voor ons niet meer aantrekkelijk om in Rusland onze producten af te zetten; we konden daardoor niet concurreren op basis van prijzen en marges met onze Russische concurrenten'* (Director Marketing, bedrijf C).

Bedrijf E heeft tot 2010 ook een exportmodel gehanteerd: vanuit fabrieken in de EU werden producten geëxporteerd naar Rusland; de Russische afzetmarkt groeide zodanig dat het openen van een lokale faciliteit interessant werd. De *Regional President Russia* van bedrijf E geeft aan dat deze beslissing mede genomen is vanwege de ingewikkelde, tijdrovende en daarmee kostbare inklaringsprocedures die Rusland hanteert: *'Deze kostenpost liep hoog op naarmate de export naar Rusland toenam. Bovendien heeft de Russische overheid wettelijk vastgelegd in de zogenaamde '2020 plannen' dat goederen die op de Russische markt verkocht worden voornamelijk afkomstig moeten zijn van lokale faciliteiten'*. Op dit moment heeft bedrijf E twee *joint ventures* in Rusland en denkt aan verdere uitbreiding (figuur 3.4). De '2020 plannen': in 2020 moet 90% van de farmaceutische producten geproduceerd worden door binnenlandse productiefaciliteiten. Het is mogelijk

dat deze plannen ook worden doorgevoerd in meerdere productiesectoren (Fierce Pharma Manufacturing, 2013).

Deze praktijkvoorbeelden geven aan hoe het belasting- en douanebeleid invloed kan hebben op de locatiekeuze van MNO's. Opmerkelijk is dat protectionistisch handelsbeleid negatief wordt ervaren door MNO's vanwege de hoge kosten. Vanuit het perspectief van Rusland gezien is dit beleid juist een positieve ontwikkeling: het levert werkgelegenheid en economische groei op. Een protectionistisch beleid is alleen interessant voor landen met een grote lokale markt: MNO's die deze markt willen bedienen zijn daardoor min of meer gedwongen om een lokale faciliteit te openen. Landen met een kleine afzetmarkt zijn niet in staat een protectionistisch beleid te voeren, want voordat een MNO een lokale faciliteit opent moet een minimale hoeveelheid vraag in een markt zijn. Geen van de respondenten gaf aan dat een ander Oost Europees land, buiten Rusland, er baat bij had om een dergelijk beleid te voeren.

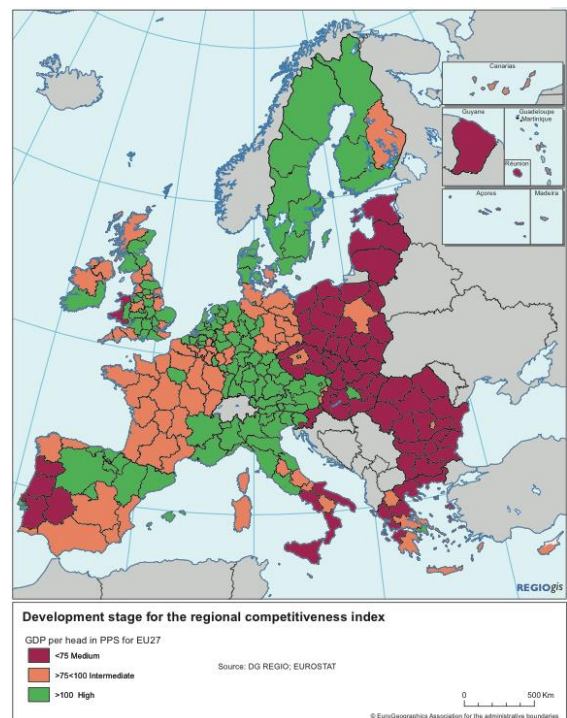
C. Incentives

Deze locatiefactor geeft een overzicht welke *incentives* MNO's kunnen ontvangen wanneer het zich met een DBI vestigt in een land. De *incentives* bestaan uit investeringssubsidies en subsidies ter bevordering van de werkgelegenheid in een regio en voor het opleiden van werknemers (tabel B7.10).

Het *incentive* beleid (financiële overheidsbijdragen) van de Europese Unie, CIS landen en niet-EU lidstaten (Bijlage 1) verschillen sterk van elkaar. De Europese Unie voert een *incentive* beleid dat is afgestemd op 'NUTS 2 regio': de hoeveelheid en de hoogte van *incentives* zijn afhankelijk van het ontwikkelingsstadium van een regio (Europese Commissie, 2011b). Het ontwikkelingsstadium wordt onder andere gemeten op basis van het BNP per capita (figuur 4.9; Eurostat, 2013). De Roemeense en Bulgaarse regio's behoren tot de EU regio's die de meeste steun van EU krijgen, dit vanwege het lage ontwikkelingsniveau. Dit houdt in dat MNO's in potentie hogere *incentives* kunnen krijgen wanneer ze zich in Roemenië of Bulgarije vestigen (Ecorys, 2012; Invest Bulgaria Agency, 2013; PwC, 2012). Slovenië behoort tot de groep EU landen dat verder in haar ontwikkelingsstadium is, met name het westen van Slovenië heeft daardoor minder *incentives* te bieden aan MNO's.

De CIS landen bieden formeel gezien geen *incentives* aan MNO's, maar wanneer bedrijven zich vestigen in een *Free Economic Zone* (FEZ) kunnen wel belastingvrijstellingen verkregen worden, zoals een vrijstelling van 10 jaar op de vennootschapsbelasting (Ecorys, 2012; Invest Ukraine, 2013; Moldovan Investment and Export Promotion Organisation, 2013; National Agency for Direct Investment Russia, 2013; National Agency of investment and privatization Republic of Belarus, 2013; PwC, 2012).

In de niet-EU lidstaten zoals Servië, Bosnië & Herzegovina en Macedonië bepalen de nationale en regionale overheden zelf of ze een investering van een MNO willen co-financieren (Deloitte, 2013b; Foreign Investment Promotion Agency of Bosnia and Herzegovina, 2013; Invest Macedonia, 2013; Serbia



FIGUUR 4.9 ONTWIKKELINGSNIVEAU EU (BRON: EUROPESE COMMISSIE, 2011B).

Investment and Export Promotion Agency, 2013). Per DBI bepaalt het land of de investering vrijstellingen krijgt; er lijkt dus veel mogelijk voor MNO's wanneer ze investeren in deze landen. Het probleem van hun *incentive* beleid is echter de garantie, die worden namelijk niet gegeven (casestudie 4.2).

Casestudie 4.2 Het garant stellen van *incentives* en de beperkte invloed ervan (bron: bedrijf F; L)

Bedrijf F heeft ervaren dat de niet-EU lidstaten meer *incentives* kunnen bieden dan EU lidstaten. Het bedrijf was op zoek naar een nieuwe *greenfield* locatie voor een farmaceutische fabriek ter waarde van enkele tientallen miljoenen euro's. Er moest een keuze gemaakt worden tussen Servië, Macedonië of Hongarije; de eerste twee landen waren voor de MNO nog betrekkelijk onbekend. In eerste instantie was het een moeizaam proces om in contact te komen met de juiste personen; de rechtmatig eigenaar van het aan te kopen stuk grond was spoorloos. Zodra deze was gevonden bleek dat de overheid in Servië en Macedonië grote financiële bijdragen te bieden had; de *incentives* van Macedonië waren het meest aantrekkelijk. Uiteindelijk heeft bedrijf F toch de keuze gemaakt om de *greenfield* te bouwen in Hongarije, dit vanwege het stabielere economische klimaat aldaar en de relatieve onbekendheid van Macedonië en Servië: *'to invest tens of millions in a country where we don't have experience is too risk full'*. Bovendien kon de Macedonische overheid hun *incentive* voorstel niet nakomen: *'The Macedonian Minister of Finance promised us a cash contribution but the next day he couldn't guarantee this incentive. This proves that these countries haven't got a stable environment, you never can count on long term agreements'* (Senior Vice President Business Center Europe Central, bedrijf F).

De ervaringen van bedrijf L met het *incentive* beleid van Servië komen overeen met die van bedrijf F. Bedrijf L heeft sinds 2009 een fabriek in Leskovac, zuidoost Servië (figuur 3.4). De fabriek op deze locatie exporteert ingevroren fruit naar West Europa en Scandinavië. Om de export te bevorderen heeft de Servische overheid voorgesteld om elke container die wordt geëxporteerd te subsidiëren met 5%. Met andere woorden: 5% van de waarde van de containerinhoud betaalt de overheid. Beide partijen hebben contractueel vastgelegd dat deze subsidie geldig is voor de eerste vijf jaar. In het eerste jaar is de regering de afspraken nagekomen, maar de laatste drie jaar heeft bedrijf L geen subsidies meer ontvangen. De directeur van bedrijf L zegt dat de *incentives* geen belangrijke locatiefactor waren vanwege de vindplaats van de *resources* (fruit). Desondanks loopt bedrijf L jaarlijks honderd duizenden euro's mis: *'Uit dit voorbeeld kun je dus zien dat de overheid heel slecht in staat is om te handelen. [...] het bedrag wat we nog moeten ontvangen van de overheid houd ik niet eens meer bij want het geld komt toch niet. Ze (de overheid) hebben gewoon het geld en de middelen niet'*.

Deze voorbeelden geven aan dat niet-EU lidstaten vrij onbeperkt *incentives* aanbieden, maar tegelijkertijd geven ze geen garantie op uitbetalen ervan. Het maakt ook duidelijk dat *incentives* weinig invloed hebben op het locatiekeuzeprocess van MNO's. De MNO's zien de overheidsbijdrages meer als een *'cherry on the cake'*; Senior Vice President Business Center Europe Central (bedrijf F) vat dit duidend samen: *'Of course we take them (incentives) into account, but it is not a major driver'*.

D. Nabijheid afzetmarkt en toegankelijkheid

Deze locatiefactor heeft, samen met factor A. 'Arbeidskosten', het zwaarste gewicht bij de berekening van de score van het vestigingsklimaat (casestudie 4.3). Deze factor houdt rekening met de drie scenario's (figuur 4.10; tabel B7.11); de afstand van de nationale hoofdstad naar het *gravity point* van de Europese Unie en Rusland wordt gemeten. Daarnaast is ook de kwaliteit van verschillende vervoersmodaliteiten gemeten (tabel 4.7).

Het *gravity point* van de EU is bepaald aan de hand van het rapport 'European Cities Monitor 2010' van Cushman & Wakefield (2010). In dit rapport worden de tien economisch sterkste Europese steden beschreven (figuur 4.10). Op basis van de afstanden tussen deze lijnen is Straatsburg, Frankrijk als *gravity point* gekozen van de Europese Unie.



FIGUUR 4.10: BEPALING VAN HET GRAVITY POINT VAN DE EUROPESE UNIE EN RUSLAND.

Het *gravity point* van Rusland, Vyshniy Volochek, ligt tussen Moskou en St. Petersburg, deze twee steden zijn namelijk het economisch zwaartepunt van Rusland (BCI, 2013c) (figuur 4.10).

Country	D2	D3.1	D3.2	D3.3
	Quality of roads (1 to 7 = best)	Railroad infrastructure (1 to 7 = best)	Port infrastructure (1 to 7 = best)	Air transport (1 to 7 = best)
Albania	4,3	1,2	3,7	4,8
Belarus	3,3	3,9	2,6	3,8
Bosnia Herzegovina	2,5	2,5	1,7	2,3
Bulgaria	2,5	3,2	3,7	4,0
Croatia	5,3	3,2	4,0	4,3
Kosovo	2,0	1,2	1,7	2,7
Macedonia	3,0	1,9	4,2	3,6
Moldova	1,5	2,5	3,0	3,6
Montenegro	3,2	2,9	3,6	4,4
Romania	1,9	2,2	2,6	3,4
Russia	2,3	4,3	3,7	3,8
Serbia	2,7	1,7	2,7	3,2
Slovenia	5,0	3,1	5,2	4,5
Ukraine	2,3	4,5	4,0	4,3

TABEL 4.7 KWALITEIT VERVOERSMODALITEITEN (BRON: WEF, 2012).

Scenario 1 – Productie Europese Unie

Slovenië, Kroatië en Servië hebben de hoogste scores op deze locatiefactor. Dit komt door de relatief korte afstand naar Straatsburg, Frankrijk: Ljubljana, Slovenië en Zagreb, Kroatië liggen op minder dan 1.000 kilometer afstand van Straatsburg (Googlemaps, 2013; ANWB, 2013). Naast de fysieke afstand is de kwaliteit van de vervoersmodaliteiten ook van belang. De autowegen in Kroatië en Slovenië zijn verreweg van de hoogste kwaliteit van alle Oost Europese landen. Terwijl de kwaliteit van de Servische snelwegen minder is (bedrijf A; L). Het netwerk van wegen in Roemenië behoort tot de minste van alle geselecteerde landen; het aantal snelwegen is beperkt, wat mede komt door het Karpatengebergte dat

vanuit het zuidwesten naar het noordoosten van het land loopt (tabel 4.7). Het aanleggen van verbindingswegen door dit gebergte is een kostbare aangelegenheid en de Roemeense overheid heeft daar geen geld voor. Al lijken de MNO's die in het Noordwesten van Roemenië zijn gevestigd en produceren voor de EU, weinig last te ondervinden van de mindere kwaliteit van de wegen.

Scenario 2 – Productie Russische markt

Ook hier geldt: landen met de kortste afstand naar het *gravity point* van Rusland hebben de hoogste factorscores (figuur 4.10). Hierdoor hebben de CIS landen de hoogste scores; Oekraïne scoort ook hoog op de factor kwaliteit vervoersmodaliteiten, terwijl Moldavië juist tegenvalt op dit punt.

Scenario 3 – Productie Europese Unie en Russische markt

Landen met de kortste afstand naar zowel het Europese als het Russische *gravity point* scoren het hoogst. De landen met de laagste scores bij de eerste scenario's scoren ook het laagst op dit scenario; dat zijn Albanië, Kosovo, Montenegro en Macedonië. Kosovo scoort structureel lager op alle scenario's vergeleken met haar buurlanden. Dit wordt deels verklaard door het voortdurende etnische conflict dat het land heeft met buurland Servië; transport vanuit Kosovo door Servië wordt afgeraden vanwege de moeilijkheden die zich voor kunnen doen aan de Servische grens (ANWB, 2013; casestudie 4.6).

Casestudie 4.3 Belang geografische afstand (bron: bedrijf A; C; D; F; H; K; L)

De geïnterviewde MNO's zijn bij de locatiebepaling van hun productiefaciliteit sterk gefocust op de kosten van een locatie. De twee belangrijkste kostenposten zijn de transportkosten en arbeidskosten: de locatie met de laagste kosten voor deze twee factoren heeft grote kans om de vestigingsplaats van de productiefaciliteit te worden. De *inbound* en *outbound* transportkosten zijn in dit onderzoek niet berekend omdat dit sterk afhankelijk is van specifieke factoren zoals de grondstofsoort en de vindplaats ervan. Wat wel bekend is bij de bepaling van de *outbound* transportkosten, is hoe deze kosten worden berekend: de fysieke afstand naar de afzetmarkt maal de transportkosten per kilometer. De transportkosten per kilometer hangt weer af van het product dat wordt vervoerd, daarom wordt alleen gekeken naar de afstand. Dit verklaart ook waarom gebruik wordt gemaakt van de *gravity points*; veronderstelt wordt 'hoe korter de afstand, des te lager de transportkosten'.

Dat de fysieke afstand naar de afzetmarkt en de vindplaats van grondstoffen belangrijke factoren zijn blijkt uit de interviews met bedrijf A, C, D, F, H, K en L. Deze hebben aangegeven dat de locatiekeuze grotendeels is gebaseerd op de afstand naar hun afzetmarkt of naar de vindplaats van grondstoffen.

Bedrijf B, een bierproducent, stelt dat de verkoop van bier economisch niet interessant is wanneer een grotere afstand dan 500 kilometer overbrugd moet worden. Bedrijf B bedient daarom met meerdere lokale brouwerijen de meeste Oost Europese lokale markten, hetgeen ook blijkt uit hun locatiepatronen (figuur 3.4). De verffabriek van bedrijf H stelt ook dat hun fabriek in Polen de verfproducten niet verder vervoert dan 500 kilometer. Zo geldt dit ook voor de Russische lijmfabriek van bedrijf C; het is economisch niet meer interessant om lijm te transporteren verder dan 300 kilometer. Ook bedrijf K laat zien dat de geografische afstand er toe doet: een lokale vestiging bevindt zich naast de Servische hoofdstad Belgrado en 80% van de omzet wordt gehaald binnen een straal van 200 kilometer. Bedrijf L kijkt bij de locatiekeuze meer naar de vindplaats van de *resources* (fruit); de productiefaciliteit in Leskovac, Servië haalt alle *resources* binnen een straal van 60 kilometer rondom de fabriek.

4.2.2. Kwaliteit factor

De categorie kwaliteit is opgebouwd uit vier locatiefactoren:

- E. Beschikbaarheid en kwaliteit beroepsbevolking
- F. Arbeidswetgeving
- G. Leveranciers
- H. *Ease of implementation*

De kwaliteit factoren zijn in paragraaf B7.3 van Bijlage 7 geanalyseerd en beoordeeld. Deze factor werkt ook met de drie scenario's; hetgeen betekent dat de kwaliteit factor drie scores krijgt. De hoofdbevindingen per kwaliteit factor worden in deze sub-paragraaf toegelicht.

E. Beschikbaarheid en kwaliteit beroepsbevolking

Deze locatiefactor bestaat uit meerdere meetindicatoren, die de omvang van de beroepsbevolking en de flexibiliteit en productiviteit van werknemers meten (tabel 4.8).

De Oost Europese Landen met een grote bevolkingsomvang hebben tegelijkertijd ook een grote omvang van de beroepsbevolking. Hierdoor krijgen Oekraïne, Rusland, Wit-Rusland en Roemenië de hoogste scores op deze factor. De zuidoost Europese landen als Servië, Kosovo, Montenegro en Macedonië scoren laag op de totale omvang van de beroepsomvang, maar wat betreft relatieve beschikbaarheid van personeel hebben deze landen hoge scores: 23% van de Servische beroepsbevolking is werkloos, Kosovo heeft een werkloosheidspercentage van 45% en dit percentage is in Montenegro en Macedonië 30% (World Bank, 2013b).

Werknemers in de niet-EU lidstaten hebben flexibele arbeidscontracten (tabel 4.6, E2); zo is de toeslag op extra gemaakte werkuren laag en is het mogelijk om werknemers meerdere malen een tijdelijk contract aan te bieden (World Bank, 2013b). In Oekraïne, Albanië en Kosovo is er zelfs geen limiet op het verlengen van een tijdelijk arbeidscontract. Dit houdt in dat MNO's flexibel met hun werknemers om kunnen gaan. Ter ontwikkeling van werknemers kan echter afgevraagd worden of dit bevorderlijk is; werknemers in deze landen verkeren door deze flexibiliteit in constante onzekerheid.

Country	E1 Total workforce (1 to 5 = best)	E2 Flexibility of people (1 to 5 = best)	E3 Productivity (1 to 5 = best)	Total score E (1 to 5 = best)
Albania	1,8	3,4	2,0	2,2
Belarus	3,2	3,8	3,5	3,4
Bosnia Herzegovina	1,9	3,8	2,5	2,4
Bulgaria	2,5	3,8	2,5	2,8
Croatia	2,3	3,4	3,5	2,8
Kosovo	1,7	3,6	3,0	2,3
Macedonia	1,7	3,6	3,0	2,3
Moldova	1,8	3,2	2,0	2,1
Montenegro	1,6	3,4	3,0	2,2
Romania	3,9	2,8	2,5	3,4
Russia	4,8	2,2	3,0	3,9
Serbia	2,1	2,8	2,5	2,3
Slovenia	1,8	2,4	4,0	2,4
Ukraine	4,8	3,8	2,5	4,1

TABEL 4.8 ANALYSE LOCATIEFACTOR 'BESCHIKBAARHEID EN KWALITEIT BEROEPSBEVOLKING' (BRON: FACTBOOK CIA, 2013; IMF, 2013; INTERNATIONAL BUSINESS AND DIPLOMATIC EXCHANGE, 2013; WORLD BANK, 2013b)

Er lijkt een verband te bestaan tussen de omvang van de beroepsbevolking en de flexibiliteit van werknemers: landen met een kleine beroepsbevolking zijn ter compensatie flexibel in de contractuele arbeidsvoorwaarden om zodoende toch aantrekkelijk te zijn voor DBI's als vestigingslocatie.

Opmerkelijk is de lage totaalscore van Servië; het land krijgt namelijk in de interviews hoge waarderingen voor de kwaliteit van de beroepsbevolking (casestudie 4.4). Een oorzaak voor deze afwijking is de relatief kleine beroepsbevolking die een zwaar gewicht heeft bij deze locatiefactor.

Casestudie 4.4 kwaliteit Servische beroepsbevolking (bron: bedrijf A; L)

Bedrijf A heeft de locatiekeuze gemaakt om een productiefaciliteit voor auto-onderdelen te vestigen in Vojvodina, Servië. De fabriek telt 350 medewerkers en de onderdelen worden door middel van handarbeid in elkaar gezet. In Vojvodina zijn veel productiefaciliteiten aanwezig, waardoor de lokale bevolking veel ervaring heeft met productiewerk; hetgeen deze locatie aantrekkelijk maakt. Daarnaast waren de korte verbindingroutes naar de EU (Hongarije) en de kwalitatief goed opgeleide mensen in combinatie met de lage loonkosten factoren die deze locatiebeslissing aanmoedigden.

Een ander voorbeeld dat inzicht geeft in de kwaliteit van de Servische beroepsbevolking is de locatiebeslissing van bedrijf L om een fabriek te openen in Leskovac, zuidoost Servië. De belangrijkste factor voor deze locatie was de vindplaats van de *resources* (fruit) (casestudie 4.3); telers in deze regio hebben veel ervaring met verbouwen van fruit (hoge mate van *knowhow*) omdat de regio in het communistisch tijdperk was aangewezen als agri-culturele zone; hierdoor is de gehele infrastructuur ingericht op deze activiteit.

Deze casestudie laat zien dat niet alleen de omvang van de beroepsbevolking wordt beoordeeld, maar de kwaliteit van het personeel (*knowhow*) op de locatie is minstens zo belangrijk. Deze voorbeelden wijzen overigens ook op de aanwezigheid van clusters in Servië.

F. Arbeidswetgeving

Een MNO heeft er baat bij wanneer de werknemersbescherming laag is, hetgeen inhoudt dat werknemers eenvoudig aangenomen en ontslagen kunnen worden (tabel 4.9).

Country	F1 Hiring and firing regulations (1 to 5 = best)	F2 Unionization degree (1 to 5 = best)	F3 Work council involvement (1 to 5 = best)	Total score F Labor regulations (1 to 5 = best)
Albania	1,0	5,0	5,0	3,4
Belarus	1,5	5,0	5,0	3,6
Bosnia Herzegovina	3,5	3,0	3,0	3,2
Bulgaria	4,0	4,0	4,0	4,0
Croatia	2,0	2,0	4,0	2,6
Kosovo	3,0	5,0	5,0	4,2
Macedonia	3,0	3,0	5,0	3,6
Moldova	1,5	4,0	5,0	3,3
Montenegro	3,5	3,0	5,0	3,8
Romania	4,5	2,0	4,0	3,6
Russia	2,0	3,0	4,0	2,9
Serbia	4,0	4,0	4,0	4,0
Slovenia	3,0	2,0	2,0	2,4
Ukraine	3,0	4,0	4,0	3,6

TABEL 4.9 SCORES ARBEIDSWETGEVING (BRON: INTERNATIONAL TRADE UNION CONFEDERATION, 2012; EUROFOUND (2013); WORKER PARTICIPATION (2013); NATIONAL LABOR CODES COUNTRIES (2013); EUROPEAN COMMISSION (2013); INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION (2013) WORLD BANK, 2013B).

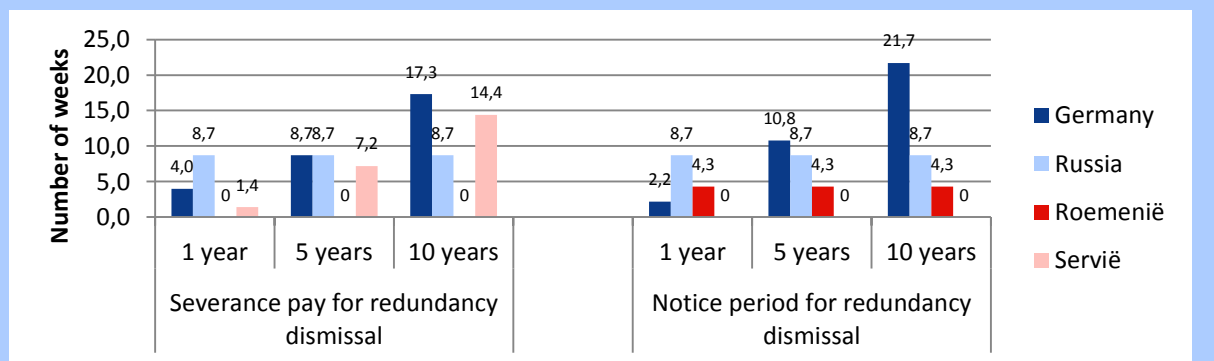
Deze locatiefactor toetst wat de verschillen zijn tussen landen wat betreft werknemersbescherming (tabel 4.9). Binnen de EU lidstaten en CIS landen worden grote verschillen waargenomen wat betreft de werknemersbescherming; Slovenië en Kroatië zijn de duurste Oost Europese landen om werknemers te ontslaan (tabel B7.29). Terwijl Roemenië en Bulgarije, de andere EU lidstaten, de meest coulante regelgevingen hebben (casestudie 4.5). Voor de EU lidstaten geldt: hoe hoger het ontwikkelingsniveau van het land, des te strenger de arbeidswetgeving (Europese Commissie, 2011b).

Alle landen buiten de EU hebben weinig ervaring met werknemersvakbonden, de geïnterviewde MNO's geven ook aan dat ze in deze landen weinig te maken hebben met deze instanties (bedrijf F; G en L). Wanneer de vakbonden in Oost Europa vergeleken worden met West Europese vakbonden blijkt dat er een groot niveau verschil is: de West Europese vakbonden zijn sterker georganiseerd, hebben meer geld te besteden en hebben meer invloed op het beleid van werkgevers. Gemiddeld is 35% van de Oost Europese beroepsbevolking aangesloten bij een vakbond. Opvallend aan Wit-Rusland is dat ongeveer 95% van de beroepsbevolking is aangesloten bij een vakbond; deze Wit-Russische vakbonden hebben echter geen macht en zijn volledig afhankelijk van de overheid en werkgevers (tabel B7.30). In Albanië en Kosovo hebben werknemers weinig rechten; ook maar 13% van de Albanese beroepsbevolking is georganiseerd in één van de twee nationale vakbonden en daarnaast hebben werknemers geen recht om te staken. In Kosovo zijn twee vakbonden die in totaal 8% van de beroepsbevolking vertegenwoordigd. Het niveau van deze vakbonden is echter twijfelachtig; ze hebben geen machtsmiddelen.

De Oost Europese landen zijn weinig bekend met een ondernemingsraad (OR). Er is een duidelijk verschil tussen EU lidstaten en niet EU-lidstaten; het is in de Europese wetgeving vastgelegd dat werknemers het recht hebben om een ondernemingsraad op te zetten indien een bedrijf minstens 50 medewerkers heeft. In Slovenië heeft een ondernemingsraad de meeste invloed op de beleidsvoering van werkgevers; het is zelfs zo dat een OR er meer macht heeft dan een werknemersvakbond.

Casestudie 4.5 ontslagregeling Oost Europa en Duitsland (bron: World Bank, 2013a)

Rusland heeft van de Oost Europese landen het strengste ontslagrecht (tabel 4.9). Wanneer dit vergeleken wordt met bijvoorbeeld Duitsland, een West Europees land waar het loonniveau hoog ligt, blijkt dat de Russische regelgeving relatief minder streng is dan die van Duitsland. Een Duitse medewerker heeft in de eerste jaren minder rechten, maar na een periode van 5 jaar is de situatie omgekeerd. Figuur 4.11 laat ook zien dat een Servische of Roemeense werknemer eenvoudiger te ontslaan is.



FIGUUR 4.11 ONTSLAGREGELING IN RUSLAND EN DUITSLAND (BRON: WORLD BANK, 2013A).

Dit onderzoek wordt gedaan vanuit het perspectief van bedrijven; of flexibele ontslagregelingen ook gewenst zijn in het kader van ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers, is echter de vraag.

G. Leveranciers

Deze locatiefactor kent een andere werkwijze dan de methodiek van BCI Global; het is gebruikelijk om te inventariseren waar de toeleveranciers van een bedrijf zijn gevestigd en hoe dit netwerk is opgebouwd. Dat is in dit onderzoek echter niet mogelijk en daarom is gekozen om te onderzoeken hoeveel *Free Economic Zones* een land heeft (G1.1) én hoe sterk de productie sector is vertegenwoordigd in een land (G1.2) (tabel 4.10). Middels deze twee meetindicatoren wordt inzicht verkregen waar industriële activiteiten zich clusteren en hoe sterk de productiesector aanwezig is in een land.

Uit interviews is gebleken dat Servië sterke clusters van DBI in productieactiviteiten heeft: Noord Servië richt zich, net als de regio Kaluga in Rusland, voornamelijk op industriële activiteiten in het algemeen, zonder een voorkeur te hebben voor een bepaalde sector, terwijl het Zuidoosten van Servië specifieke *knowhow* heeft over het verbouwen

van groente en fruit (bedrijf A; C; D; G; J; K; L). Uit de analyse komt naar voren dat Servië een sterk netwerk heeft van productieactiviteiten. Dit verklaart ook waarom Servië veel (technische) kennis in huis heeft (bedrijf A; K; L). Daarnaast geeft de meetindicator 'G1.2 *Manufacturing value added (% of GDP)*' aan dat de productiesector een groot aandeel heeft in Wit-Rusland (37%) en Slovenië (21%); in de andere Oost Europese landen heeft de productiesector een kleiner aandeel (tussen de 13% en 16%). De West Europese landen hebben overigens een lager *manufacturing added value*, hier ligt het percentage rond de 13% en laat een licht dalende lijn zijn, terwijl de Oost Europese landen door de jaren heen een stijgende trend tonen (World Bank, 2013b). Geconcludeerd wordt dat Wit-Rusland en Slovenië typische productielanden zijn, terwijl MNO's nauwelijks voor deze landen kiezen (figuur 3.4).

Country	G1.1 Number of Free Economic Zones	G1.2 Manufacturing value added (% of GDP)	Overall score G1 (100%)
Albania	0	16	2,0
Belarus	6	37	4,0
Bosnia Herzegovina	4	13	2,5
Bulgaria	6	17	3,0
Croatia	0	16	2,0
Kosovo	0	16	2,0
Macedonia	4	14	2,5
Moldova	7	13	3,0
Montenegro	1	6	1,5
Romania	6	12	2,5
Russia	6	16	3,0
Serbia	10	16	4,0
Slovenia	2	21	3,0
Ukraine	11	16	4,0

TABEL 4.10 PRODUCTIENETWERK (BRON: INTERNATIONAL BUSINESS AND DIPLOMATIC EXCHANGE, 2013; NATIONAL DEVELOPMENT AGENCIES, 2013; MINISTRY OF FINANCE AND ECONOMY OF SERBIA, 2013; MINISTRY OF TRANSPORT OF ROMANIA, 2013; WORLD BANK, 2013A).

H. *Ease of implementation*

Deze locatiefactor geeft inzicht in de Oost Europese landen ten aanzien van *ease of doing business*, de mate van bureaucratie, het hebben van handelsverdragen en in hoeverre het intellectueel eigendom van bedrijven wordt beschermd (tabel 4.11).

De CIS landen hebben over het geheel gezien de laagste scores op deze factor (tabel 4.11); het blijkt dat deze landen minder openstaan voor internationale investeerders. De problemen die ondernemers ervaren zijn: moeilijkheden bij het verkrijgen van nutsvoorzieningen, de bescherming van intellectueel eigendom en de moeilijke internationale relaties buiten de CIS (tabel B7.37).

Slovenië, Macedonië, Montenegro en Bulgarije krijgen de hoogste scores; met name Macedonië steekt er bovenuit. Volgens de World Bank (2013a) scoort dit land het hoogst op de 'Ease of Doing Business

Rank 2013' van alle veertien Oost Europese landen. Het is daar relatief eenvoudig om een onderneming te starten en een lening te krijgen tegen gunstige voorwaarden; daarnaast is het belastingtarief gunstig en hebben ondernemers voldoende vertrouwen dat hun intellectuele eigendom wordt beschermd, aldus de World Bank (2013a).

Country	H1 Ease of doing business (1 to 5 = best)	H2 Permitting procedures (1 to 5 = best)	H3 Intellectual property protection (1 to 5 = best)
Albania	2,0	3,5	3,0
Belarus	3,0	3,0	2,0
Bosnia Herzegovina	1,0	3,5	2,0
Bulgaria	3,0	4,5	3,0
Croatia	2,0	4,0	3,0
Kosovo	1,0	4,5	3,0
Macedonia	5,0	4,5	3,0
Moldova	2,0	3,0	2,0
Montenegro	3,0	3,5	3,0
Romania	2,0	2,0	2,0
Russia	1,0	2,5	2,0
Serbia	2,0	3,0	2,0
Slovenia	4,0	4,0	4,0
Ukraine	1,0	1,0	2,0

TABEL 4.11 EASE OF IMPLEMENTATION (BRON: WEF, 2012; WORLD BANK, 2013A)

Het belang van de handelsverdragen is per scenario verschillend gemeten; in scenario 1 is het belangrijk om een handelsverdrag met de EU te hebben, terwijl in scenario 2 een handelsverdrag met Rusland gunstig is. Wanneer het aantal handelsverdragen van de EU en Rusland met elkaar vergeleken worden, blijkt dat de Europese Unie meer open staat voor internationale handel met de onderzoekslanden buiten de EU; het heeft alleen geen handelsverdrag met Rusland, Wit-Rusland, Oekraïne en Kosovo (Europese Commissie, 2013a) (casestudie 4.6). Terwijl Rusland alleen een vrijhandelsverdrag heeft met Wit-Rusland, Oekraïne, Moldavië, Montenegro en Servië (World Bank, 2013c). Het exporteren en importeren van goederen is zonder een handelsverdrag tussen de EU en Rusland een tijdrovende en kostbare activiteit, hetgeen ook blijkt uit casestudie 4.1. Servië en Montenegro zijn de enige landen die een handelsverdrag met zowel de EU als Rusland hebben.

Casestudie 4.6 Vrijhandelsverdrag Europese Unie en Kosovo

De Europese Unie heeft geen vrijhandelsverdrag met Kosovo omdat niet alle EU lidstaten de onafhankelijkheid van Kosovo erkennen. Dit is noodzakelijk voordat een handelsverdrag opgesteld kan worden. De laatste stemronde over de onafhankelijkheid van Kosovo was in juli 2013. Het resultaat: vijf EU lidstaten erkennen Kosovo niet als onafhankelijk land (rood gekleurde landen figuur 4.12). Servië erkent Kosovo ook niet als onafhankelijk land en stelt dat deze regio nog steeds onderdeel is van Servië; het land wordt hierin gesteund door Rusland en Bosnië & Herzegovina. Dit maakt het voor Kosovo lastig om handelsverdragen af te sluiten met haar buurlanden (The Guardian, 2013).



FIGUUR 4.12: RESULTAAT STEMRONDE EU LIDSTATEN (BRON: SETIMES.COM, 2010).

4.2.3. Risicofactor

De risicofactor is opgebouwd uit drie meetindicatoren (tabel 4.12). Het risicoprofiel van een land geeft aan in welke mate een MNO waakzaam moet zijn bij het starten een dochteronderneming. In het theoretische kader en in paragraaf 4.1 is verondersteld dat een MNO een *joint venture* boven een *greenfield* verkiest wanneer een land een hoog risicoprofiel heeft. Deze stelling wordt in deze subparagraaf verder onderzocht.

Country	I1 Political risk and corruption (1 to 5 = best)	I2 Currency volatility financial and economic risk (1 to 5 = best)	I3 Security and safety risk (1 to 5 = best)	Score Risk (1 to 5 = best)
Albania	2,3	4,3	3,3	3,1
Belarus	2,0	1,4	2,5	2,0
Bosnia Herzegovina	2,8	3,8	3,3	3,2
Bulgaria	3,3	4,1	3,3	3,5
Croatia	3,0	4,3	4,3	3,7
Kosovo	2,0	4,3	2,5	2,7
Macedonia	3,0	4,3	3,3	3,4
Moldova	2,3	4,3	3,3	3,1
Montenegro	3,0	4,3	4,0	3,6
Romania	3,0	3,3	3,5	3,2
Russia	2,5	4,6	2,0	2,9
Serbia	2,5	2,0	3,0	2,5
Slovenia	4,5	4,6	4,8	4,6
Ukraine	2,5	3,7	2,3	2,7

TABEL 4.12 RISICOPROFIEL (BRON: AON GROUP, 2012; EIU, 2013; INSTITUTE FOR ECONOMICS AND PEACE, 2012; OANDA, 2013; TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2012; WEF, 2012).

Uit tabel 4.12 blijkt dat de EU lidstaten het minst hoge risicoprofiel hebben; met name het politieke en veiligheidsrisico liggen laag vergeleken met de niet-EU landen. Een verklaring voor dit gegeven is de controle vanuit de Europese Commissie op de aangesloten landen waardoor MNO's meer vertrouwen hebben in het politieke stelsel. Er kan gesteld worden dat het algemeen vertrouwen in een Oost Europees land toeneemt, zodra het een EU lidstaat wordt. Het lage risicoprofiel van de EU lidstaten wil overigens niet zeggen dat in deze landen geen risico's zijn; met name Roemenië en Bulgarije kennen problemen met de transparantie van de overheid en hebben te maken een hoge mate van corruptie.

Wit-Rusland is het meest risicovolle land dat deel uit maakt van dit onderzoek; het heeft problemen met de betrouwbaarheid van de overheid, een sterk fluctuerende munteenheid en heeft als een van de weinige landen te maken met terroristische dreigingen. Rusland is een stabiel land wat betreft de economische risico's maar is verder toch problematisch op het gebied van overheidstransparantie, corruptie en veiligheid (zie casestudie 4.7).

De niet-EU lidstaten hebben dus een hoger risicoprofiel vergeleken met de EU lidstaten; dit geldt met name voor Servië en Kosovo. Deze landen zijn in conflict met elkaar zoals in casestudie 4.6 is geconstateerd; er zijn constante etnische spanningen tussen beide landen. Deze situatie tussen Kosovo en Servië is sinds het begin van de oorlog in voormalig Joegoslavië in 1991 ongewijzigd, hetgeen inhoudt dat beide landen een verhoogd veiligheidsrisico hebben (Setimes.com, 2013).

Uit tabel 4.4 komt naar voren dat bedrijven relatief veel *joint ventures* zijn begonnen in Rusland, waaruit geconcludeerd werd dat het land mogelijk een verhoogd risicoprofiel heeft. Tabel 4.12 laat dat ook zien; Rusland heeft een hoog risicoprofiel vergeleken met de andere Oost Europese landen. De theorie blijkt dus te kloppen; er vinden meer *joint ventures* plaats in landen met een hoog risicoprofiel. Uit de interviews blijkt overigens dat de bekendheid van een land ook meeweegt in de methode van internationaliseren. Bedrijf B, C, E, F, G, J en K zijn geen *greenfield* investering gestart in Rusland vanwege de relatief onbekende *business environment* voor Westerse MNO's. Dit heeft de MNO's doen besluiten om in samenwerking met een Russische partner een productiefaciliteit in Rusland te starten.

De MNO's stellen dat ze elke buitenlandse markt als potentiële markt zien en dat de verschillende investeringsstrategieën hun bij de (locatie)keuzes ondersteuning bieden; landen die relatief onbekend zijn en ook een hoog risicoprofiel hebben kunnen daardoor met minder risicovolle strategieën, *entry modes*, worden benaderd. Om dit standpunt kracht bij te zetten geeft bedrijf G een illustrerend voorbeeld door aan te geven dat ze ook vestigingen hebben in Iran en Pakistan

Eén bedrijf wijkt af van deze stelling; Bedrijf F is voorzichtiger met DBI's in risicovolle en onbekende landen: *if we would like to go to Macedonia, without any knowledge, it would be a riskful operation. Spending €150 million in a country where we do not have the experience is too risk full, this is the reason why we don't have a factory in Macedonia*'. Dit geeft aan dat bedrijven toch minder rationeel handelen dan dat ze graag vertonen.

Casestudie 4.7 Terroristische dreiging Rusland en Wit-Rusland

Rusland en Wit-Rusland zijn de enige landen die te maken hebben met een constante terroristische dreiging; in de laatste vijf jaar zijn drie terroristische aanslagen gepleegd in de Oost Europese landen. Daarvan vonden twee aanslagen plaats in Moskou en één in Minsk, de hoofdstad van Wit-Rusland:

- 29 maart 2012 In een metrostation in de Russische hoofdstad Moskou hebben twee vrouwen een zelfmoordaanslag gepleegd. Er vielen 40 doden en meer dan 65 mensen raakten gewond. De Tsjetsjeense afscheidingsbeweging eiste de aanslagen op (NOS, 2010a). Bij de vermelding van deze aanslag stelt de NOS (2010b) dat de Russische bevolking met de wetenschap leeft dat een dergelijke aanslag iedere dag kan gebeuren; *'het normale leven ging die dag gewoon door alsof er niets was gebeurd; de inwoners van Moskou zijn wel bang maar willen niet toegeven aan de angst want dat is precies wat de terroristen willen'*.
- 24 januari 2011 Op de luchthaven Domodedovo van de Russische hoofdstad Moskou is een bomaanslag gepleegd door dezelfde Tsjetsjeense afscheidingsbeweging. Daarbij vielen 36 doden. Dat er een constante terreurdreiging in Rusland is blijkt uit de boodschap van de Tsjetsjeense rebellenleider Oemarov: *'Honderden broeders staan klaar om zichzelf op te offeren. We kunnen operaties uitvoeren wanneer we maar willen'* (NOS, 2011a).
- 11 april 2011 In Minsk is in de avondspits een bomaanslag gepleegd in het centrale metrostation. Bij de aanslag kwamen vijftien mensen om het leven. De aanslag had geen politieke of religieuze motieven maar werd gedreven door haat tegen de mensheid, aldus de NOS (2011b).

Deze nieuwsberichten geven een indicatie van de terroristische dreiging in Rusland en Wit-Rusland; Rusland kent een constante dreiging door etnische conflicten met onder andere Tsjetsjenië. Wit-Rusland kent met name problemen met haar eigen bevolking door het schenden van mensenrechten en het inperken van de burgerlijke vrijheden (NOS, 2012). De Duitse minister van Buitenlandse zaken omschrijft Wit-Rusland als *'de laatste dictatuur van Europa'* (NOS, 2012).

4.2.4. Cost-Quality-Risk matrix Oost Europa

De veertien Oost Europese landen zijn geanalyseerd op 12 kostindicatoren, 22 kwaliteit indicatoren en 9 risico indicatoren (sub-paragrafen 4.2.1, 4.2.2 en 4.2.3). De in totaal 43 meetindicatoren, met gelijke meeteenheid, maken het mogelijk een oordeel te geven over het vestigingsklimaat van de Oost Europese landen voor productieactiviteiten. De landen krijgen in totaal drie scores omdat drie scenario's zijn gebruikt (Bijlage 7, paragraaf B7.1). De gedetailleerde beschrijving en de betrouwbaarheid van de meetindicatoren zijn samen met de hoofdbevindingen opgenomen in Bijlage 7 (paragraaf B7.1). Tabel 4.13 geeft de totaal scores van het vestigingsklimaat per scenario weer.

Rank country	Score scenario 1 (1 to 5 = best)	Rank country	Score scenario 2 (1 to 5 = best)	Rank country	Score scenario 3 (1 to 5 = best)
1 Serbia	3,41	1 Romania	3,32	1 Romania	3,34
2 Romania	3,36	2 Moldova	3,29	2 Serbia	3,25
3 Bulgaria	3,34	3 Russia	3,23	3 Bulgaria	3,24
4 Albania	3,24	4 Ukraine	3,21	4 Moldova	3,22
5 Moldova	3,18	5 Belarus	3,19	5 Albania	3,08
6 Montenegro	3,14	6 Bulgaria	3,15	6 Ukraine	3,07
7 Macedonia	3,11	7 Serbia	3,09	7 Belarus	3,03
8 B&H	3,08	8 Albania	2,95	8 Macedonia	2,99
9 Kosovo	3,01	9 Macedonia	2,89	9 Montenegro	2,98
10 Ukraine	2,96	10 Kosovo	2,83	10 Russia	2,92
11 Belarus	2,92	11 Montenegro	2,82	11 Kosovo	2,92
12 Croatia	2,91	12 B&H	2,70	12 B&H	2,88
13 Slovenia	2,77	13 Croatia	2,49	13 Croatia	2,68
14 Russia	2,63	14 Slovenia	2,30	14 Slovenia	2,53

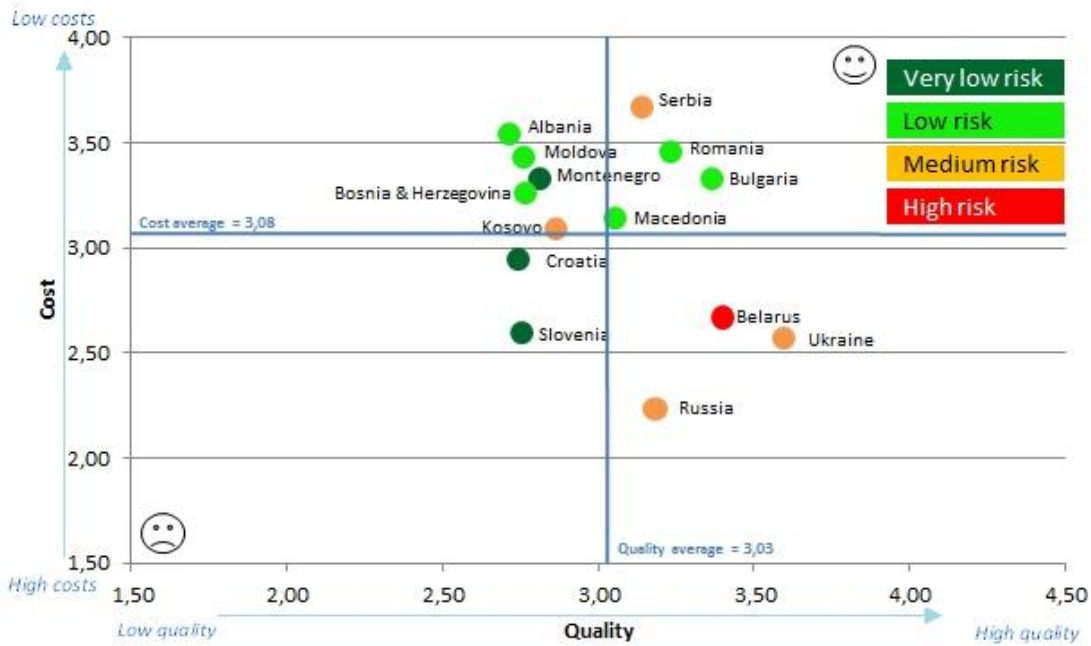
TABEL 4.13 VESTIGINGSKLIMAAT EINDSCORE, LANDEN GERANGSCHIKT VAN MEEST NAAR MINST AANTREKKELIJK VESTIGINGSKLIMAAT.

Het eindresultaat van deze studie zijn drie driedimensionale *cost-quality-risk* matrices; het optimum van de matrix ligt rechtsboven (figuren 4.13, 4.14 en 4.15, pp. 59 - 60): een locatie heeft dan de meest gunstige kosten en kwaliteit verhoudingen. De kleur van de stip geeft het risicoprofiel van een land aan.

Scenario 1 – Productie Europese Unie

Servië, Roemenië en Bulgarije zijn de meest aantrekkelijke landen wanneer een MNO een productiefaciliteit wil openen die produceert voor de West Europese markt (figuur 4.13, p. 59). Servië, geen EU lid, is kostentechnisch gezien het meest aantrekkelijk vanwege de lage arbeidskosten en relatief hoge kwaliteit factoren. Roemenië en Bulgarije scoren lager op de kosten, maar zijn wel voordeliger op de kwaliteit en risicofactor (figuur 4.13). Kroatië, Slovenië en Rusland hebben het minst aantrekkelijke vestigingsklimaat (tabel 4.13; figuur 4.13). Afgezien Kroatië en Slovenië de kortste afstand naar de EU hebben, scoren deze landen op de overige factoren aanzienlijk lager vergeleken met de andere Oost Europese landen.

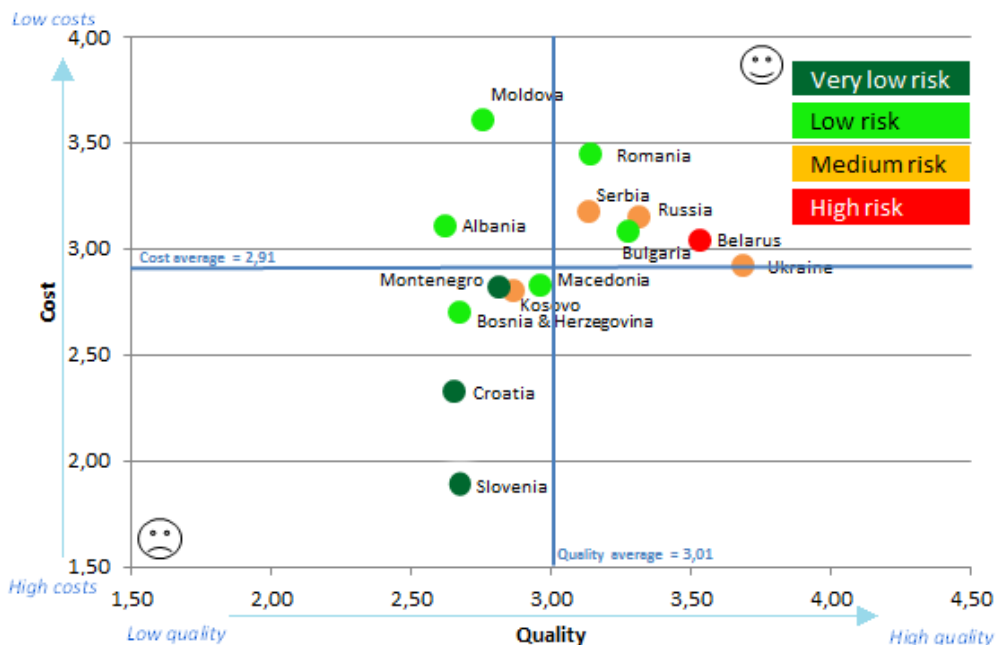
Uit de interviews komt naar voren dat met name Noord Servië en Noordwest Roemenië aantrekkelijke locaties zijn (bedrijf A; B; D; F; G; I). Volgens de geïnterviewde bedrijven lenen deze twee 'NUTS 2 regio's' zich uitstekend voor productieactiviteiten die gericht zijn op de Europese markt. Dit standpunt werd voornamelijk vormgegeven door de geografische ligging van beide regio's.



FIGUUR 4.13 COST-QUALITY-RISK MATRIX VESTIGINGSKLIMAAT – SCENARIO 1.

Scenario 2 – Productie Rusland

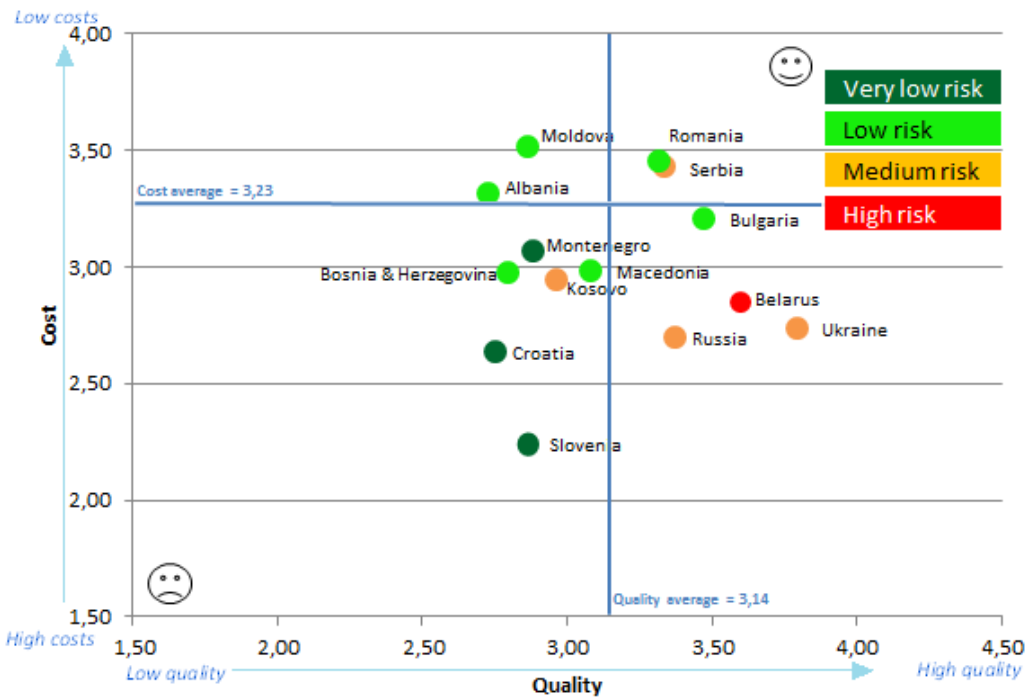
In de tweede matrix verbeteren de scores van de CIS landen aanzienlijk; dit houdt in dat deze groep landen meer gefocust is op de Russische markt (figuur 4.14; tabel 4.13). De scores van de overige Oost Europese landen zijn lager in dit scenario hetgeen inhoudt dat deze landen zich meer op de EU focussen. Alle geïnterviewde MNO's zijn gelijkgestemd wat betreft productie voor de Russische markt: dit kan het beste plaatsvinden op een lokale Russische locatie (bedrijf A; B; C; D; E; F; G; H; I; J; K; L).



FIGUUR 4.14 COST-QUALITY-RISK MATRIX VESTIGINGSKLIMAAT – SCENARIO 2.

Roemenië, Moldavië en Rusland hebben in scenario 2 het meest aantrekkelijke vestigingsklimaat. Moldavië is het goedkoopste land om in te produceren vanwege de lage loonkosten. Deze lage kosten gaan echter ook gepaard met een lage kwaliteit op onder andere de factoren ‘kwaliteit infrastructuur’ (tabel 4.7) en ‘productiviteit arbeiders’ (tabel 4.8). Het land dat de grootste stijging doormaakt ten opzichte van het eerste scenario is Rusland; dit land lijkt toch het meest aantrekkelijk wanneer productieactiviteiten zich op de Russische markt focussen. Een belangrijke ontwikkeling voor Rusland is natuurlijk de daling van de transport- en invoerkosten.

Scenario 3 – Productie Europese Unie en Rusland



FIGUUR 4.15 COST-QUALITY-RISK MATRIX VESTIGINGSKLIMAAT – SCENARIO 3.

Roemenië, Servië en Bulgarije zijn het meest aantrekkelijk voor productieactiviteiten die bestemd zijn voor de Europese Unie én de Russische markt (figuur 4.15). Dit zijn tevens de drie landen die de hoogste scores hebben in het eerste scenario. Deze landen onderscheiden zich dus sterk ten opzichte van de overige landen.

Wanneer productieactiviteiten zijn gericht op de Russische markt worden Rusland, Wit-Rusland, Oekraïne en Moldavië (de CIS landen) aantrekkelijker (figuur 4.14; tabel 4.13); dit zijn de enige landen waarvan de totaalscores in scenario 2 toenemen. Dit komt mede door de bilaterale handelsovereenkomsten, de lage transportkosten (korte afstanden) en de vergelijkbare werkcultuur van de CIS landen. Rusland realiseert de grootste stijging; in scenario 1 staat het nog op de 14^e en laatste plaats en in het tweede scenario neemt het de derde positie in (tabel 4.13).

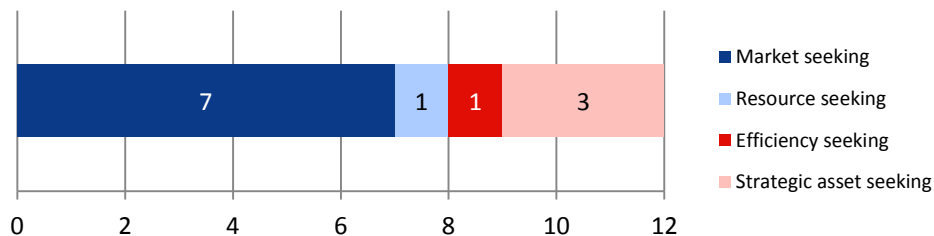
4.3 Conclusie

In deze paragraaf worden de bevindingen uit de onderzoeksfase 2A, 2B en 2C samengevoegd om inzicht te krijgen welke verbanden bestaan tussen de drie onderzoeksfases. Aan de hand van deze bevindingen kan in hoofdstuk vijf antwoord worden gegeven op de laatste vier deelvragen.

Uit fase 2A blijkt dat Rusland, Servië, Roemenië en Bulgarije de meeste DBI's in productieactiviteiten hebben aangetrokken in de afgelopen vijf jaar. Binnen deze landen zijn tien 'NUTS 2 regio's' die 46% van de DBI's hebben aangetrokken (figuur 4.6; figuur 4.7). Vanuit dit perspectief lijken internationale investeerders een voorkeur te geven voor deze regio's, maar wanneer de DBI's worden verdeeld naar productiesector (SIC) blijken de clusters minder sterk te zijn. Hier dient aan toegevoegd te worden dat alleen gekeken wordt naar clusters van buitenlandse ondernemingen; binnenlandse ondernemingen worden niet meegenomen in dit onderzoek. Een van de belangrijkste locatiefactoren voor de geïnterviewde MNO's is de locatie van de afzetmarkt; voor elke onderneming kan deze locatie verschillend zijn. MNO's kunnen verdeeld worden naar bedrijven die werkzaam zijn voor andere bedrijven, het 'business to business' model genoemd, en bedrijven werkzaam voor particuliere consumenten, het 'business to consumer' model. Bedrijven met een 'business to consumer' model, de 'Food' sector bijvoorbeeld, zijn minder afhankelijk van andere bedrijven dan multinationals met een 'business to business' model, zoals bijvoorbeeld de 'Automotive' sector. Dit betekent dat bedrijven met een 'business to business' model meer geneigd zijn om met elkaar clusteren (bedrijf A; C; E; F; H; I; K; L).

Een aanname uit het theoretisch kader en de locaties van DBI's is dat een MNO eerder de keuze maakt voor een *joint venture* wanneer een land een hoog risicoprofiel heeft, aangezien een *joint venture* een internationaliseringsstrategie is die minder investeringsrisico's met zich meebrengt dan een *greenfield*. Uit de data blijkt dat 20% van de DBI's in Rusland *joint ventures* betreft en uit de locatiestudie blijkt ook dat Rusland een verhoogd risicoprofiel heeft vergeleken met de andere landen; dit betekent dat er een verband bestaat tussen het risicoprofiel van een land en de internationaliseringsstrategie van bedrijven. Bedrijf A, C, E en F, allen West Europese bedrijven, stellen ook dat ze Rusland met een acquisitie of *joint venture* hebben betreden omdat het nog een relatief onbekend land (sociaal-cultureel) was.

De locatietheorieën (paragraaf 2.1) stellen dat *market seeking* het voornaamste motief is van multinationals om een productievevestiging te starten in een nieuw land. De meerderheid van de respondenten bevestigt dat *market seeking* de belangrijkste motivatie is om een productiefaciliteit in Oost Europa te starten (figuur 4.16). Vandaar dat het logisch is dat Rusland veel DBI's heeft aangetrokken gezien de omvang van de lokale markt.



TABEL 4.14 HOOFDMOTIVATIE LOCATIEKEUZE IN OOST EUROPA VAN DE 12 GEÏNTERVIEWDE MNO'S.

Market seeking was voor de MNO's B, F, G en H het voornaamste internationaliseringsmotief om een productiefaciliteit te starten in Servië, Bulgarije of Roemenië. De productie in deze fabrieken is niet alleen bedoeld voor de nationale markt, maar ook voor de export naar omliggende buurlanden. Senior

Vice President Business Center Europe Central van bedrijf F geeft een voorbeeld: *'we don't have a production site in Macedonia or Serbia, we export or facilitate our products from Hungary for these markets'*. Bedrijf A en L zijn de enige MNO's die aangeven dat hun productiefaciliteit voor 100% wordt gebruikt voor de export naar West Europa; zij zijn fabrieken in Servië gestart vanwege *efficiency-* en *resource seeking* motieven. De respondenten geven aan dat de locatiekeuzes van hun productievevestigingen ook steeds meer worden vormgegeven door deze twee laatstgenoemde motieven; zo is het starten van een Russische faciliteit ook een vorm van *efficiency seeking* want hierdoor worden de hoge importtarieven en tijdrovende inklaringsprocedures ontweken (bedrijf A; B; C). Toch is *market seeking* de bovenliggende motivatie: Vice President Technical Manager Zone Europe, bedrijf G stelt *'the decision to invest in a local factory in for example Serbia or Russia is not driven by labor costs, it is driven by the fact that we want to be as close as possible to our consumers'*. Dit verklaart ook dat landen met een kleine nationale markt ook relatief weinig DBI's aantrekken (paragraaf 4.2); Managing Director Region Eastern Europe & Africa van bedrijf H geeft een voorbeeld: *'de kleine Zuidoost Europese landen als Albanië, Macedonië en Bosnië & Herzegovina zullen moeite hebben met het aantrekken van DBI's van productiefaciliteiten [...] als je ziet waar wij onze fabrieken hebben staan dan zijn dat de landen met een grote thuismarkt [...] export naar deze kleine landen is voor ons voldoende'*.

De respondenten geven aan dat de neoklassieke locatiefactoren 'arbeidskosten' en 'transportkosten' de belangrijkste factoren zijn voor productiefaciliteiten (bedrijf A; E; F; H; I; L). Chief Operating Officer, bedrijf A stelt: *'If you are going farther to the east like exporting from Ukraine to the West European Union, the logistics costs are getting more important than the labor costs'*. De afstand naar de afzetmarkt wordt steeds belangrijker, vanwege de toenemende transportkosten. Om dit te benadrukken wordt de prijs van een vat ruwe olie als voorbeeld genomen: *'the price of a barrel oil could increase to the \$200 in the coming years, and what you will see is a massive rise in the interest of the price of logistics costs'*. Bovendien proberen de multinationals zo rationeel mogelijk te handelen wanneer ze een locatiekeuze maken (bedrijf A; D; F; G; I). Senior Vice President Business Center Europe, bedrijf F drukt dit op een gepaste wijze uit: *'Nobody in our company is in the position to decide by his own which location we choose, we make a decision matrix in an excel spreadsheet with three parts in it: market conditions, cost factors, and quality factors, [...] We don't spend money in a location based on gut feelings'*. Dit is echter geen bewijs dat MNO's rationeel handelende actoren zijn; immers iedereen zegt een rationeel handelende actor te zijn. Dit blijkt ook bij navraag in de interviews; bedrijven hebben ook locatiekeuzes gemaakt gebaseerd op sociaal-culturele achtergronden.

De locatiestudies van MNO's hanteren de neoklassieke locatietheorie als uitgangspunt, maar maken ook gebruik van factoren uit de behaviourale-, institutionele- en evolutionaire locatietheorieën. Zo wordt tijdens de locatiestudie rekening gehouden met de kwaliteit en flexibiliteit van werknemers, de nabijheid van toeleveranciers, afnemers en kennisinstellingen, de wet- en regelgeving en subsidies. Chief Operating Officer, bedrijf A geeft een goed voorbeeld waarin duidelijk wordt dat de locatiekeuze is gebaseerd op kosten en kwaliteit factoren: *'The products we are producing in Serbia are manual made, we needed a high level of manual labor. So we needed a cost/qualitative location to manufacture our products. These factors quality and cost of labor were the main factors for choosing our new production site'*.

Een van de doelen van de drie onderzoeksfases is het selecteren van de landen die het meest aantrekkelijk zijn voor productiefaciliteiten. Dit wordt op basis van het beantwoorden van de laatste vier deelvragen in het volgende hoofdstuk gedaan.

5. Vestigingsklimaat Oost Europa

In het vijfde hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de laatste vier deelvragen van dit onderzoek. In paragraaf 5.1 worden alle veertien Oost Europese landen op de *longlist* besproken en in paragraaf 5.2 worden de landen en regio's op de *shortlist* gedetailleerd uitgewerkt. Het hoofdstuk sluit af met paragraaf 5.3 waarin de bevindingen worden genoteerd. Op basis van dit hoofdstuk kan in het zesde hoofdstuk de centrale onderzoeksvraag worden beantwoord.

5.1 *Longlist* Oost Europa

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvragen die van toepassing zijn op de *longlist*.

Deelvraag D: Hoe heeft het vestigingsklimaat van de veertien Oost Europese landen zich ontwikkeld en hoe verhoudt zich dit tot de locatiefactoren van productiefaciliteiten?

Uit de locatiestudie (paragraaf 4.2; Bijlage 7) komt naar voren dat de veertien Oost Europese landen in twee groepen te verdelen zijn: landen gericht op de markt van de Europese Unie (scenario 1) en landen gericht op de Russische markt (scenario 2). Moldavië, Oekraïne, Wit-Rusland en Rusland, ook de CIS landen genoemd, hebben een vestigingsklimaat dat aantrekkelijker is indien de productie bestemd is voor Rusland. De andere tien landen behoren tot de groep 'productie voor de EU'.

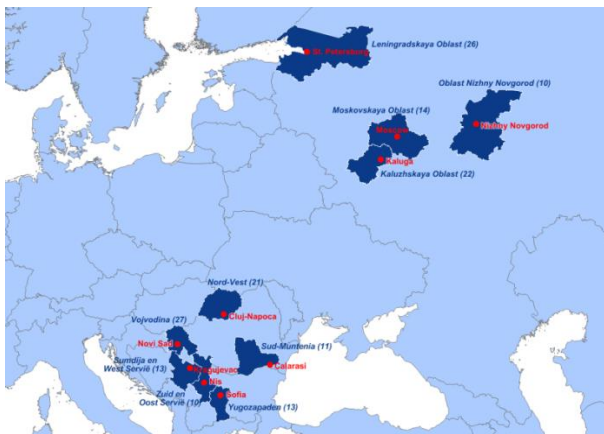
Uit de interviews blijkt dat MNO's hun productieactiviteiten in Oost Europa uitbreiden vooral vanwege het *market seeking* motief en is er minder sprake *efficiency seeking*. Het *market seeking* internationaliseringsmotief verklaart waarom Oost Europese markten steeds aantrekkelijker worden voor MNO's om hun producten te verkopen. MNO's willen immers hun transportkosten zo veel mogelijk beperken; produceren wordt dus zoveel mogelijk in de nabijheid van de afzetmarkt gedaan. Vice President Technical Manager Zone Europe, bedrijf G stelt daarom: '*It will be Western ánd Eastern Europe which are interesting for our production facilities, it is not or. In both parts of Europe we need factories to serve the local market*'. Een kanttekening dient hier echter te worden geplaatst: MNO's die zich vestigen in Oost Europa verwachten dat hun afzetmarkt wordt vergroot en daarnaast zijn de lage productiekosten een aanvullende legitieme reden voor de keuze voor Oost Europa.

Ondanks dat de Oost Europese markt steeds aantrekkelijker wordt voor productiefaciliteiten, stellen de geïnterviewde managers dat de verschillen tussen West en Oost Europa aanzienlijk zijn; in West Europa ligt de arbeidsproductiviteit hoger, is de arbeidswetgeving strenger, liggen de *incentives* lager en zijn de arbeids- en transportkosten hoger (bedrijf A; C; E; F; I; L). De verschillen in vestigingsklimaat manifesteren zich echter niet alleen tussen West en Oost Europa, tussen de Oost Europese landen onderling, maar ook tussen 'NUTS 2 regio's' zijn zichtbare verschillen: '*on country level you won't see much differences (regarding to the location factors), but there are big differences within a country. You have to look by province and province, or even by town and town*', aldus bedrijf F. Deze verdieping vindt plaats bij de beantwoording van de laatste twee deelvragen in de volgende paragraaf.

Deelvraag E: Welke regio's binnen de veertien Oost Europese landen hebben de grootste potentie voor het vestigen van productiefaciliteiten?

In dit onderdeel worden de meest aantrekkelijke 'NUTS 2 regio's' geselecteerd voor DBI's in productieactiviteiten. Hierdoor kan in de volgende paragraaf een gedetailleerde beschrijving gegeven worden van de landen en regio's op de *shortlist*.

De drie onderzoeksfases hebben eensluidende bevindingen met betrekking tot welke landen en regio's het meest aantrekkelijk zijn voor MNO's met productiefaciliteiten. Uit fase 2A, waarin de DBI locatiepatronen zijn geanalyseerd, blijkt dat een aantal regio's in Servië, Roemenië, Bulgarije en Rusland de meeste DBI's hebben aangetrokken in de afgelopen vijf jaar (figuur 5.1). In fase 2B en 2C is vervolgens een locatiestudie gedaan naar het vestigingsklimaat van de veertien Oost Europese landen; Roemenië, Servië en Bulgarije hebben het aantrekkelijkst vestigingsklimaat wanneer productieactiviteiten zijn gericht op de Europese Unie (Cost-Quality-Risk matrix, figuur 4.13). Rusland maakt de grootste stijging wanneer scenario 1 en 2 met elkaar worden vergeleken; in scenario 1 staat het land nog onderaan, terwijl het de derde positie inneemt bij het tweede scenario (tabel 4.13). Bovendien komt in de interviews naar voren dat Rusland het aantrekkelijkst is wanneer de productie is bestemd voor de Russische markt, hetgeen vooral komt door het sterk protectionistisch Russische beleid (bedrijf A; C; E; F; I; J).



FIGUUR 5.1 TOP 10 'NUTS 2 REGIO'S' UIT FASE 2A.



FIGUUR 5.2 SELECTIE LANDEN UIT FASE 2B EN 2C.

In elk van de vier landen wordt één 'NUTS 2 regio' geselecteerd voor de *shortlist*. Het selectiecriteria is hier: 'de regio met de meeste DBI's van het land' (figuur 5.3). Bij de selectie van de Russische regio is echter een uitzondering gemaakt; niet de regio Leningradskaya Oblast maar de landelijke regio Kaluzhskaya Oblast wordt geselecteerd. Frenken en Hoekman (2006) stellen dat rurale gebieden goedkoper zijn en daar zijn productieactiviteiten gevoelig voor. De twee laatstgenoemde regio's hebben met Moskou (11,5 miljoen inwoners) en St. Petersburg (4,8 miljoen inwoners) de twee grootste Russische steden qua bevolkingsomvang, terwijl Kaluga met 300.000 inwoners de grootste stad is in de regio Kaluzhskaya Oblast (World Population Review, 2013).



FIGUUR 5.3 SHORTLIST 'NUTS 2 REGIO'S'.

5.2 Shortlist Oost Europa

Deze paragraaf geeft antwoord op de laatste twee deelvragen die van toepassing zijn op de *shortlist*.

Deelvraag F: Hoe ziet het vestigingsklimaat (en toekomstperspectief) van de landen op de shortlist eruit?

Op basis van de empirische data uit hoofdstuk vier wordt antwoord gegeven op deze deelvraag; er wordt een beschrijving gegeven van Servië, Roemenië, Bulgarije en Rusland en hun meest aantrekkelijke regio's (*shortlist*). Elke beschrijving eindigt met een SWOT-analyse en met de locatiefactor scores.

Servië (Vojvodina)

Servië, als voormalig lidstaat van Joegoslavië, kent een veelbewogen historie: door de oorlog in de jaren '90 en door de afscheidingen van Montenegro (2006) en Kosovo (2008). Hierdoor staat het land nog bekend als onrustig en risicovol (bedrijf F; G; L; tabel 5.1, p. 67). Servië, samen met Slovenië en Kroatië, wordt als meest potentiële en dominante markt van de Balkan landen gezien (bedrijf A; D; F; I; L). Servië maakt geen onderdeel uit van de Europese Unie. Dit wordt door een deel van de geïnterviewde MNO's als pluspunt gezien en het andere deel ziet het als een minpunt. De eerste groep ziet het niet lid zijn van de EU als een pluspunt omdat daardoor de productiekosten laag blijven. De tweede groep bedrijven stelt echter dat Servië dan een laag ontwikkeld land (GDP per capita) blijft en daardoor niet aantrekkelijk is voor de MNO's om hun producten te verkopen. Beide groepen delen wel de mening dat Servië een lager risicoprofiel krijgt wanneer het een EU lidstaat wordt. Vanuit geografisch oogpunt heeft Servië een voordelige ligging ten opzichte van West Europa in vergelijking met Roemenië en Bulgarije. Daarnaast heeft Servië met alle Oost Europese landen een bilaterale handelsovereenkomst, behalve met Kosovo. Dit houdt in dat er geen importheffingen geheven worden tussen Servië én zowel de EU als Rusland, waarmee Servië één van de weinige landen is dat vrijhandelsverkeer heeft met beide grootmachten. In paragraaf 4.3 is geconcludeerd dat MNO's productieactiviteiten starten vanwege het *market seeking* motief (bedrijf B; C; E; F; G; J). Servië is met een inwonersaantal van 7,3 miljoen inwoners het vijfde land qua bevolkingsomvang in het onderzoek. Er kan gesteld worden dat productie in Servië voornamelijk bedoeld is voor de export naar de Europese Unie en overige Balkan landen. Servië kent nog wel grote onzekerheden op zowel het politieke vlak (transparantie en corruptie) als het financiële vlak (verkrijgen van leningen). Zo geven bedrijf F en L aan dat toch nog veel zaken '*behind the curtain*' worden afgehandeld; een MNO die de Servische politieke wegen kent heeft meer mogelijkheden.

Vojvodina

De meeste DBI's tussen 2008 en 2013 hebben plaatsgevonden in de regio Vojvodina, Noord Servië (figuur 5.1). Grote multinationals, als Continental, Heineken, PepsiCo, Nestlé en Siemens, zijn daar in de laatste vijf jaar *greenfields* begonnen. Uit deze lijst blijkt dat Vojvodina aantrekkelijk is voor meerdere productiesectoren door onder meer drie aanwezige *Free Economic Zones* (FEZ); deze zones beschikken over *incentives*, infrastructuur (kwaliteit van de wegverbindingen en nutsvoorzieningen) en goedkope grond (tabel 5.2). Daarnaast is de centrale ligging van de Noord-Servische FEZ een voorname reden om hier gevestigd te zijn.

Bedrijf D en F hebben bij het opzetten van hun dochterondernemingen in Servië toch de nodige problemen ondervonden. Bedrijf D had moeite met de restricties voor buitenlandse ondernemingen die gedurende de *start-up* fase telkens veranderden. Bedrijf F had moeite om de juiste eigenaar van het bedrijf te vinden dat ze over wilden nemen; meerdere personen claimden de eigenaar te zijn.

Toekomstperspectief

De respondenten zien het toekomstperspectief van Servië rooskleurig in; Senior Vice President Business Europe Central, bedrijf F stelt *'the best years of Serbia have yet to come. It has one of the splendid futures compare to the other former Yugoslavian countries when they improve their governmental environment'*. Dit wordt beargumenteerd op basis van het niveau van de arbeidskosten, beschikbaarheid van technisch hoogopgeleid personeel en de geografische ligging. De meningen zijn verdeeld wat betreft een mogelijke toetreding tot de EU; enerzijds wordt Servië interessanter bij een toetreding vanwege de verwachting dat dan de lokale bevolking meer te besteden heeft en daardoor meer huishoudens interesse hebben in hoogwaardige producten (bedrijf C; E; F). Anderzijds wordt de toetreding als nadelig gezien omdat hierdoor de arbeidskosten zullen stijgen, net zoals dat nu gebeurt in Polen (bedrijf A; L). Door de lage arbeidskosten wordt Servië steeds competitiever ten aanzien van landen als Polen, Tsjechië en Hongarije die op dit moment als de meest aantrekkelijke Oost Europese productielocaties worden gezien (bedrijf B; D; F; G; H; I). Servië is, door middel van regionale en nationale investeringsmaatschappijen, gericht bezig met het aantrekken van productiefaciliteiten. Dit beeld zal de komende jaren worden versterkt.

Strength	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Geografische ligging: transport naar EU en buurlanden • Lage kosten: belasting, transport- en arbeidskosten • Beschikbare subsidies: in de <i>Free Economic Zones</i> • Agglomeratievoordelen: concentratie productie • Kwaliteit beroepsbevolking: opleiding en motivatie • Market, efficiency en strategic asset seeking 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale ondernemingen worden beschermd • Risico's: transparantie overheid, corruptie en financiële garanties • Bureaucratische overheid • Etnische verschillen: conflicten • Fluctuerende wetgeving: onduidelijk voor MNO's
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Nabijheid EU maar geen lid: ligging tegen EU grens • Exportmogelijkheden: EU en Balkan landen • Meervoudige bilaterale handelsovereenkomsten 	<ul style="list-style-type: none"> • Aversie tegen Kosovo: negatief imago (verleden) • Beschikbaarheid werknemers: kleine arbeiderspool • Minder stabiele overheid

TABEL 5.1 SWOT ANALYSE SERVIË (BRON: FASE 2B, LOCATIESTUDIE; FASE 2C, INTERVIEWS).

Location factor (scenario 1)	Serbia (1 to 5 = best score)	Peer average 14 countries (1 to 5 = best score)
Labor cost (1= high costs, 5= low costs)	4,0	3,5
Taxes & Customs	3,2	2,7
Incentives	5,0	2,6
Proximity to markets / accessibility	3,2	2,9
Labor availability & quality	2,3	2,7
Labor regulations	3,8	3,4
Suppliers	4,0	2,8
Ease of implementation	3,3	3,2
Risk	2,5	3,2

TABEL 5.2 SCORES LOCATIEFACTOREN VESTIGINGSKLIMAAT SERVIË IN SCENARIO 1 (BRON: FASE 2B, LOCATIESTUDIE; BIJLAGE 7).

Roemenië (Nord-Vest)

Roemenië is per 1 januari 2007 lid van de Europese Unie. Het land heeft een zeer uiteenlopend beeld qua bevolkingsgroepen en landgebruik (bedrijf A; I; G; L); deze verschillen zijn het meest zichtbaar tussen Noordwest en Zuidoost Roemenië. Deze afscheiding wordt veroorzaakt door het Karpatengebergte dat vanuit het zuidwesten naar het noordoosten van het land loopt. Hierdoor heeft de bevolking in het noorden meer affiniteit met West Europa, terwijl de bevolking ten zuiden van de Karpaten meer binding heeft met Slavische landen als Rusland en Bulgarije. Deze tweedeling wordt versterkt door de kwaliteit van het wegennet: de infrastructuur in het gebergte is ronduit slecht en in de rest van het land zijn er nauwelijks snelwegen.

De Roemeense beroepsbevolking heeft een degelijke technische achtergrond en is relatief goedkoop. Bijna elke stad met meer dan 250.000 inwoners beschikt over één of meer universiteiten. Een positieve ontwikkeling is de steun vanuit de Europese Unie; Roemenië en Bulgarije behoren tot de regio's van de EU waar veel Europese financiële steun naar toe gaat, waarvan MNO's kunnen profiteren. Uit de interviews komt echter naar voren dat deze *incentives* van ondergeschikt belang zijn bij de locatiekeuze van MNO's. De nabijheid van de lokale markt is een belangrijke locatiefactor voor productiefaciliteiten; voor met name MNO's met een *'business to consumer'* model is het noodzakelijk om in de nabijheid van een omvangrijke bevolking gevestigd te zijn (bedrijf G; H; I). Met 21,4 miljoen inwoners is de Roemeense markt relatief groot vergeleken met de andere Oost Europese landen. Het is echter een moeilijke opgave deze lokale markt te bedienen kijkende naar de slechte verbindingswegen en de relatief minder welvarende bevolking (vergeleken met Hongarije, Tsjechië en Polen). Daarnaast geven multinationals A, C, F en H aan dat hun product (nog) van een te hoogwaardige kwaliteit is om een productieverstiging in Roemenië te starten. De politieke risico's voor Roemenië worden lager ingeschaald dan die in Servië, Rusland, Oekraïne, of Wit-Rusland, maar dat neemt niet weg dat corruptie nog steeds een probleem is. Verder wat naar voren komt is dat MNO's worden geconfronteerd met de bureaucratische overheid; bedrijf F stelt *'Romania has one of the most complicated administration legislation of the entire Central and Eastern Europe'*. De Roemeense belastingdienst eist onder andere van alle transacties die in Roemenië hebben plaatsgevonden fysieke (papieren) documentatie: *'[...] this means we have to deliver them (tax authority) mountains of paper bills [...] it is incredibly complicated for a foreign investor. Our Romanian administration office is for this reason way bigger compared to all other countries'* (bedrijf F).

Nord-Vest

De Noordwestelijke regio's van Roemenië met de steden Cluj, Arad en Timisoara zijn het meest aantrekkelijk. De regio Nord-Vest is te vergelijken met Vojvodina in Servië; beide regio's hebben een gunstige ligging ten opzichte van Centraal en West Europa, waardoor ze aantrekkelijk zijn voor productie bestemd voor de EU. Vanuit Nord-Vest is het echter niet eenvoudig om het zuiden van Roemenië, met de hoofdstad Boekarest, te bedienen, dit vanwege het Karpatengebergte. Multinationals als Nokia, BASF, Tata Steel Group en Robert Bosch zijn in de Nord-Vest regio gevestigd. Hier geldt: Nord-Vest is aantrekkelijk voor MNO's uit meerdere productiesectoren. Het probleem van deze regio is echter dat Roemenië moet concurreren met landen zoals Polen, Tsjechië en Hongarije. Dit zijn relatief dure landen wat betreft loonkosten, maar vanwege de lagere transportkosten zijn deze landen interessant voor productieactiviteiten (bedrijf A; F; H; J; K).

Toekomstperspectief

De respondenten voorzien positieve economische en sociale ontwikkelingen, met name voor de regio's Nord-Vest en Boekarest. Dit positivisme is grotendeels gebaseerd op het EU lidmaatschap, waardoor het land als minder risicovol wordt ervaren. Een knelpunt blijft de kwaliteit van de infrastructuur; indien

deze verbetert kan de gehele Roemeense markt bediend worden. Een inschatting is dat Roemenië zich tot het huidige niveau van Polen en Hongarije kan ontwikkelen mits het werkt aan onderstaande zwakke punten (tabel 5.3), maar Roemenië zal nooit gelijkwaardig worden aan Polen of Hongarije; qua ontwikkeling zal het altijd achter blijven op deze landen (bedrijf G; I). Wat betreft productie voor de West Europese markt moet Roemenië de concurrentie aangaan Servië en Bulgarije.

Strength	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Hoogwaardig technisch opgeleide beroepsbevolking: grote beschikbaarheid • Lage arbeidskosten • Werknemers sterk gemotiveerd en hogere productiviteit t.o.v. andere Oost Europese landen • Buitenlandse talen: relatief veel mensen die de Engelse, Duitse of Italiaanse taal machtig zijn • Onderdeel van de Europese Unie: vertrouwen buitenlandse investeerders 	<ul style="list-style-type: none"> • Zwakke kwaliteit infrastructuur: nutsvoorzieningen, wegen- en spoorwegverbindingen • Karpatengebergte: lokale markt moeilijk bereikbaar • Geografische afstand naar West Europa: Centraal Europese landen aantrekkelijker • Bureaucratische overheid: administratie • Macht van grote lokale particulieren • Lokale markt: niet geschikt voor kwalitatief hoogwaardige producten
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Hoogwaardige steun vanuit de Europese Unie: economisch en politiek stabiel • Samenwerking MNO's met universiteiten • Geografische afstand regio's groot: meerdere faciliteiten van MNO nodig (om Noord en Zuid te faciliteren) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdere uitbreiding Europese Unie: focus EU verlegt naar regio's die mogelijk nog minder ontwikkeld zijn • Toenemende transportkosten: verhoging olieprijs en de slechte kwaliteit van de wegen • Verskillende bestuurslagen: geen uniform beleid: Europees, nationaal, regionaal en lokaal

TABEL 5.3 SWOT ANALYSE ROEMENIË (BRON: FASE 2B, LOCATIESTUDIE; FASE 2C, INTERVIEWS).

Location factor (scenario 1)	Romania (1 to 5 = best score)	Peer average 14 countries (1 to 5 = best score)
Labor cost (1= high costs, 5= low costs)	4,5	3,5
Taxes & Customs	2,3	2,7
Incentives	5,0	2,6
Proximity to markets / accessibility	2,3	2,9
Labor availability & quality	3,4	2,7
Labor regulations	3,6	3,4
Suppliers	2,5	2,8
Ease of implementation	2,9	3,2
Risk	3,2	3,2

TABEL 5.4 SCORES LOCATIEFACTOREN ROEMENIË IN SCENARIO 1 (BRON: FASE 2B, LOCATIESTUDIE; BIJLAGE 7).

Bulgarije (Yugozapaden)

Bulgarije is, net als Roemenië, sinds 2007 een EU lidstaat. Het land scoort op alle negen locatiefactoren modaal of er net boven (paragraaf 4.2; tabel 5.5). Vanuit het perspectief van de locatiestudie (hoofdstuk 4), maar ook namens de respondenten B; D; F; I; L, wordt Bulgarije omschreven als een geïsoleerd land. Het concurreert met Roemenië en Servië wat betreft het aantrekken van DBI's; hierbij zijn belangrijke locatiefactoren als 'nabijheid van de West EU afzetmarkt' en de 'omvang van de lokale afzetmarkt' nadelig te noemen voor Bulgarije. De geografische ligging, met focus op West Europa, is minder gunstig vergeleken met Roemenië of Servië. De afstanden tussen Bulgarije en West Europa zijn via de weg groot en lopen door minimaal één van de twee concurrerende landen. De scheepvaart biedt hier wel kansen aangezien Bulgarije gunstiger gelegen aan de Zwarte Zee ligt in vergelijking met Roemenië. Doordat het land vrij geïsoleerd ligt lijkt een focus op de lokale Bulgaarse markt voor de hand te liggen. Echter de bevolkingsomvang van 7,3 miljoen inwoners en de minder welvarende bevolking maken deze focus minder aantrekkelijk. De respondenten stellen dat Bulgarije in principe alleen interessant is wanneer Roemenië en Macedonië ook als afzetgebied worden meegenomen. Bedrijf G heeft bijvoorbeeld een productiefaciliteit in Roemenië gesloten, om haar Bulgaarse vestiging uit te breiden en vandaar uit te exporteren naar Roemenië. De locatiefactoren waar Bulgarije sterk op scoort zijn de arbeidskosten, wetgeving en het beleid ten aanzien van buitenlandse investeerders. De arbeidswetgeving houdt de kostenfactor 'arbeidskosten' relatief laag: een werknemer die bijvoorbeeld 10 jaar werkervaring heeft opgebouwd bij een werkgever kan eenvoudig worden ontslagen: de ontslagvergoeding van een dergelijke werknemer bedraagt dan slechts 4,3 salarisweken (World Bank, 2013a). Het voordeel van de lage loonkosten en geringe arbeidswetgeving betekent echter ook een lage motivatie en productiviteit van de Bulgaarse arbeiders in vergelijking met Roemenië of Servië (WEF, 2012). Daarnaast heeft nog geen 30% van de Bulgaarse beroepsbevolking een middelbaar schooldiploma en loopt het land achter op Servië en Roemenië wat betreft industriële ontwikkelingen (WEF, 2012).

Bulgarije heeft van de vier *shortlist* landen het laagste risicoprofiel. De overheid wordt als transparant omschreven (World Bank, 2013a). Een groot nadeel van Bulgarije is de taal; Bulgaarse autoriteiten accepteren alleen documentatie opgesteld in het Bulgaars, terwijl dit een moeilijk te leren taal is. Dit betekent dat je als buitenlandse investeerder altijd iemand van buitenaf moet aantrekken die kennis heeft van de Bulgaarse overheid, de Bulgaarse manier van '*doing business*' en kennis heeft van het beleid van de MNO. Het vinden van de juiste mensen is dus een probleem (bedrijf K; L).

Yugozapaden

Deze regio ligt in het Zuidoosten van Bulgarije, met de hoofdstad Sofia als economisch middelpunt. Dit is de enige regio op de *shortlist* waarin ook de hoofdstad van het land ligt. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de productie in Bulgarije voornamelijk gefocust is op de binnenlandse markt en het lijkt dan logisch om gevestigd te zijn in het dichtstbevolkte gebied van het land; dit ook vanwege de beschikbaarheid van kwalitatief geschikt personeel. Daarnaast zijn de toegangswegen vanuit Yugozapaden naar Servië, Roemenië en naar de Burgas (West Bulgaarse havenstad aan de Zwarte Zee) van relatief goede kwaliteit. Deze verbindingen worden voornamelijk gefinancierd met behulp van fondsen van de Europese Unie. Hieruit blijkt dat Bulgarije sterk leunt op de EU. Voorbeelden van multinationals die in deze regio een productiefaciliteit hebben zijn Nestlé, Wienerberger en Voestalpine.

Toekomstperspectief

Hoe Bulgarije de komende tijd zich zal ontwikkelen hangt sterk af van het EU beleid. Als de EU Bulgarije blijft steunen met fondsen dan zullen de mogelijkheden voor productie langzaam toenemen. Feit is echter dat Bulgarije geen gunstige ligging heeft ten opzichte van West Europa, waardoor het produceren voor de West Europese markt minder interessant is; Servië en Roemenië hebben qua ligging meer mogelijkheden. Het perspectief van Bulgarije kan vergeleken worden met dat van Roemenië; deze landen hebben een laag GDP per capita waardoor ze voor MNO's, met kwalitatief hoogwaardige producten, minder aantrekkelijk zijn. Bulgarije scoort goed op alle locatiefactoren, maar uit het aantal DBI's blijkt dat het in werkelijkheid minder aantrekkelijk is (tabel 5.5; 5.6). Dit kan grotendeels worden verklaard door de beperkte omvang van de markt en de nadelige geografische ligging.

Strength	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Relatief lage risico's: transparante overheid • Vriendelijk investeringsklimaat MNO's: buitenlandse investeerders makkelijk toegang tot lokale markt • Soepele arbeidswetgeving: ontslagrecht werknemers • Lage arbeids- en productiekosten: goedkoopste EU land • Beschikbaarheid werknemers • Beschikbaarheid grondstoffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geografische ligging: nadelig t.a.v. West Europa • Beperkte lokale markt: laag GDP per capita • Bulgaarse taal: alle communicatie met publieke instellingen in de lokale taal • Beroepsbevolking: laag opgeleid, slecht gemotiveerd • Migratie West Europa na toetreding EU • Weinig industriële ervaring • Daadkracht overheid: nationale overheid weinig middelen om DBI aan te trekken • Sterke afhankelijkheid EU
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Kapitaalintensieve injecties EU: verbeteren toegangswegen en <i>incentives</i> • Veel investeringsmogelijkheden: betrekkelijk onbekend gebied met mogelijkheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdere uitbreiding Europese Unie: EU verlegt focus naar regio's die mogelijk nog minder ontwikkeld zijn • Land wordt op voorhand afgeschreven: imago van Bulgarije niet positief onder multinationals

TABEL 5.5 SWOT ANALYSE BULGARIJE (BRON: FASE 2B, LOCATIESTUDIE; FASE 2C, INTERVIEWS).

Location factor (scenario 1)	Bulgaria (1 to 5 = best score)	Peer average 14 countries (1 to 5 = best score)
Labor cost (1= high costs, 5= low costs)	3,9	3,5
Taxes & Customs	3,5	2,7
Incentives	3,0	2,6
Proximity to markets / accessibility	2,8	2,9
Labor availability & quality	2,8	2,7
Labor regulations	4,0	3,4
Suppliers	3,0	2,8
Ease of implementation	4,1	3,2
Risk	3,5	3,2

TABEL 5.6 SCORES LOCATIEFACTOREN BULGARIJE IN SCENARIO 1 (BRON: FASE 2B, LOCATIESTUDIE; BIJLAGE 7).

Rusland (Kaluzhskaya Oblast)

Alle respondenten delen dezelfde mening over Rusland: Rusland is niet te vergelijken met de andere dertien Oost Europese landen wat betreft oppervlakte, inwonersaantal, afstanden en afzetmarkt. De afzetmarkt van de Russische productiefaciliteiten van multinationals is hoofdzakelijk de lokale markt. Export beperkt zich alleen naar de CIS buurlanden. Als MNO is het noodzakelijk om een Russische productiefaciliteit te hebben wanneer het de Russische markt wil bedienen. Dit komt onder andere door de strenge regelgeving, zoals de '2020 plannen', de hoge importheffingen en de ingewikkelde en tijdrovende inklaringsprocedures bij de Russische douane. Deze vormen van protectionisme laten zien dat de Russische overheid de lokale productie wil stimuleren. Vanwege de grote Russische afzetmarkt is het voor de Russische regering mogelijk om dit beleid te voeren. Geen enkel ander land in Oost Europa zou economisch welvarend zijn wanneer het een dergelijk beleid zou voeren. *Market seeking* is het voornaamste argument om Rusland te betreden met een productiefaciliteit. Dit blijkt onder andere uit de relatief hoge arbeidskosten en risico's.

Het land kent grote onzekerheden wat betreft corruptie, transparantie van de overheid en veiligheid. Rusland heeft vergeleken met de andere Oost Europese landen een slechte reputatie wat betreft 'Ease of Doing Business'; op punten als het opstarten van een *greenfield* en de bescherming van investeerders loopt het ver achter op de andere landen (World Bank, 2013a). Dit verklaart waarom buitenlandse investeerders veelal in zee gaan met een Russische partner wanneer het de lokale markt betreedt. Hierdoor heeft men direct toegang tot kennisbronnen over de Russische markt en weet men beter wat de manier van zaken doen is. Het is voor de Westerse multinationals niet duidelijk wat wel en wat niet kan. Het juridische systeem wordt beschreven als een 'vrij schimmige wereld' (bedrijf C; World Bank, 2013a).

Kaluzhskaya Oblast

Deze regio, met Kaluga als hoofdstad, ligt op nog geen vier uur rijden van de hoofdstad Moskou. Multinationals als Continental, Renault, Volkswagen en Volvo hebben een faciliteit op deze locatie en met name de 'Automotive' sector clustert zich in deze regio (paragraaf 4.1). De voornaamste reden dat veel multinationals op deze locatie een vestiging hebben, en niet in Moskou, is het verschil in loonkosten: gemiddeld liggen de lonen in Kaluga 40% lager dan in Moskou. De groei in productieactiviteiten in deze regio komt mede dankzij het proactieve beleid van de regio; de gouverneur van Kaluzhskaya Oblast doet veel aan marketing om Kaluga op de kaart te zetten en zorgt voor aantrekkelijke infrastructurele voorwaarden, zoals energievoorzieningen en wegverbindingen). De infrastructuur wordt in Rusland als geheel toch als zorgwekkend ervaren, terwijl deze regio een positieve uitzondering vormt (bedrijf C; E; G; J). In deze regio ontstaan nu ook agglomeratievoordelen; nadelig effect hiervan is dat werknemers eenvoudiger de switch kunnen maken naar een andere multinational. Het opleiden van competente werknemers wordt hierdoor lastiger. Verder schuilt ook het gevaar dat binnen enkele jaren Kaluzhskaya Oblast een dure locatie wordt, vergelijkbaar met Moskou.

Bedrijf C die veel ervaring heeft met Rusland, kende bij de acquisitie van een lokale Russische concurrent in de Kaluzhskaya Oblast een probleem: het vinden van de juiste eigenaar van de locatie. *'We hebben drie maanden moeten zoeken wie nu de rechtmatig eigenaar van de fabriek was. Dan merk je wel [...] dat je moet oppassen dat je je investering niet aan de verkeerde persoon geeft'*. Dit probleem speelt kennelijk niet alleen in Rusland, bedrijf F had dezelfde problemen ook in Servië.

Toekomstperspectief

Het aanhouden van een Russische productievevestiging wordt steeds belangrijker als een MNO de Russische markt wil bedienen. De '2020 plannen' en andere restricties als importheffingen en inklaringsprocedures gelden hiervoor als belangrijkste argumenten. Rusland, als één van de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China), wordt nog steeds gezien als groeimarkt. Al is deze markt wel gering vergeleken met de andere BRIC-landen, wat komt door de beperkte bevolkingsgroei verwachtingen (World Bank, 2013a). De respondenten zijn daardoor voorzichtig met hun mogelijke uitbreidingsplannen, alleen bedrijf E zegt concrete plannen te hebben om hun productie in Rusland uit te breiden.

Strength	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Grote afzetmarkt: zowel <i>business to business</i> als <i>business to consumer</i> • Concentratie afzetmarkt: focus op West Rusland • Beschikbaarheid van competente werknemers • Geen bilaterale handelsovereenkomst Europese Unie: MNO's gedwongen lokaal te investeren • Barrière internationale handel: MNO gedwongen tot lokale dochteronderneming • Relatief goedkope energiekosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ease of doing business • Hoge risico's: natuur, transparantie overheid, corruptie en veiligheid • Grote afstanden: kwaliteit infrastructuur • Top-down structuur overheid: geen beslissingskracht als MNO • Wetgeving: bemoeilijkt starten <i>greenfield</i> • Lage productiviteit medewerkers • Lage betrokkenheid werknemers
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Streng wetgeving: faciliteert DBI • Grote afstanden: productiefaciliteiten MNO's verdeelt over meerdere Russische locaties • Agglomeratievoordelen: aanwezigheid van andere productiefaciliteiten • Economisch crisis: minder voelbaar • Rusland minder ontwikkeld dan West Europa: marktkansen 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote regionale verschillen: verschillen regio's groter • Groeimarkt: beperkte groei • Voortdurend veranderende regelgeving • Belastingdienst: veel administratieve omslachtigheid • Negatief doing business klimaat: weerhoudt MNO's betreden Russische markt (imago)

TABEL 5.7 SWOT ANALYSE RUSLAND (BRON: FASE 2B, LOCATIESTUDIE; FASE 2C, INTERVIEWS).

Location factor (scenario 2)	Russia (1 to 5 = best score)	Peer average 14 countries (1 to 5 = best score)
Labor cost (1= high cost, 5= low cost)	2,9	3,5
Taxes & Customs	1,1	2,7
Incentives	2,4	2,6
Proximity to markets / accessibility	4,1	2,5
Labor availability & quality	3,9	2,7
Labor regulations	2,9	3,4
Suppliers	3,0	2,8
Ease of implementation	2,9	3,1
Risk	2,9	3,2

TABEL 5.8 SCORES LOCATIEFACTOREN RUSLAND IN SCENARIO 2 (BRON: FASE 2B, LOCATIESTUDIE; BIJLAGE 7).

Resumerend

'Oost Europa, wordt veel meer dan voorheen, gezien als aantrekkelijk alternatief voor productievestigingen' (Director Marketing, bedrijf C)

Rusland, als grootste land ter wereld qua oppervlakte, heeft een bijzonder vestigingsklimaat dat onmogelijk in één enkel allesomvattend vestigingsklimaatprofiel te beschrijven is; elk Russische 'NUTS 2 regio' (ook wel 'Oblast' genoemd) heeft zijn eigen vestigingsklimaat. MNO's starten een productiefaciliteit in Rusland vanwege het *market seeking* motief. De Russische overheid voert een streng protectionistisch beleid wat betreft het importeren van producten. Wanneer multinationals de Russische markt willen bedienen voor de langere termijn zijn ze genoodzaakt om een Russische dochteronderneming op te richten. Het Russisch vestigingsklimaat op nationaal niveau is wat betreft locatiefactoren van ondergeschikt belang. Chief Operating Officer, bedrijf A vat dit treffend samen: *'If you want to serve the Russian market, you have to be in Russia, and that's just it. You don't have a choice which location factors are important or not'*. Toch heeft een MNO de keuze of Russische locaties interessant zijn voor productie. Het vestigingsklimaat van de Russische 'NUTS 2 regio' Kaluzhskaya Oblast komt naar voren als meest aantrekkelijk regio. Kaluzhskaya Oblast ligt tegen de regio Moskou aan, de dichtstbevolkte regio van Rusland met 40% van de Russische economische activiteiten (BCI, 2013d). Een faciliteit in Moskou lijkt aantrekkelijk, maar dat is het feitelijk niet omdat de loonkosten van werknemers daar de laatste jaren enorm zijn gestegen. Hieruit blijkt onder andere dat het Russische vestigingsklimaat niet samengevat kan worden in één vaststaand profiel. De Russische wetgeving, samen met de nabijheid van de klant (transportkosten), zijn de grootste initiators voor lokale productie.

Servië heeft een gunstig vestigingsklimaat voor productiefaciliteiten: de kosten- en kwaliteitsfactoren zijn interessant voor MNO's. Een MNO kan sterk profiteren indien het is gevestigd in één van de Servische *Free Economic Zones*; hier zijn voordelen te behalen op het gebied van belastingvrijstellingen en importtarieven, nutsvoorzieningen en goedkope grond. MNO's krijgen daardoor sterke prikkels om zich in een Servische FEZ te vestigen, wat inhoudt dat de bedrijven ook steeds meer profiteren van elkaars aanwezigheid, oftewel agglomeratievoordelen. Nog een voordeel van Servië is de geografische ligging ten opzichte van het westelijk deel van de Europese Unie en de connectie met Zuidoost Europa. Daarnaast zijn de bilaterale handelsovereenkomsten tussen Servië en haar buurlanden ook positief voor de positie van Servië: vanuit Servië kunnen kleinere landen als Bosnië & Herzegovina, Montenegro, Macedonië en Albanië worden bediend. Vojvodina, de meest noordelijke Servische regio, heeft in de laatste vijf jaar de meeste DBI's aangetrokken van alle onderzochte 'NUTS 2 regio's'. De historie van Servië, met daaruit voortvloeiend nog voortdurende etnische conflicten, is echter nadelig voor het vestigingsklimaat; waardoor MNO's het risicoprofiel van Servië hoger inschatten. Het toekomstperspectief voor Servië ziet er rooskleurig uit vergeleken met Roemenië en Bulgarije. Het land zal in de toekomst meer de concurrentie kunnen aangaan met de EU lidstaten Hongarije, Slowakije, Tsjechië en Polen. Een eventueel EU lidmaatschap zien bedrijven die gericht zijn op productie voor de lokale markt als een gunstige ontwikkeling; de verwachting is dat het GDP per capita stijgt en dat men daardoor beter in staat is hoogwaardige producten te verkopen. Bedrijven met Servische faciliteiten die produceren voor de export, en die op basis van een *efficiency* of *resource seeking* motief voor een locatie in Servië hebben gekozen, zijn minder positief over een mogelijke EU-toetreding, want hierdoor zal het loonniveau stijgen. President, bedrijf L stelt *'Op het moment dat een land bij de Europese Unie komt, dan is het voor onze industrie ten dode opgeschreven'*. Desondanks beamen Bedrijf A en L wel dat een toetreding gunstig is voor het risiconiveau (politiek en financieel) waardoor MNO's meer vertrouwen krijgen om te investeren in het land. Bovendien zal het land dan ook meer kunnen steunen op de EU fondsen zodat geïnvesteerd kan worden in onder andere de verbetering van de infrastructuur.

Roemenië verkeert in een andere situatie dan Servië. De respondenten geven aan dat het land volledig afhankelijk is van de Europese Unie wat betreft financiële maar ook politieke steun. MNO's worden aangetrokken met behulp van EU fondsen, hetgeen ook geldt voor infrastructurele projecten. MNO's schalen Roemenië als minder risicovol in door het EU lidmaatschap. Een voordeel van Roemenië ten opzichte van Servië is de omvang van de lokale Roemeense markt; met 21,4 miljoen inwoners heeft Roemenië een grotere thuismarkt. Een beperking vormt echter de fysieke barrière van het Karpatengebergte en het lage GDP per capita. De regio 'Nord-Vest' heeft de meeste potentie om de concurrentie aan te gaan met Servië en de Centraal Europese landen. De regio ligt centraal en in combinatie met de lage arbeidskosten en grote *incentive* mogelijkheden is deze regio de meest kansrijke Roemeense regio voor productiefaciliteiten die gericht zijn op de export naar West Europa.

Het verhaal van Bulgarije komt in grote lijnen overeen met dat van Roemenië, het land kent alleen meerdere knelpunten. Deze betreffen de geïsoleerde geografische ligging, de beperkte omvang van de lokale markt en de taalbarrière. Het land biedt wel voordelen indien goederen via de scheepvaart worden getransporteerd. Een voordeel voor Bulgarije is dat de productie ook gericht is op de export naar Roemenië en Macedonië. Hierdoor wordt het marktpotentieel groter. Het toekomstperspectief van Bulgarije is, net als dat van Roemenië, sterk afhankelijk van de Europese Unie. Het land heeft interessante locatiefactoren voor productiefaciliteiten, maar wat betreft ligging en lokale markt is het geïsoleerd.

Deelvraag G: Wat zijn de voor- en nadelen van het produceren buiten de Europese Unie?

De respondenten zijn gelijkgestemd wat betreft het belang of een land wel of geen lidstaat is van de EU bij hun locatiekeuze in Oost Europa; het wordt simpelweg niet in overweging genomen. De MNO's stellen dat het marktpotentieel, de geografische ligging en het risicoprofiel van belang zijn bij hun keuze of in een land wordt geïnvesteerd. COO, bedrijf A: *'The discussion if a country is part of the EU or not being part of the EU was not interesting for us, that was not the issue [...] we looked at our customers, we looked at the logistics costs and we looked at the manufacturing costs and with this we looked what the best options were'*. Het vraagstuk produceren binnen of buiten de EU is impliciet verweven in de locatiefactoren van productieactiviteiten; het gaat om de vraag in welk land of regio de laagste kosten en risico's en hoogste kwaliteit factoren te vinden zijn.

Ondanks het feit dat binnen of buiten de EU geen factor is bij de locatiekeuze, zijn er wel enkele verschillen tussen de locatiefactoren van EU lidstaten en niet-EU lidstaten. De geïnterviewde MNO's stellen dat de arbeidskosten buiten de EU lager zijn. Uit de locatiestudie (paragraaf 4.2) blijkt echter dat de jaarlijkse loonkosten voor een productiemedewerker in Roemenië of Bulgarije lager zijn dan de loonkosten in Bosnië & Herzegovina, Montenegro, Oekraïne of Rusland. Hier staat tegenover dat de kosten voor nutsvoorzieningen (onder andere energiekosten) veelal hoger zijn in landen buiten de EU. Het *incentive* beleid rondom het aantrekken van DBI's is in landen buiten de EU soepeler; overheden kunnen vrij onbeperkt *incentives* aanbieden. Een nadeel is echter de garantie op het verkrijgen van deze *incentives*; bij EU lidstaten zijn MNO's gegarandeerd van deze financiële tegemoetkomingen, terwijl bij niet EU lidstaten dit een onzekere factor is (bedrijf A; B; F; G; L). Nog een duidelijk verschil tussen een EU land en niet EU land betreft de wetgeving; binnen de EU zijn MNO's beter op de hoogte van de wetgeving rondom productie (Bedrijf B; F); al bestaat er binnen de Europese Unie nog geen uniforme wetgeving. Hierdoor kunnen nog wel misverstanden ontstaan over de regelgeving. Dit blijkt ook uit de problemen die bedrijf F en K ondervonden met de wetgeving in Roemenië en Bulgarije.

De Europese productielocaties van bedrijf F liggen allemaal binnen de Europese Unie. De Senior Vice President Business Center Europe Central (bedrijf F) geeft aan dat dit patroon puur toeval is en stelt dat het bedrijf DBI investeringen in een land doet waar ze veel vertrouwen in en kennis over heeft vanwege de tientallen miljoenen die met een investering gemoeid zijn. Een dergelijke overweging hebben bedrijf A, I en J ook gemaakt. De EU lidstaten worden dus als minder risicovol ervaren vergeleken met niet-EU lidstaten. Dit komt overeen met de locatiestudie in paragraaf 4.2.

Het EU lidmaatschap van Roemenië en Bulgarije wordt door de respondenten unaniem omschreven als een positieve ontwikkeling, terwijl een hypothetisch EU lidmaatschap van Servië met wisselende reacties wordt ontvangen. Of een MNO een EU lidmaatschap van Servië als een positieve of negatieve ontwikkeling ziet, hangt af van de positie van een MNO. MNO's die alleen in Servië voor de export produceren, zien een niet EU lidmaatschap als positief, want de productiekosten blijven laag (bedrijf A; F; L). Andere MNO's zien een Servische EU lidmaatschap juist als een positieve ontwikkeling; de politieke en economische risico's zullen dan dalen en waardoor MNO's meer vertrouwen krijgen om te investeren. Bovendien zal het GDP per capita waarschijnlijk stijgen. Dit houdt in dat het lokale marktpotentieel voor MNO's vergroot wordt. Bovendien wordt Servië dan economische geholpen met steun uit de EU fondsen. Deze investeringen zullen dan ook meer werkgelegenheid opleveren voor de Servische bevolking.

Uit de interviews blijkt dat er weinig interesse uitgaat naar de kleinere landen buiten de EU, zoals Bosnië & Herzegovina, Montenegro, Kosovo, Albanië, Macedonië en Moldavië. Deze landen worden (al dan niet terecht) op voorhand afgewezen voor DBI's vanwege de geringe omvang van hun lokale markt. Daarnaast is de geografische ligging van deze landen ten opzichte van Servië, Roemenië of Bulgarije minder gunstig.

Het vraagstuk produceren binnen of buiten de EU gaat niet zozeer op voor DBI's in productieactiviteiten. Dit vraagstuk zit impliciet verweven in de locatiefactoren. Bij uitbreiding van productieactiviteiten door MNO's wordt eerst onderzocht of het marktpotentieel van een land interessant genoeg is; er wordt gekeken of er voldoende afnemers zijn, ongeacht het business model (*business to consumer* of *business to business*). Als dit niet het geval is wordt een land op voorhand afgewezen voor een DBI. Het bedienen van een markt met een klein marktpotentieel gebeurt door middel van export. Vervolgens wordt gekeken naar de ligging van het land; met andere woorden: zijn er goede en voldoende verbindingen naar het achterland. Als laatste wordt het risicoprofiel van een land in beschouwing genomen. Deze drie factoren bepalen grotendeels de methode van internationaliseren door een MNO; door middel van een *greenfield*, *joint venture*, acquisitie of door outsourcing en export.

Door het beantwoorden van deze laatste deelvraag is het mogelijk om antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Dit gebeurt in het volgende en tevens laatste hoofdstuk.

6. Conclusie en aanbevelingen

Doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in het vestigingsklimaat van Oost Europa en wat de beweegredenen zijn van internationale investeerders om hun productiefaciliteit in deze regio te vestigen. Eerst zijn de productielocaties van internationale investeerders in beeld gebracht (paragraaf 4.1) en vervolgens zijn de locatiefactoren van productieactiviteiten inzichtelijk gemaakt door middel van een locatiestudie en interviews met MNO's (paragraaf 4.2). Deze aanpak maakt het mogelijk om de Oost Europese landen te rangschikken naar vestigingsklimaat en kan de onderzoeksvraag beantwoordt worden:

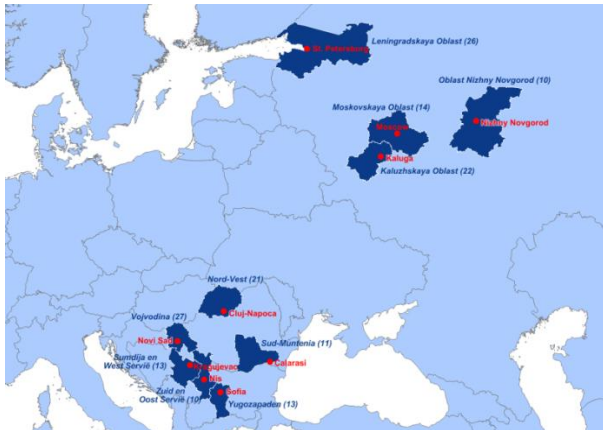
In hoeverre is het vestigingsklimaat van landen rond de oostelijke grenzen van de Europese Unie geschikt voor internationale investeerders in productiefaciliteiten?

De drie onderzoeksfases tonen aan dat de veertien Oost Europese landen sterk van elkaar verschillen ten aanzien van het aantrekken van DBI's en het vestigingsklimaat. Uit de drie scenario's blijkt dat de landen in twee groepen te verdelen zijn. De eerste groep bestaat uit de landen die onderdeel uitmaken van het CIS verdrag; dit zijn Rusland, Wit-Rusland, Oekraïne en Moldavië. Productieactiviteiten in deze landen zijn gericht op de Russische markt. Produceren voor de Europese Unie is minder aantrekkelijk vanwege de relatief grote afstanden die overbrugd moeten worden en de handelsbelemmeringen op de grens tussen de EU en CIS landen. De tweede groep, bestaande uit de overige tien landen, heeft een sterke focus op het bedienen van de Europese Unie.

De geïnterviewde MNO's zijn echter meer gelijkgestemd over welke Oost Europese locaties aantrekkelijk zijn voor productieactiviteiten; Rusland is bij uitstek het land voor productieactiviteiten wanneer de productie bestemd is voor de Russische markt (figuur 6.1; figuur 6.2). Terwijl Servië, Roemenië en Bulgarije de meest aantrekkelijke landen zijn voor productiefaciliteiten die gericht zijn op de Europese markt (figuur 6.1; figuur 6.2). Deze vier landen zijn het meest aantrekkelijk voor productiefaciliteiten. Servië, Roemenië en Bulgarije hebben hoge positieve scores op de kosten en kwaliteit factoren (paragraaf 4.2). Het vestigingsklimaat van Rusland is op het gebied van 'doing business', de transparantie van de overheid en de productiekosten minder aantrekkelijk in vergelijking met deze drie landen. Uit de interviews blijkt ook dat de MNO's het vestigingsklimaat van Rusland als minder aantrekkelijk ervaren, maar ondernemingen zijn min of meer genoodzaakt om een Russische faciliteit te starten vanwege de nabijheid van een grote thuismarkt (143 miljoen inwoners) en het strenge protectionistische overheidsbeleid inzake lokale productie en internationale handel. Wanneer de productie gericht is op Rusland en de MNO houdt rekening met het vestigingsklimaat dan lijken Roemenië en Moldavië een aantrekkelijk alternatief (tabel 6.1). Tabel 6.1 geeft de top drie van landen weer die per scenario het meest aantrekkelijke vestigingsklimaat hebben.

Rank country	Score scenario 1 (1 to 5 = best)	Rank country	Score scenario 2 (1 to 5 = best)	Rank country	Score scenario 3 (1 to 5 = best)
1 Serbia	3,41	1 Romania	3,32	1 Romania	3,34
2 Romania	3,36	2 Moldova	3,29	2 Serbia	3,25
3 Bulgaria	3,34	3 Russia	3,23	3 Bulgaria	3,24

TABEL 6.1 OOST EUROPESE LANDEN MET HET MEEST AANTREKKELIJKE VESTIGINGSKLIMAAT PER SCENARIO (BRON: FASE 2B, LOCATIESTUDIE; FASE 2C, INTERVIEWS).



FIGUUR 6.1 TOP 10 'NUTS 2 REGIO'S' MET MEESTE DBI'S IN DE AFGELOPEN VIJF JAAR.



FIGUUR 6.2 LANDEEN MET HET MEEST AANTREKKELIJK VESTIGINGSKLIMAAT.

Wanneer de productie gericht is op de West Europese markt hebben de landen rond de oostelijke grenzen van de Europese Unie een minder aantrekkelijk vestigingsklimaat voor productieactiviteiten. Dit blijkt ook uit het feit dat Roemenië en Bulgarije, twee EU lidstaten, een van de meest aantrekkelijke landen voor productieactiviteiten zijn. Servië is het enige land dat kan concurreren met Roemenië en Bulgarije; wat komt door de gunstige ligging van Servië (het grenst aan vier EU landen), de lage productiekosten en de sterke focus op industriële activiteiten.

De meest aantrekkelijke regio's voor productieactiviteiten voor de export naar West en Centraal Europa zijn Vojvodina in Servië en Nord-Vest in Roemenië. De geïnterviewde MNO's gevestigd op deze locaties produceren nauwelijks voor de lokale markt of het moet om 'business to business' activiteiten gaan (figuur 6.3).



FIGUUR 6.3 TWEEDELING OOST EUROPA.

De zes belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek zijn:

- Servië, Roemenië, Bulgarije en Rusland hebben het meest aantrekkelijk vestigingsklimaat: 80% van de DBI's in Oost Europa hebben in deze vier landen plaatsgevonden.
- Servië, als relatief klein land, springt eruit; het heeft een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor productiefaciliteiten.
- Rusland als vestigingslocatie is alleen aantrekkelijk wanneer de productie bestemd is voor de Russische markt vanwege het protectionistisch (handels)beleid van de Russische overheid.
- Locatiekeuzes van productiefaciliteiten worden vooral bepaald door twee kostenfactoren: arbeids- en transportkosten.
- Het conceptueel model stelt dat de bedrijfskenmerken overeen moeten komen met de locatiefactoren van een land, wil een land aantrekkelijk worden voor een MNO.
- Het risicoprofiel van een land beïnvloedt de *entry mode* van MNO's.

Discussie

In de literatuur wordt gesteld dat productiefaciliteiten zich steeds verder naar het oosten van Europa verplaatsen vanwege de lage loonkosten. Deze studie wijst uit dat MNO's meerdere internationaliseringsmotieven hebben om productieactiviteiten op te zetten in Oost Europa. Het is lastig om de beweegreden van een MNO te categoriseren naar één van de vier internationaliseringsmotieven (*market, efficiency, resource* en *strategic asset seeking*). De argumenten worden frequent met elkaar gecombineerd wanneer gekeken wordt naar Oost Europa. Ondanks de toepassing van meerdere motieven voor het starten van een productiefaciliteit in Oost Europa, zijn de MNO's sterk gericht op vier Oost Europese landen; Servië, Roemenië en Bulgarije voor het afzetten van producten op de West Europese markt en productie voor Rusland gebeurd logischerwijs voornamelijk in Rusland zelf. Bovendien is Oost Europa niet alleen interessant vanwege *efficiency* of *resource seeking* motieven, de Oost Europese markt zelf wordt ook steeds interessanter om producten af te zetten (*market seeking*). De MNO's die gebonden zijn aan het produceren van lokale producten, zoals etenswaren en drank, verplaatsen hun focus niet van West Europa naar Oost Europa, maar ze zullen zich blijven focussen op beide regio's. Dit wordt verklaard uit het feit dat de afstand naar de afzetmarkt en daarmee de hoogte van de transportkosten, een van de belangrijkste locatiefactoren zijn bij de vestigingsplaatskeuze van een productiefaciliteit.

In de literatuurstudie komen de neoklassieke, behaviourale, institutionele en evolutionaire locatietheorieën naar voren als op zichzelf staande theorieën die geen connectie met elkaar hebben. In de interviews komt echter naar voren dat deze theorieën met elkaar verweven zijn. Ondanks het feit dat MNO's zich voordoen als rationeel handelende actoren, die puur kijken naar winstmaximalisatie en kostenreductie, blijken kwaliteit factoren, sociaal-culturele kenmerken en risico factoren ook een rol te spelen bij hun locatiekeuze in Oost Europa.

De gewichten die zijn toegepast op de locatiefactoren in de locatiestudie (Bijlage 7) komen overeen met de mate van belang die MNO's hechten aan deze factoren. De typische neoklassieke locatiefactoren arbeidskosten en transportkosten zijn de meest invloedrijke coëfficiënten bij de locatiekeuze van een productiefaciliteit. Daarnaast is het risicoprofiel van invloed op de *entry mode* van een MNO; investeren in een land met een hoog risicoprofiel wordt bij voorkeur gerealiseerd door middel van een acquisitie of *joint venture* in plaats van een *greenfield* (Grünig & Morschett, 2012). De MNO's die bijvoorbeeld de Russische markt hebben betreden, hebben dit veelal gedaan door middel van een *joint venture* of een *acquisitie* (bedrijf A; B; C; I; J). De multinationals hebben een bewuste keuze gemaakt om geen *greenfield* te starten omdat ze, naar eigen zeggen, over te weinig kennis beschikten van de 'do's & don'ts' van de Russische markt en cultuur.

Wanneer de interne bedrijfsfactoren een match hebben met de externe vestigingsplaatsfactoren van een land of regio dan wordt deze gezien als potentiële vestigingslocatie. Vervolgens worden deze potentieel aantrekkelijke locaties door middel van een locatiestudie met elkaar vergeleken. Het eindresultaat van deze locatiestudie zal dan de uiteindelijke locatiekeuze zijn van een productiefaciliteit. Het is overigens ook mogelijk dat er geen locatie gekozen wordt indien blijkt dat de locaties geen extra voordelen met zich meebrengen. Dit komt overeen met het geschetste conceptueel model uit het theoretische kader.

Aanbevelingen

De conclusies uit de voorgaande hoofdstukken en de opgedane onderzoekservaringen kunnen de basis vormen voor verdergaand wetenschappelijk onderzoek naar de Oost Europese regio's. Daarnaast zijn de aanbevelingen ook nuttig voor MNO's die een productiefaciliteit in Oost Europa overwegen.

- De conclusies uit het onderzoek zijn niet te generaliseren; de geïnterviewde MNO's verschillen qua SIC productiesector. Het belang van een locatiefactor blijkt niet alleen sector afhankelijk te zijn, het is per bedrijf verschillend. Dit houdt in dat een bedrijf een locatiefactor hoger of lager kan inschalen en dat zelfs andere locatiefactoren gebruikt kunnen worden bij een locatiestudie. Dit onderzoek is daarom alleen ondersteunend om een beeld te krijgen van de Oost Europese landen. Het blijkt dat MNO's over weinig kennis beschikken met betrekking tot de 'kleinere' landen als Bosnië & Herzegovina, Montenegro, Kosovo, Albanië, Macedonië en Moldavië. Deels lijkt dit terecht te zijn vanwege de kleine afzetmarkten en de ongunstige ligging van deze landen, maar uit de locatiestudie blijkt dat er wel degelijk mogelijkheden liggen voor MNO's in deze groep landen (Bijlage 7). Het op voorhand uitsluiten van de 'kleinere' Oost Europese landen kan dus inhouden dat aantrekkelijke vestigingslocaties verloren gaan.
- Kroatië is per 1 juli jongstleden lid geworden van de Europese Unie; dit gegeven is niet meegenomen omdat het om een beschouwing gaat van de afgelopen vijf jaar. De positie van Kroatië kan door haar EU lidmaatschap in de nabije toekomst sterk veranderen. Verder onderzoek zal dit moeten uitwijzen. Deze statusverandering geeft ook aan dat statistieken over de Oost Europese landen snel gedateerd kunnen zijn.
- De twaalf interviews zijn gehouden met MNO's die wereldwijd actief zijn en de geïnterviewde personen behoren tot de hoogste bestuurslaag, maar ze zijn allen werkzaam in de (Europese) hoofdkantoren en komen op incidentele basis in Oost Europa. Het zou daarom een bruikbare aanvulling zijn om ook in gesprek te geraken met *plant* of *country* managers die meer specifieke lokale werkervaringen hebben.
- De verzamelde data van dit onderzoek maakt het niet mogelijk om statistische analyses te maken. Het is interessant om meer data te verzamelen over MNO's en over de 'NUTS 2 regio's', waardoor het wel mogelijk is om statistische berekeningen te maken. Een sterkere afbakening van het onderzoeksgebied is dan noodzakelijk. Het onderzoeken van NUTS 2 regio's in Servië, Roemenië en Bulgarije is een interessante optie.
- Centraal Europese landen als Polen, Tsjechië, Slowakije en Hongarije zijn nog steeds interessante locaties voor productiefaciliteiten. Het grote voordeel van deze landen is de kleine afstand naar West Europa.

Bronnen

Literatuur

Aalbers, R. (2008), EU regio's groeien uit elkaar. Economische Statistische Berichten. 6 februari 2008.

Agarwal, S. & S. Ramaswami (1992), Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies* 23 (1), pp. 1 – 27.

Anderson, E. & H. Gatignon (1986), Modes of foreign entry: A transaction costs analysis and propositions. *Journal of International Business Studies* 17, pp. 1 – 26.

Arauzo-Carod, J.M., D. Liviano-Solis, M. Manjón-Antolín (2010), Empirical studies in industrial location: An assessment of their methods and results. *Journal of Regional Science* 50, 3, pp. 685 – 711.

Atzema, O., J. Lambooy, T. van Rietbergen & E. Wever (2002), *Ruimtelijke Economische Dynamiek*. Bussum: Coutinho. Tweede druk.

Barkema, H.G., O. Shenkar, F. Vermeulen & J.H.J. Bell (1997), Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures. *Academy of Management Journal* 40 (2), pp. 426 – 442.

Blass, W.P. (2005), Globalization's impact on eastern Europe. *Megatrend Review* 2(1), pp. 107 – 125.

Blomström, M. & Kokko, A. (2003), *The Economics of Foreign Direct Investment Incentives*, NBER Working Paper, No. 9489, Mimeo, Cambridge.

Boschma, R.A., K. Frenken & J.G. Lambooy (2002), *Evolutionaire economie: Een inleiding*. Bussum: Coutinho.

Bryman, A. (2012), *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press. Vierde druk.

Brouthers, L.E., K.D. Brouthers & S. Werner (1999), Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies* 30 (4), pp. 831 – 844.

Brouwer, A.E., I. Mariotti & J.N. van Ommeren (2004), The firm relocation decision: An empirical investigation. *The Annals of Regional Science* 38 (2), pp. 335 – 347.

Buck Consultants International (2013a), *Development into a high profile logistics region*.

Buck Consultants International (2013b), *Successfully marketing your business site*.

Buck Consultants International (2013c), *Site selection Consulting Services*.

Cairncross, F. (1998), *The death of distance: How the communications revolution is changing our lives*. Londen: Texere Publishing Limited.

Christaller, W. (1933), *Die Zentralen Orte in Süddeutschland (Central Place Theory)*. Erlangen: Dissertation.

Christofor, J. (2008), *Antecedents of Venture Firms' Internationalization: A Conjoint Analysis of International Entrepreneurship in the Net Economy*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Corenet (2012), Location strategy and the role of place: The future of corporate real estate and the workplace. Atlanta: CoreNet Global.

Coughlin, C.C. & E. Segev (2000), Location determinants of new foreign-owned manufacturing plants. *Journal of Regional Science* 10 (2), pp. 323 – 351.

Defever, F. (2006), Functional fragmentation and the location of multinational firms in the enlarged Europe. *Regional Science and Urban Economics* 36, pp. 658 – 677.

Deloitte (2013a), Global manufacturing competitiveness index. New York: Deloitte.

Dicken, P. (2011), *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy*. Londen: The Guilford Press. Zesde druk.

Dressler, A. (2013), The shifting landscape of business incentives in Europe. *Site Selection*, maart 2013, pp. 33 – 34.

Dunning, J.H. (1988), The theory of international production. *International Trade Journal* 3(1), pp. 21 – 66.

Dunning, J.H. (1993a), *Multinational enterprises and the global economy*. Workingham: Addison-Wesley.

Dunning, J.H. (1993b), *The globalization of business: the challenge of the 1990s*. Londen: Routledge.

Ecorys (2012), *Study on incentives driving improvement of environmental performance of companies*. Rotterdam: Ecorys.

Ernst & Young (2012), *Growth, actually: European attractiveness survey*. Londen: Ernst & Young.

Europese Commissie (2007), *Vierde verslag: over de economische en sociale cohesie*. Brussel: Commissie van de Europese gemeenschappen.

Europese Commissie (2011a), *Minimizing regulatory burden for SME's adapting EU regulation to the needs of micro-enterprises*. Brussel: Commissie van de Europese gemeenschappen.

Europese Commissie (2011b), *Working papers: A new regional competitiveness index: Theory, Methods and findings*. Brussel: Directoraat voor Regionaal beleid.

Europese Unie (2009), *betrekkingen met Oost Europa*. http://ec.europa.eu/news/external_relations/090508_nl.htm. Geraadpleegd op 20 februari 2013.

Farole, T., A. Rodriguez-Pose & M. Storper (2010), *Cohesion policy in the European Union: growth, geography, institutions*. Londen: LSE.

Florida (2005), The world is spiky: Globalization has changed the economic playing field, but hasn't leveled it. *The Atlantic*, pp. 48 – 51.

FME-CWM (2012), *Onderzoek internationaal ondernemen 2012*. Zoetermeer: FMW-CWM.

Frenken, K. & J. Hoekman (2006), Convergence in an enlarged Europe: the role of network cities. *Tijdschrift voor Economische & Sociale Geografie* 97 (3), pp. 321 – 326.

Friedman, T. (2007), *The world is flat: The globalized world in the twenty-first century*. Londen: Penhuin UK.

- Fujita, M. & J.F. Thisse (2008), *New economic geography: An appraisal on the occasion of Paul Krugman's 2008 Nobel Prize in Economic Sciences*. *Regional Science and Urban Economics* 39, pp. 109 – 119.
- Ghemawat, P. (2011), *World 3.0: Global prosperity and how to achieve it*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gorp, D.M. van (2010), *Offshoring by manufacturing and service firms in the Netherlands: Offshoring behavior in times of a financial crisis*. Breukelen: Nijenrode Business Universiteit.
- Grünig, R. & D. Morschett (2006), *Developing International Strategies: Going and being international for medium-sized companies*. Heidelberg: Springer.
- Hayter, R. (1997), *The dynamics of industrial location: The factory, the firm and the production system*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- He, C. (2002), *Location of foreign manufacturers in China: Agglomeration economies and country of origin effects*. *Regional Science* 82 (2), pp. 351 – 372.
- Johanson, J. & J.E. Vahlne (1977), *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies* 8, pp. 23 – 32.
- Johanson, J. & J.E. Vahlne (1990), *The mechanism of internationalization*. *International Marketing Review* 7 (4), pp. 11 – 24.
- Johanson, J. & F. Wiedersheim-Paul (1975), *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*. *Journal of Management Studies* 12 (3), pp. 305 – 323.
- Kim, W.C. & P. Hwang (1992), *Global strategy and multinationals entry mode choice*. *Journal of International Business Studies* 23 (1), pp. 29 – 53.
- Kogut, B. & Chang, S. J. (1991), *Technological Capabilities and Japanese Foreign Direct Investment in the United States*. *Review of Economics and Statistics* 73, pp. 401 – 413.
- Kogut, B. & H. Singh (1988), *The effect of national culture on the choice of entry mode*. *Journal of International Business Studies* 19, pp. 411 – 432.
- Kotabe, M. & J.Y. Murray (2004), *Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage*. *Industrial Marketing Management* 33(1), pp. 7 – 14.
- Kraemer, R. & R. van Tulder (2009), *Internationalization of TNC's from the extractive industries: a literature review*. *Transnational Corporations* 19 (1), pp. 137 – 156.
- Krugman, P.R. (1991), *Increasing returns and economic geography*. *Journal of Political Economy* 99, pp. 483 – 499.
- Kumar, V. & V. Subramaniam (1997), *A contingency framework for the mode of entry decision*. *Journal of World Business* 32 (1), pp. 53 – 72.
- Lösch, A. (1940), *The economics of location*. New Haven: Yale University Press.
- McCann, P. & R. Mudambi (2004), *The location behavior of the multinational enterprise: Some analytical issues*. *Blackwell Publishing* 35 (4), pp. 491 – 524.

- McKinsey (2012), *Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation*. New York: McKinsey & Company.
- Ministerie van Economische Zaken (2005), *Visie op verplaatsing: Aard, omvang en effecten van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Ministerie van Economische Zaken (2006), *In actie voor acquisitie: Hoe Nederland profiteert van buitenlandse investeringen*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Myrdal, G. (1957), *Economic theory and underdeveloped regions*. Londen: Duckworth.
- Oinas, P. (1999), *Voices and silences: The problem of access to embeddedness*. *Geoforum* 30 (4), pp. 351 – 361.
- Pater, B. de & H. van der Wusten (1996), *Het geografisch huis: De opbouw van een wetenschap*. Bussum: Coutinho. Tweede druk.
- Pellenbarg, P.H., L.J.G. van Wissen & J. van Dijk (2002), *Firm relocation: State of the art and research prospects*. SOM Research Report 02D31. Groningen: University of Groningen.
- Pen, C.J. (2002), *Wat beweegt bedrijven: besluitvormingsprocessen bij verplaatste bedrijven*. Groningen: Universiteit Groningen.
- Penrose, E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pham, T. (2008), *Strategies for Internationalization: A Comparative Study of Thai and Vietnamese Companies in Two Industries*, Dissertation, Faculty of Economics and Social Sciences Fribourg University (Switzerland).
- Raines, P. (2003), *Flows and Territories: the New Geography of Competition for Inward Investment, Companies, Institutions and Territorial Development*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 119 – 135.
- Rob, R. & N. Vettas (2003), *Foreign Direct Investment and exports with growing demand*. *Wiley Blackwell* 70 (3), pp. 629 – 648.
- Seim, K. (2006), *An empirical model of firm entry with endogenous product-type choices*. *Rand Journal of Economics* 37 (3), pp. 619 – 640.
- Smith, D.F. & R. Florida (1994), *Agglomeration and industrial location: An econometric analyses of Japanese-Affiliated manufacturing establishments in automotive-related industries*. *Journal of Urban Economics* 36 (1), pp. 23 – 41.
- Strotmann, H. (2007), *Entrepreneurial survival*. *Small Business Economics* 28 (1), pp. 87 – 104.
- Thünen, J.H. von (1826), *Der isolierte Staat*. Hamburg: Friedrich Perthes
- Tordoir, P. & M. van Meeteren (2009), *Buitenlandse bedrijven in beleidsstrategisch perspectief: Focus voor Investor Development*. Rapport in opdracht van Ministerie Economische Zaken. Amsterdam: Ruimtelijk Economisch Atelier Tordoir.
- UNCTAD (2006), *World investment report*. Genève: UNCTAD.
- UNCTAD (2012), *World investment report 2012: Towards a new generation of investment policies*. New York: UNCTAD.

UNCTAD (2013a), Global investment trends monitor (11). Genève: UNCTAD.

UNCTAD (2013b), Definitions of FDI. <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Definitions-of-FDI.aspx>. Geraadpleegd 27 augustus 2013.

Verenigde Naties (2013), Composition of macro geographical (continental) regions, geographical sub-regions, and selected economic and other groupings. <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm#europe>. Geraadpleegd 20 februari 2013.

Weber, A. (1909), Über den Standort der Industrien. Tübingen: Mohr.

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.

Wit, B. de & R. Meyer (2010), Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. Hampshire: Cengage Learning EMEA. Derde druk.

World Trade Organization (2012), World trade report 2012: Trade and public policies. Genève: World Trade Organization.

Zahra, A., R.D. Ireland & M.A. Hitt (2000), International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *The Academy of Management Journal* 43 (5), pp. 925 – 950.

Data- en nieuwsbronnen:

Albanian Investment Development Agency (2012), Business and investment climate in Albania. Sofia: Albanian Investment Development Agency.

ANWB (2013), Routeplanner, <http://route.anwb.nl/routeplanner/>. Geraadpleegd 16 mei 2013.

Aon Group (2013), 2013 Political Risk Map, <http://www.aon.com/2013politicalriskmap/2013-Political-Risk-Map-03-14-13.pdf>. Geraadpleegd 1 juni 2013.

Automotive news Europe (2013), Euro contagion means Russia car sales likely to pass Germany this year. <http://europe.autonews.com/article/20130305/BLOG15/303059878/euro-contagion-means-russia-car-sales-likely-to-pass-germany-this#axzz2PbIYceID>. Geraadpleegd: 15 april 2013.

Australian, The (2013), Kevin Rudd's \$500m boost for car industry, <http://www.theaustralian.com.au/national-affairs/election-2013/kevin-rudds-500m-boost-for-car-industry/story-fn9qr68y-1226698798673>. Geraadpleegd op 9 september 2013.

Buck Consultants International (2013d), Russia: Market opportunities and supply chain strategies.

Businessdictionary (2013), <http://www.businessdictionary.com/>. Geraadpleegd 13 maart 2013.

CIA World Factbook (2013), <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>. Geraadpleegd 10 juni 2013.

Cushman & Wakefield (2010), European cities monitor 2010. Londen: Cushman & Wakefield.

Dalje (2009), Albania let Kosovo use Adriatic port. www.dalje.com/en-world/albania-to-let-kosovo-use-adriatic-port/236941. Geraadpleegd 5 juni.

Deloitte (2013b), Taxation and investment guides and country highlights. <http://www.deloitte.com/taxguides>. Geraadpleegd 1 mei 2013.

Economist Intelligence Unit, Viewswire (2013), Operational Risk Map. http://www.eiu.com/site_info.asp?info_name=RB_riskmap&page=rk&page_title=Risk%20Map. Geraadpleegd 20 mei 2013.

Ecorys (2012), Study on incentives driving improvement of environmental performance of companies. Rotterdam: Ecorys.

Encyclo (2013), begrippen, <http://www.encyclo.nl/begrip>. Geraadpleegd 18 augustus 2013.

Eurofound (2013), <http://www.eurofound.europa.eu/>. Geraadpleegd 6 juni 2013.

Europa-nu (2013), Gemenebest van Onafhankelijke Staten (GOS). http://www.europa-nu.nl/id/vi4km3mq1tpc/gemenebest_van_onafhankelijke_staten_gos. Geraadpleegd: 23 augustus 2013.

Europese Commissie (2013a), Agreements. <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/agreements/>. Geraadpleegd 3 september 2013.

Europese Commissie (2013b), Nomenclatuur van territoriale eenheden voor de statistiek (NUTS). [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Nomenclature_of_territorial_units_for_statistics_\(NUTS\)/nl](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Nomenclature_of_territorial_units_for_statistics_(NUTS)/nl). Geraadpleegd 10 mei 2013.

Europese Commissie (2013c), Employee involvement: European works councils, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPageId=211>. Geraadpleegd 5 juni 2013.

Eurostat (2013), GDP at regional level. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/GDP_at_regional_level. Geraadpleegd: 2 september 2013.

FDI Tracker (2013). <http://www.fditracker.com/search/label/FDI%20Europe>. Geraadpleegd: 20 maart 2013.

Fierce Pharma Manufacturing (2013), Russia pushes plan to domestically produced drugs. <http://www.fiercepharmamanufacturing.com/story/russia-pushes-plan-buy-domestically-produced-drugs/2013-01-02>. 2 januari 2013.

Foreign Investment Promotion Agency of Bosnia and Herzegovina (2013), Current projects. <http://wbc-inco.net/object/project/current>. Geraadpleegd 6 juni 2013.

Freedomhouse (2013a), Belarus, <http://www.freedomhouse.org/report/freedom-world/2013/belarus>. Geraadpleegd 14 mei 2013.

Freedomhouse (2013b), Freedom of the press 2013, <http://www.freedomhouse.org/sites/default/files/Freedom%20of%20the%20Press%202013-%20Infographic.pdf>. Geraadpleegd 14 mei 2013.

Freedomhouse (2013c), Kosovo, <http://www.freedomhouse.org/report/freedom-world/2013/kosovo>. Geraadpleegd 14 mei 2013.

Freedomhouse (2013d), Belarus. <http://www.freedomhouse.org/report/nations-transit/2012/belarus>. Geraadpleegd 11 september 2013.

Googlemaps (2013), routeplanner. <https://maps.google.nl/>. Geraadpleegd 16 mei 2013.

Guardian, The (2013), Serbia defies EU deadline to give Kosovo independence. <http://www.theguardian.com/world/2013/apr/08/serbia-eu-deadline-kosovo-independence>. 8 april 2013.

Heritage (2013a), 2013 index of economic freedom Belarus, <http://www.heritage.org/index/country/belarus>. Geraadpleegd 28 mei 2013.

Heritage (2013b), 2013 index of economic freedom Kosovo, <http://www.heritage.org/index/country/kosovo>. Geraadpleegd 28 mei 2013.

IMF (2012) World Economic Outlook, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/weodata/index.aspx>. Geraadpleegd 5 juni 2013.

IMF, World Economic Outlook Database (2013), <http://www.imf.org/external/data.htm>. Geraadpleegd 25 april 2013.

Innovation Centre Kosovo (2012), Intellectual Property Rights for Businesses in Kosovo. Pristina: Innovation Centre Kosovo.

Institute for Economics and Peace (2012), Global Terrorism index: Capturing the impact of terrorism for the last decade. New York: Institute for Economics and Peace.

International Business and Diplomatic Exchange (2013), <http://www.ibde.org/>. Geraadpleegd 2 juni 2013.

International Labour Organization (2013), <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>. Geraadpleegd 7 juni 2013.

International Trade Union Confederation (2013), <http://www.ituc-csi.org/>. Geraadpleegd 7 juni 2013.

Invest Bulgaria Agency (2013), Catalogue of investment projects. <http://www.investbg.government.bg/en/projects/production-46.html>. Geraadpleegd op 7 juni 2013.

Invest in Croatia (2012), Connect to Croatia. Zagreb: Invest in Croatia.

Invest Macedonia (2013), Success stories. <http://www.investinmacedonia.com/node/32>. Geraadpleegd: 10 juni 2013.

Investment Promotion Agency of Kosovo (2012), Success stories Kosovo. Wenen: Investment Promotion Agency of Kosovo.

Invest Slovenia (2013). Industries. <http://www.investslovenia.org/industries/>. Geraadpleegd: 2 juni 2013.

Invest Ukraine (2013), Testimonials. <http://investukraine.com/success-stories/testimonials>. Geraadpleegd 8 juni 2013.

IPA World, Oxford Intelligence (2013). <http://www.ipaworld.com/Myipaworld/News.cfm?do=news&subpage=Investment%20Region>. Geraadpleegd: 20 maart 2013.

IPM Research center (2011), Belarus Infrastructure monitoring. Minsk: IPM.

Jamestown Foundation (2013), Straddling Russia and Europe: A compendium of recent Jamestown analysis on Belarus. Washington: The Jamestown Foundation.

Kosovo Railways JSC (2010), Annual report 2010. Pristina: Kosovo Railways.

KPMG (2011), Investment in Belarus. Amstelveen: KPMG International Cooperative.

KPMG (2012), Corporate and indirect tax survey 2012. Amstelveen: KPMG International Cooperative.

Lysaght (2013), Country Kosovo, http://www.lysaght.co.uk/display_country.php?country=Kosovo. Geraadpleegd 7 juni 2013.

Ministry of Finance and Economy of Serbia (2013), Global top 50 zones of the future for FDI, <http://www.usz.gov.rs/en/news/other-news/110-global-top-50-zones-of-the-future-for-fdi.html>. Geraadpleegd 1 augustus 2013.

Ministry of Trade and Industry Republic of Kosovo (2011), Investing in Kosovo. Wenen: Investment Promotion Agency of Kosovo.

Ministry of Transport of Romania (2013), http://www.mt.ro/engleza/index_eng.html. Geraadpleegd 20 juni 2013.

Moldovan Investment and Export Promotion Organisation (2013), Foreign collaboration offers. <http://miepo.md/news.php?l=en&idc=331&t=/BUSINESS-OPPORTUNITIES/Cooperation-offers/FOREIGN-Collaboration-offers>. Geraadpleegd: 9 juni 2013.

Montenegro Investment Promotion Agency (2013), Foreigners. <http://www.mipa.co.me/page.php?id=6>. Geraadpleegd 7 juni, 2013.

National Agency for Direct Investment Russia (2013), Projects. <http://www.napi.ru/npproj>. Geraadpleegd 2 juni 2013.

National Agency of Investment and Privatization Republic of Belarus (2013), Investment climate. http://www.investinbelarus.by/en/invest/Priority_Sectors/. Geraadpleegd 5 juni 2013.

National Airport Minsk (2013). <http://airport.by/en>. Geraadpleegd 5 juni 2013.

NOS (2010a), Video: Aanslagen op metro in Moskou: 38 doden. <http://nos.nl/video/147159-aanslagen-op-metro-in-moskou-38-doden.html>. 29 maart 2010.

NOS (2010b), Video: Kysia Hekster over aanslagen in Moskou (20.04u). <http://nos.nl/video/147197-kysia-hekster-over-aanslagen-in-moskou-2004u.html>. 29 maart 2010.

NOS (2011a), Aanslag vliegveld Moskou opgeëist. <http://nos.nl/artikel/217313-aanslag-vliegveld-moskou-opgeest.html>. 8 februari 2011.

NOS (2011b), Doodstraf geëist voor aanslag Minsk. <http://nos.nl/artikel/313445-doodstraf-geest-voor-aanslag-minsk.html>. 15 november 2011.

NOS (2012), Meer EU-sancties Wit-Rusland. <http://nos.nl/artikel/354863-meer-eusancties-witrusland.html>. 23 maart 2012.

Oanda, Currency exchange should be visible and fair (2013), www.oanda.com. Geraadpleegd 25 april 2013.

OECD (2005), OECD Handbook on economic globalisation indicators. Parijs: OECD Publishing.

OECD (2008), Benchmark definition of foreign direct investment. Parijs: OECD Publishing.

Port Area (2013), Port of Mazyr. <http://www.portarea.com/en/port/choose-port-location/ports-in-belarus/port-of-mazyr.html>. Geraadpleegd 3 juni 2013.

PricewaterhouseCoopers (2012), Taxes at a glance 2012. Londen: PwC.

Recruitment agency Adecco Croatia, Slovenia, Bosnia & Herzegovina (2013), persoonlijke communicatie, 15 mei 2013.

Recruitment agency Ande-LM Albania, Macedonia, Bulgaria (2013), persoonlijke communicatie, 26 juni 2013.

Recruitment agency Grafton Romania (2013), persoonlijke communicatie 8 mei 2013.

Recruitment agency Hays Russia (2013), persoonlijke communicatie, 6 mei 2013.

Recruitment agency Luger Croatia, Romania, Ukraine (2013), persoonlijke communicatie, 14 mei 2013.

Recruitment agency Manpower Serbia (2013), persoonlijke communicatie, 8 mei 2013

Republic of Macedonia (2013), State Statistics: average gross wage http://www.stat.gov.mk/OblastOpsto_en.aspx?id=14. Geraadpleegd 20 mei 2013.

Rijksoverheid (2013), Internationaal ondernemen: Vestigingsklimaat. <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/buitenlandse-investeerders-aantrekken/vestigingsklimaat>. Geraadpleegd 5 april 2013.

SDP Kosove (2013), Anti-counterfeiting and piracy task force established in Kosovo, <http://sdpkosove.com/news/2013/02/anti-counterfeiting-and-piracy-task-force-established-kosovo>. Geraadpleegd 10 juni 2013.

Serbia Investment and Export Promotion Agency (2012), Automotive profile Serbia. Belgrado: Serbia Investment and Export Promotion Agency.

Serbia Investment and Export Promotion Agency (2013), Investing in Serbia 2013. Belgrado: Serbia Investment and Export Promotion Agency.

Setimes (2010), European Parliament urges EU members to recognize Kosovo. http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/en_GB/features/setimes/features/2010/07/09/feature-01. 9 juli 2010.

Statistical Agency of Kosovo (2011), Summary of data of transport and telecom. Pristina: Republic of Kosovo.

Statistics Denmark (2008), International Sourcing: Moving business functions abroad. Kopenhagen: Statistics Denmark.

Tradingeconomics (2013), <http://www.tradingeconomics.com/>. Geraadpleegd 25 mei 2013.

Taxrates, World tax rates, (2013), <http://www.taxrates.cc/>. Geraadpleegd 22 mei 2013.

Transparency International (2013), Corruption by country/territory, <http://www.transparency.org/country>. Geraadpleegd 10 mei 2013.

UBS (2012), Prices and earnings. Zurich: UBS AG.

UNCTAD (2003), Global FDI flows continue to fall. <http://unctad.org/en/Pages/PressReleaseArchive.aspx?ReferenceDocId=4022>. Geraadpleegd op 14 februari 2013.

UNCTADStat, UNCTAD (2013). <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>. Geraadpleegd 15 juni 2013.

United Nations High Commissioner for Refugees (2011), Kosovo: The police force, including its structure; procedures to submit a complaint against police and responsiveness to complaints. 30 november 2011.

United States Agency of International Development (2012), Kosovo. Washington: USAID.

United States Trade Representative (2013), 2013 Special 301 Report. Washington: Office of the United States Trade Representative.

Verenigde Naties (2008), International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. Department of Economic and Social Affairs (4). New York: United Nations.

Verenigde Naties (2012), Kosovo's declaration of independence did not violate international law. <http://www.un.org/apps/news/story.asp?newsid=35396&cr=kosovo#.UZYlvLWGHFk>. Geraadpleegd: 17 mei 2013.

Vision of Humanity (2013), Global Peace Index, <http://www.visionofhumanity.org/#/page/indexes/global-peace-index>. Geraadpleegd 29 mei 2013.

Worker Participation (2013), <http://www.worker-participation.eu/>. Geraadpleefd 8 juni 2013.

World Bank (2010), Belarus: Transport sector policy note. Washington: World Bank.

World Bank (2012), Connecting to compete: Trade Logistics in the global economy. Washington: World Bank.

World Bank (2013a), Doing Business: Employing workers. <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/employing-workers>. Geraadpleegd: 7 mei 2013.

World DataBank, World Bank (2013b). <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>. Geraadpleegd: 2 maart 2013.

World Bank (2013c), Agreements library. <http://wits.worldbank.org/gptad/library.aspx>. Geraadpleegd 24 mei 2013.

World Bank (2013d), Enterprise Surveys, <http://www.enterprisesurveys.org/>. Geraadpleegd 7 juni 2013.

World Economic Forum (2012), The global competitiveness report 2012 – 2013. Genève: World Economic Forum.

World Population Review (2013), Population of Russia 2013. <http://worldpopulationreview.com/population-of-russia/>. Geraadpleegd 22 juli 2013.

World Port Source (2013), Belarus. <http://www.worldportsource.com/ports/BLR.php>. Geraadpleegd 3 juni 2013.

World Trademark Review (2010), Belarus. Minsk: World Trademark Review.

World Trade Organization (2012b) World tariff profiles 2012. Genève: WTO Online Bookshop.

World Trade Organization (2013), databank. http://www.wto.org/english/tratop_e/region_e/rta_participation_map_e.htm. Geraadpleegd 5 april 2013.

World Travel Guide (2013a), Getting around Belarus. <http://www.worldtravelguide.net/belarus/getting-around>. Geraadpleegd 1 juni 2013.

World Travel Guide (2013b), Getting around Kosovo. <http://www.worldtravelguide.net/kosovo/getting-around>. Geraadpleegd 1 juni 2013.

Interviews

Bedrijf A (2013), Chief Operating Officer. Interview afgenomen op 19 juni 2013 te Nijmegen, Nederland en Singapore.

Bedrijf B (2013), Chief Executive Officer Europe. Interview afgenomen op 26 juni 2013 te Nijmegen, Nederland en Zoeterwoude, Nederland.

Bedrijf C (2013), Director Marketing. Interview afgenomen op 27 juni 2013 te Nijmegen, Nederland en Assendelft, Nederland.

Bedrijf D (2013), Chief Executive Officer Europe. Interview afgenomen op 1 juli 2013 te Nijmegen, Nederland en Wenen, Oostenrijk.

Bedrijf E (2013), Regional President Russia. Interview afgenomen op 2 juli 2013 te Nijmegen, Nederland en Moskou, Rusland.

Bedrijf F (2013), Senior Vice President Business Center Europe Central. Interview afgenomen op 4 juli 2013 te Nijmegen, Nederland en Wenen, Oostenrijk.

Bedrijf G (2013), Vice President Technical Manager Zone Europe. Interview afgenomen op 5 juli 2013 te Nijmegen, Nederland en Vevey, Zwitserland.

Bedrijf H (2013), Managing Director DECO Region Eastern Europe & Africa. Interview afgenomen op 12 juli 2013 te Sassenheim, Nederland.

Bedrijf I (2013), Head of Key Account Management Automotive & Strategy Business Unit Fluid Technology. Interview afgenomen op 15 juli 2013 te Nijmegen, Nederland en Karben, Duitsland.

Bedrijf J (2013), Vice President Supply Chain Chocolate Continental Europe. Interview afgenomen op 15 juli 2013 te Nijmegen, Nederland en Sint-Stevens-Woluwe, België.

Bedrijf K (2013), Chief Executive Officer Metals Eastern Europe. Interview afgenomen op 15 juli 2013 te Nijmegen, Nederland en Essen, Duitsland.

Bedrijf L (2013), President. Interview afgenomen op 25 juli 2013 te Oss, Nederland.