

Reshoring: serieuze trend of hype?



Masterthesis Universiteit Utrecht
Jeroen Smit
Studentnummer: 3527905
Begeleider: Dr. Ton van Rietbergen

Voorwoord

Voor u ligt een masterscriptie over reshoring van productiewerkzaamheden naar Nederland. Het gedane kwalitatieve onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de bereidheid van de onderzochte bedrijven om mij uitgebreid te woord te staan, de dank hiervoor is groot.

Ook wil ik Dr. Ton van Rietbergen nadrukkelijk bedanken voor zijn steun en advies tijdens het gehele onderzoek. Hiernaast wil ik Bart Muskens bedanken. Bart heeft bij Royal HaskoningDHV mijn stage begeleidt, en heeft regelmatig de tijd genomen om met mij na te denken over de te nemen richting van mijn scriptie. Het schrijven van deze scriptie heeft mij erg veel geleerd. Ik hoop dat dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan de kennis over het onderwerp, en dat dit onderzoek meegenomen kan worden in andere vervolgonderzoeken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoud	3
1. Inleiding	4
1.1 Wetenschappelijke relevantie.....	4
1.2 Maatschappelijke relevantie.....	5
1.3 Leeswijzer.....	5
2. Theoretisch kader	6
2.1 Waarom gaat een bedrijf naar het buitenland?.....	6
- <i>Verschillende wijzen van buitenlandse investeringen</i>	7
- <i>Wat voor type bedrijven internationaliseren?</i>	8
2.2 Wordt offshoring vervangen door reshoring? De ‘drijfveren’.....	9
- <i>Veranderende transportkosten</i>	9
- <i>Uitvinding van het straalvliegtuig</i>	11
- <i>Containerisering</i>	11
- <i>Innovaties in telecommunicatie</i>	11
- <i>Afzetmogelijkheden in het buitenland</i>	12
- <i>Productiemogelijkheden in het buitenland</i>	13
- <i>Culturele verschillen</i>	16
2.3 Offshoring en reshoring.....	17
- <i>Definitie offshoring</i>	17
- <i>Definitie reshoring</i>	18
- <i>Typen off- en reshoring</i>	18
- <i>Hoeveel Nederlandse bedrijven offshoren en reshoren er?</i>	19
2.4 Het conceptuele model.....	26
3. Methoden	27
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	27
- <i>Focus van het onderzoek</i>	27
- <i>Het vinden van respondenten</i>	28
3.2 Semigestructureerde interviews.....	29
3.3 De geïnterviewden.....	29
4. Resultaten	33
4.1 Lage loonkosten drijven uitbesteding.....	34
4.2 Waarom keren bedrijven uiteindelijk terug naar Nederland?.....	37
- <i>Transportkosten</i>	37
- <i>Loonkosten</i>	39
- <i>Managementproblemen</i>	42
- <i>Cultuurverschillen</i>	44
- <i>Levertijd</i>	45
- <i>Kwaliteitsproblemen</i>	48
- <i>Copyrightschendingen</i>	50
- <i>De sociale werkplaats</i>	51
5. Conclusie	55
6. Geraadpleegde literatuur	57

Inleiding

In de afgelopen jaren is er toenemende internationale media aandacht geweest voor bedrijven die hun productie terughalen uit 'goedkope landen' (Reshoring Initiative, 2017; Forbes, 2017; The Economist, 2016 A; PricewaterhouseCoopers (PwC), 2016). Voornamelijk in de Verenigde Staten (VS) is er veel aandacht voor deze vermeende trend. Begin dit jaar opende persbureau Reuters met de titel: 'Chided by Trump, Ford scraps Mexico factory, adds Michigan jobs' (Reuters, 2017). Onder druk van aantredend president Trump besloot Ford om te stoppen met de plannen om een nieuwe fabriek in Mexico te bouwen, om dit werk in een bestaande fabriek in Michigan te laten uitvoeren. Onderzoeken van onder andere de Boston Consulting Group (BCG) spreken over een duidelijke trend die aan het doorzetten is. Er blijkt een toenemende belangstelling onder Amerikaanse ondernemers om productie te willen terughalen uit voornamelijk China naar de VS. Onderzoek van de Boston Consulting Group heeft uitgewezen dat 7 procent van de Amerikaanse bedrijven in 2012 reshorede ten opzichte van 16 procent in 2014 (BCG, 2015). Dit kan een grote stimulans zijn voor de werkgelegenheid in de Amerikaanse industrie.

Hoewel veel van dergelijke berichten uit de Verenigde Staten (VS) komen, is er de afgelopen jaren ook in Nederland steeds meer aandacht geweest voor deze vermeende trend. In de laatste jaren zijn er in Nederland steeds meer artikelen in de media verschenen die verhalen over het fenomeen 'reshoring', bedrijven die hun productie terughalen uit 'goedkope landen' (Kamer van Koophandel, 2017; PricewaterhouseCoopers, 2016; Elsevier, 2016; Managementteam 2016). Er lijkt een trendbreuk te zijn bij bedrijven om niet langer de productie van allerlei artikelen te laten plaatsvinden op de goedkoopste locatie, maar vaker dichterbij huis. Minister Asscher sprak in 2014 in een kamerbrief over reshoring, door de toenemende belangstelling hiervoor in het bedrijfsleven en de politiek. Ook heeft de Kamer van Koophandel (KVK) inmiddels een 'reshoring potentieel scan' waarmee bedrijven online kunnen uitzoeken of reshoring voor hun bedrijf een economisch rendabele optie is.

Een interessante vraag hierbij is of dit fenomeen in Nederland ook daadwerkelijk een trend gaat worden. Een dergelijke trend in Nederland kan ook hier werkgelegenheid een stimulans geven. Dit onderzoek richt zich daarom op de vraag: *'In hoeverre is reshoring van productie terug naar Nederland een serieuze trend of hype?'* Hierbij is het vooral interessant om te onderzoeken wat de achterliggende motieven zijn voor bedrijven om te reshoren naar Nederland. Een goed beeld hiervan is namelijk belangrijk voor de Nederlandse economie, en beleid wat gemaakt wordt om die te stimuleren. Indien er meer productie teruggedaald wordt naar Nederland kan dit namelijk onder andere zorgen voor een toename van het aantal banen in productie in Nederland.

1.1 Wetenschappelijke relevantie

Reshoring is een relatief nieuw fenomeen in het Nederlandse bedrijfsleven. Want in tegenstelling tot offshoring waar heel veel over geschreven is, staat dit bij reshoring pas in de kinderschoenen. In deze scriptie wordt een poging gedaan de bestaande literatuur over reshoring aan te vullen. Er is in de wetenschap, met name de Amerikaanse, de afgelopen jaren regelmatig aandacht geweest voor dit fenomeen. Die aandacht is er in Nederland veel minder en vooral valt op dat er weinig aandacht is voor bedrijven die er daadwerkelijk mee bezig zijn.

Als er gekeken wordt naar reshoring dan kunnen er kansen liggen voor bedrijven om hun productie, of althans delen daarvan, terug te halen naar Nederland. Dit kan op zijn beurt banen opleveren, en een mogelijke kostenbesparing voor de bedrijven zelf. Dit onderzoek zal pogen in kaart te brengen in hoeverre reshoring een serieuze trend is, of meer een tijdelijke reactie op offshoring. Hierbij is het interessant om te weten te komen waarom bedrijven in de eerste plaats uitbesteden, en waarom reshoring daarop kan volgen.

Binnen het onderzoeksveld van de economische geografie wordt zeer veel aandacht besteed aan locatiekeuzes van bedrijven. Binnen het vak is een onderzoek naar de locatiekeuzepatronen van bedrijven om wel of niet productiewerk terug te halen een relevant en interessant onderwerp. Omdat er nog weinig literatuur is en mijn belangstelling vooral uitgaat naar concrete cases heeft het onderzoek noodzakelijkerwijs een exploratief karakter.

1.2 Maatschappelijke relevantie

Hoewel het meeste nieuws over bedrijven die reshoren uit de VS komt, is er ook in Nederland een toenemende aandacht voor het fenomeen. Zoals eerder genoemd zijn er steeds meer berichten over deze trend in Nederland. Een goed begrip van reshoring, en wat het kan betekenen voor het Nederlandse bedrijfsleven en de economie, is van maatschappelijk belang. Dit belang wordt vooral gevonden in de mogelijke winst die Nederlandse bedrijven kunnen behalen bij reshoring, en de mogelijke economische voor- en nadelen die deze trend met zich mee kan brengen voor Nederland als geheel. Indien er een goed begrip bestaat van reshoring, kan hierop ook adequaat beleid worden gevormd.

1.3 Leeswijzer

Allereerst worden in het hierop volgende theoretisch kader alle relevante achtergronden van reshoring uitgelicht. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de redenen voor bedrijven om uit te besteden en om productie terug te halen. Er wordt uiteengezet wat er al bekend is over reshoring, en wat er nog ontbreekt. Hierna wordt in het hoofdstuk methoden besproken op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd. Er wordt onder andere besproken wat de voor- en nadelen zijn van kwalitatief onderzoek, en op welke wijze respondenten zijn gevonden. Hierop volgt het resultatenhoofdstuk. Hierin worden alle resultaten van het uitgevoerde onderzoek besproken. Het eigen onderzoek wordt ingebed in andere bekende onderzoeksresultaten om zo een totaalbeeld te kunnen vormen van de omvang van reshoring in Nederland. Er wordt afgesloten met de conclusie. In dit hoofdstuk worden de eigen onderzoeksresultaten in een breder perspectief geplaatst en wordt de onderzoeksvraag beantwoordt.

2. Theoretisch kader

Introductie

Om de onderzoeksvraag: *'Reshoring: serieuze trend of hype?'* te kunnen beantwoorden wordt eerst toegelicht waarom bedrijven internationaliseren. Hierna wordt ingegaan op de verschillende drijfveren achter globalisering. Hierna wordt uitbesteding en reshoring door Nederlandse bedrijven besproken. Er wordt afgesloten met het conceptuele model, hierin worden de onderlinge verbanden tussen de verschillende drijfveren die uitbesteding en reshoring veroorzaken weergegeven.

2.1. Waarom gaat een bedrijf naar het buitenland?

Over de wijze waarop bedrijven internationaliseren is in de economische geografie veel geschreven. Een toonaangevende basis voor het verklaren waarom bedrijven internationaliseren wordt gevonden in het 'neoklassieke marktperfectie paradigma' van Hymer en Kindleberger (Van Rietbergen e.a., 1990). In deze theorie is het uitgangspunt dat alle directe buitenlandse investeringen (DBI) het gevolg zijn van een afwijking van het neoklassieke model van volledige concurrentie.

Het neoklassieke model gaat uit van volledige concurrentie in een gemodelleerde perfecte markt waar elke aanbieder en consument over volledige informatie beschikken. In een dergelijke situatie zouden binnenlandse bedrijven altijd een voordeel hebben ten opzichte van een buitenlands bedrijf. Kindleberger stelt echter dat wanneer een bedrijf over bepaalde compenserende competenties beschikt directe buitenlandse investeringen rendabel worden. Deze competenties kunnen onder andere bestaan uit: het ontbreken van volledige concurrentie op een buitenlandse markt, het hebben van voordelen op het gebied van marketing, verschillen in mogelijkheden tot het aanspreken van kapitaal en het kunnen behalen van interne en externe schaalvoordelen bij productie in het buitenland door middel van verticale integratie in het bedrijf (Van Rietbergen e.a., 1990).

Een ander handvat voor de verklaring waarom een bedrijf gaat internationaliseren is het OLI-paradigma van Dunning (Dunning, 1988). Bij deze theorie staat het bedrijf centraal. Dunning beargumenteert dat een bedrijf internationaliseert indien het over bepaalde competenties beschikt. Deze competenties zijn eigendomsspecifieke voordelen (O), locatiespecifieke voordelen (L) en internaliseringsvoordelen (I). Eigendomsspecifieke voordelen zijn voordelen die een bedrijf heeft ten opzichte van andere bedrijven. Dit kan variëren van het hebben van een goede naam tot een goede managementstructuur. Dit zijn voordelen die uniek zijn voor het bedrijf waardoor dit bedrijf een competitief voordeel heeft ten opzichte van concurrenten. Locatiespecifieke voordelen hebben betrekking op het productiemilieu van een land of regio. Een regio kan bepaalde voordelen bieden voor een bedrijf, dit kunnen relatieve lage lonen zijn, maar ook de aanwezigheid van natuurlijke hulpbronnen. Hoe meer andere regio's te bieden hebben ten opzichte van de thuisregio van een bedrijf, hoe waarschijnlijker het is dat een bedrijf naar een dergelijke regio gaat om daar te produceren. Het laatste voordeel is die van internalisering. Dunning stelt dat hoe meer er sprake is van marktperfectie, bijvoorbeeld doordat patentrechten niet goed afgeschermd zijn in een land, hoe groter de kans is dat een bedrijf onderdelen van het productieproces zal internaliseren. Een bedrijf zal dan niet kiezen voor het laten produceren onder licentie, maar om dit zelf te doen, om zo

de eigendomsspecifieke voordelen te behouden. Hiermee stelt Dunning dat er meer nodig is voordat een bedrijf gaat internationaliseren dan alleen een gunstig investeringsklimaat. In de neoklassieke economische theorie is dit wel het geval (Dunning, 2000, pp. 163 – 166).

Verschillende wijzen van buitenlandse investeringen

Bedrijven die internationaal actief zijn kunnen dit op verschillende wijzen vormgeven. Een Nederlands bedrijf kan bijvoorbeeld in China een volledig nieuw bedrijf openen, maar het kan ook een bestaand bedrijf overnemen. De verschillende vormen van buitenlandse investeringen hebben ook verschillende voor- en nadelen. De belangrijkste vormen van directe buitenlandse investeringen zijn het openen van een nieuwe vestiging (greenfield investering), fusies en overnames, de joint-venture en franchising. Het openen van een nieuwe vestiging kan gedaan worden door een dochteronderneming of een bijkantoor te openen. Deze vormen van directe buitenlandse investeringen hebben als voordeel dat een bedrijf niets hoeft te veranderen aan de eigen bedrijfsvoering. Een bedrijf begint dan zonder oude bagage van een ander overgenomen bedrijf. Het doen van een dergelijke investering heeft ook een keerzijde. Vaak duurt het erg lang voor een bedrijf om een volledig functionerend bijkantoor operationeel te hebben. Het uit het niets leggen van lokale contacten, het leren kennen van de lokale gebruiken en cultuur kost erg veel tijd en inspanning (Van Rietbergen e.a., 1990).

Een andere vorm van directe buitenlandse investering is de fusie of overname. Het verschil tussen een fusie en een overname zit in de onderlinge verhoudingen van de bedrijven die samengaan. Er wordt van een fusie gesproken wanneer beide bedrijven een ongeveer even grote omvang hebben. Een overname is aan de orde wanneer één van de bedrijven duidelijk omvangrijker is dan het andere bedrijf. Het grote voordeel van een fusie dan wel overname is dat een bedrijf relatief snel en goedkoop kan groeien. Hiernaast kan een bedrijf gebruik maken van de al bestaande lokale kennis van het overgenomen bedrijf op het gebied van cultuur en wet- en regelgeving. Door een overname kan een bedrijf op een relatief snelle en goedkope manier de concurrentie in een nieuwe regio een stap voor blijven. In principe neemt een bedrijf de eigendomsspecifieke voordelen van een ander bedrijf over, wat voor een veel soepelere instap in een nieuwe markt zorgt (Van Rietbergen e.a., 1990).

Bij een joint-venture stichten twee onafhankelijke bedrijven een nieuw bedrijf, zij zijn dan beide eigenaar. De aard van de verdeling van financiële of bestuurlijke inbreng in de nieuwe onderneming ligt niet vast voor de partijen. In de praktijk wordt gezien dat deze vorm van samenwerking in toenemende belangstelling staat, deze vorm van samenwerking is echter relatief labiel. Veel joint-ventures houden niet lang stand. Dit komt voornamelijk doordat het lastig is om met twee eigenaren continu consensus te bereiken over de wijze waarop doelstellingen behaald kunnen worden. Het voordeel van een joint-venture is dat twee bedrijven de risico's die kleven aan het penetreren van een nieuwe markt als het ware delen. Een bijkomend voordeel is dat niet één van de bedrijven in omvang groeit wat complexiteit met zich meebrengt (Van Rietbergen e.a., 1990).

Een laatste mogelijkheid voor internationale expansie is franchising. Bij franchising verleent de franchisegever de franchisenemer het recht om onder de merknaam van de eerstgenoemde een bedrijf te openen. Hierbij heeft de ondernemer die onder een franchise opereert het voordeel dat deze een veelal bekend merk exploiteert. De franchisenemer heeft een bepaalde vrijheid in hoe deze

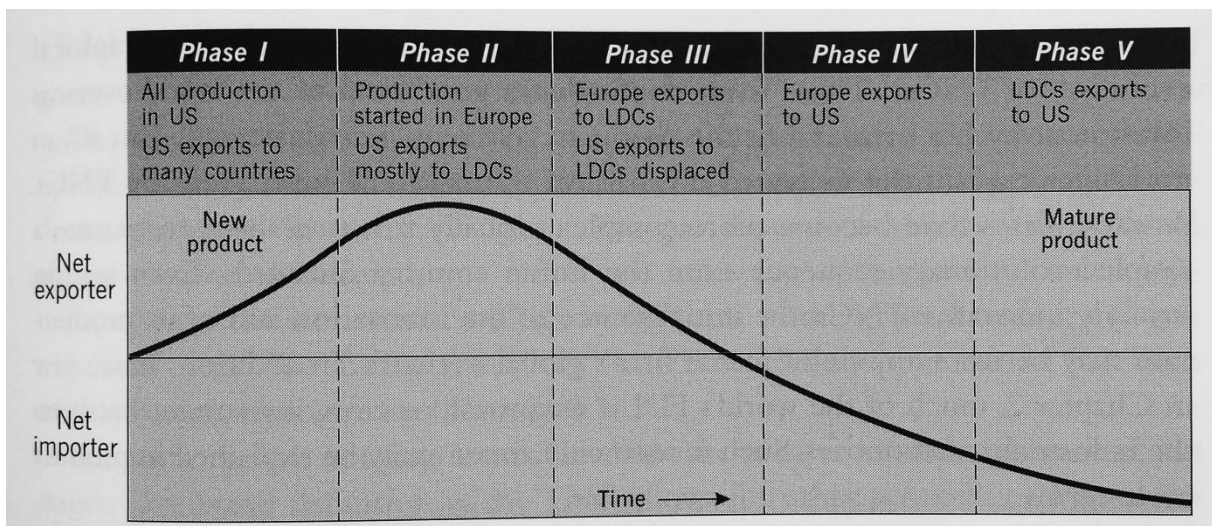
de onderneming leidt. De franchisegever heeft vaak als voorwaarde dat het concept van de franchise (zoals bijvoorbeeld McDonalds) hetzelfde blijft. Binnen bepaalde afgesproken marges kan de franchisenemer afwijken van het concept van het moederbedrijf. Dit is ook een snelle manier om internationaal uit te breiden als franchisegever. Er is echter ook kritiek op franchising. Het komt voor dat franchisenemers teveel winst moeten afdragen aan het moederbedrijf om onder die licentie te mogen opereren. De onderlinge machtsverhoudingen kunnen zorgen voor bepaalde vormen van wurgcontracten (Van Rietbergen e.a. 1990).

Wat voor type bedrijven internationaliseren?

Bij uitbesteding wordt vaak gedacht aan grote bedrijven. Het zijn echter niet alleen deze bedrijven die offshoren. Of een bedrijf internationaal gaat uitbesteden of niet hangt onder andere af van hoe volwassen het product van een bedrijf is. In de literatuur wordt over het algemeen aangenomen dat een product van een bedrijf een bepaalde levenscyclus doorloopt. In de loop van deze cyclus kan een bedrijf toe zijn aan het offshoren van productie. Deze cyclus heet de product levenscyclus en werd door Raymond Vernon in 1966 geïntroduceerd (Vernon, 1966). Gezien de verwevenheid van de mondiale economie toentertijd ten opzichte van nu was Vernon's theorie zijn tijd ver vooruit. In figuur 1 hier onder staat de productlevenscyclus weergegeven.

De figuur is een aanpassing van Vernon's model door Dicken. Deze figuur combineert de verschillende fasen van productie van een bedrijf met de locatie van deze productie. De achterliggende gedachte is dat een bedrijf pas internationaal kan opereren wanneer deze een bepaalde grootte/volwassenheid heeft bereikt. De figuur vertelt de theoretische vijf fasen van de ontwikkeling van een bedrijf, in dit geval een Amerikaans bedrijf (Dicken, 2011).

Figuur 1, de productlevenscyclus



Bron: Dicken, 2011

In de eerste fase wordt er een product ontwikkeld door een Amerikaans bedrijf voor de Amerikaanse thuismarkt, dit omdat een bedrijf weet wat er in de thuismarkt speelt, waardoor het product initieel daar op is toegespitst. Ook wordt er geëxporteerd naar andere landen. In de volgende fase exporteert het bedrijf vanuit Amerika naar ontwikkelingslanden en worden er productielocaties gebouwd in Europa, dit kan zijn omdat de thuismarkt verzadigd is, of omdat er kostenbesparingen gemaakt kunnen worden op productie of distributie. Ook kan het zijn dat overheden in Europa de

import proberen te verminderen door het opleggen van handelsbarrières, of dat er zoveel concurrentie op de thuismarkt is ontstaan dat het bedrijf zich moet gaan focussen op andere markten. In de derde fase gaat het bedrijf vanuit Europa ook naar ontwikkelingslanden exporteren, en in de fase daarna ook naar de VS. In de vijfde fase is het product volledig gestandaardiseerd en wordt alle productie verplaatst naar de goedkoopste locatie in een ontwikkelingsland, vanwaar het bedrijf exporteert naar de voormalige thuismarkt en andere landen (Dicken, 2011). Hoewel dit model van Vernon een versimpelde weergave is van complexe internationale productieverhuizingen probeert het aan te tonen dat alleen een bedrijf dat een bepaalde grootte opbouwt de financiële mogelijkheid zal hebben om op andere locaties te gaan produceren.

2.2 Wordt offshoring vervangen door reshoring? De ‘drijfveren’.

Binnen het kapitalistische systeem zijn bedrijven voortdurend op zoek naar mogelijkheden om hun efficiëntie te verbeteren en hun winsten op te voeren. Eén van de bekendste strategieën wordt wel met de containerterm globalisering samengevat. Globalisering is een brede term waarmee verschillende dingen bedoeld kunnen worden. Men kan doelen op de daadwerkelijke structurele veranderingen in de wereld, of op de ideologie die ernaar streeft de wereld steeds verder met elkaar te verbinden (Dicken, 2011). In dit geval wordt bedoeld op de structurele veranderingen in de wereld. Door vooruitgang in de technologie en daarmee communicatie en transport is het mogelijk om ook over langere afstand handel te drijven. Dit zijn de twee pijlers die globalisering hebben gebracht tot het niveau van vandaag de dag. Dicken definieert globalisering als: *‘globalization is a ... supercomplex series of multicentric, multiscalar, multitemporal, multiform and multicausal processes.’*, oftewel globalisering bestaat uit een serie van processen. Deze processen zijn multicentrisch, gebeven zich op verschillende schalen en verschillende tijdvlakken tegelijkertijd. Deze processen uiten zich op verschillende wijzen, en hebben meerdere oorzaken (Dicken, 2011).

Veranderende transportkosten

Sinds zeer lange tijd zijn transportkosten en de duur van transport nagenoeg onveranderd gebleven. Hier kwam een ommekeer in aan het einde van de 19^e eeuw toen de stoomlocomotief een steeds meer gebruikt transportmiddel werd. Zoals vaker het geval bij een radicale innovatie duurde het lang voordat alle kinderziekten uit de uitvinding gehaald waren, waardoor deze pas bijna honderd jaar na de daadwerkelijke uitvinding in algemeen gebruik kon worden genomen. Hierbij kwam de innovatie van het gebruiken van staal voor stoomlocomotieven, spoorwegen en transportschepen en het combineren van transport over land en over water. Deze combinatie zorgde ervoor dat de prijs van goederen drastisch verminderde. De prijs van graan bijvoorbeeld daalde tussen 1880 en 1914 binnen de Europese markt met 40% door deze innovaties. Deze daling zette zich voort in de jaren daarna. Door deze innovaties werden wereldwijd steeds meer goederen verhandeld, en werd ruimtelijke specialisatie van productie steeds eenvoudiger. Tussen 1970 en 2003 daalden transportkosten nog veel verder, aldus Dicken. De transportkosten als deel van importkosten daalden van 8 procent in 1970 naar om en nabij de 3 procent in 2002 (Dicken, 2011). Na deze daling is er echter een verandering waar te nemen in de transportkosten. Transportkosten zijn sinds deze tijd gestegen en zijn aan grote fluctuaties onderhevig. Dit komt voornamelijk door veranderingen in de wereldprijs van ruwe olie. Deze is weergegeven in figuur 2 hier onder. Zoals te zien is stijgt de wereldolieprijs hard na 2003 en begint deze sterk te schommelen na 2007 (Macrotrends, 2017).

Figuur 2: Wereldprijs ruwe olie in dollars 1980 - 2016



Bron: Macrotrends, 2017

Sinds 2003 stijgt de prijs gestaag van grofweg 30 dollar per vat naar een record van 140 dollar per vat in juni 2008. Hierna verloopt het prijspeil grillig. Hoewel de prijs weer zakt blijft deze na het dal van 2009 toch aanzienlijk hoger dan in de jaren voor de eeuwwisseling (Macrotrends, 2017).

Het is voor bedrijven moeilijk om op dergelijke prijsveranderingen in te spelen. Niet alleen de prijsstijging is een probleem, maar ook de onvoorspelbaarheid van de prijs. Dergelijke tendensen kunnen een remmende factor zijn op uitbesteding in het buitenland. Indien een Nederlands bedrijf productie bijvoorbeeld uitbesteedt naar Katowice in Polen (hét centrum van industriële productie in Opper-Silezië) vanuit Utrecht in 1995, dan is dat bedrijf aan brandstofkosten (diesel voor vrachtwagens volgt vrijwel dezelfde kostenlijn als ruwe olie (Index Mundi, 2016)) in 2005 ongeveer drie keer zoveel kwijt. Dergelijke prijsverschillen kunnen reshoring steeds interessanter maken voor bedrijven, niet alleen vanwege de stijgende brandstofkosten, maar ook vanwege het grillige verloop ervan sinds grofweg 2005. Dit maakt het voorspellen van te maken transportkosten voor bedrijven erg moeilijk, deze onzekerheid is erg lastig voor bedrijven.

Ook transport over zee is aan veel verandering onderhevig. Als een Utrechts bedrijf in 1995 productie uitbesteedde naar China in plaats van Polen, dan moeten de producten een nog langere weg afleggen. Transportkosten over zee zijn ook toenemen de afgelopen jaren. Dit heeft geleid tot nieuwe vormen van transport in de zeevaart namelijk 'slow steaming'. Dit betekent niets anders dan

dat schepen tegenwoordig vaak minder snel varen dan vroeger, omdat dit brandstof scheelt. Dit heeft op zijn beurt weer impact op de levertijd die gerealiseerd kan worden bij producten (Maersk, 2016). Een ander probleem wat vooral bij offshore productie in China een probleem is, is dat producenten hun productielocatie steeds verder naar het binnenland moeten verhuizen, om de stijgende loonkosten in voornamelijk de kustprovincies het hoofd te bieden. Hier wordt onder de kop loonverschillen verder op ingegaan (The economist, 2016).

Uitvinding van het straalvliegtuig

De uitvinding van het straalvliegtuig in de jaren '40 heeft globalisering een grote stap dichterbij gebracht. Het straalvliegtuig is sinds de jaren '50 commercieel in gebruik voor de burgerluchtvaart, dit zorgde ervoor dat mensen zich plots veel sneller dan voorheen konden verplaatsen. Deze snelle verplaatsing zorgde er op zijn beurt voor dat het veel makkelijker werd om face to face ontmoetingen te houden op locaties ver weg binnen afzienbare tijd. Dit zorgde ervoor dat het voor met name transnationale bedrijven steeds makkelijker werd om over lange afstanden en op verscheidene plaatsen beter controle uit te voeren. Er is dan ook een duidelijke correlatie zichtbaar in de groei van het internationaal transport van mensen door middel van het straalvliegtuig en de toename van het aantal transnationale bedrijven. Een tweede mogelijkheid die ontstond door het straalvliegtuig is het transport van goederen die snel bederven (bijvoorbeeld bloemen) of goederen die weinig wegen maar wel relatief waardevol zijn (Button e.a., 2008, pp. 5 – 6).

Containerisering

Containerisering is de tweede pijler die het wereldwijd vershippen van goederen een enorme sprong heeft laten maken. Voor de invoering van het gebruik van containers om producten te vervoeren was het veroveren van producten over land en zee een dure en tijdrovende onderneming. Met de invoering van containervervoer die begon in 1956 begon dit snel te veranderen. In 1956 voer het eerste containerschip, toen nog met een andere maat container en boot dan vandaag de dag, van Newark in New Jersey naar Houston, Texas (Dicken, 2011). Wat het gebruik van de container zo makkelijk maakte is onder meer dat deze makkelijk over te slaan is van goederentransport over land, naar goederentransport over zee. Voor de invoering van containerisering kon het weken tot soms maanden duren voordat een schip volledig gelegeerd was in een haven, terwijl de goederen ondertussen niet zo goed beschermd waren als in een container. Tegenwoordig zijn de meeste containerschepen binnen 12 uur in en uit een haven. Dit zorgt ervoor dat er veel meer goederen tegen een veel lagere prijs vervoerd kunnen worden. Sinds 1956 zijn er veel innovaties doorgevoerd in het bouwen van gespecialiseerde containerschepen en in het standaardiseren van de gehanteerde containermaat, zodat overslag tussen verschillende transportmiddelen altijd zonder problemen kan verlopen. Waar het eerste containerschip 58 containers kon vervoeren kan een groot containerschip vandaag de dag er 8000 tegelijkertijd vervoeren (Tomlinson, 2009, pp. 1 -3).

Innovaties in telecommunicatie

Naast de innovaties die gedaan zijn in transportkosten- en mogelijkheden zijn de innovaties in telecommunicatie van groot belang voor de ontwikkeling van globalisering. Binnen deze ontwikkeling worden hierna de opkomst van satellieten en glasvezelbekabeling en de opkomst van het internet toegelicht.

In 1965 vond de lancering van de Intelsat 1 satelliet plaats, de eerste commerciële satelliet ter wereld. Deze satelliet was in staat om 240 telefoongesprekken of 2 televisiekanalen tegelijkertijd

door te geven. Na de succesvolle lancering van deze eerste satelliet is de ontwikkeling van satellieten erg snel gegaan. Satellieten maakten het mogelijk vrijwel tegelijkertijd berichten te versturen en te ontvangen, en om data te versturen (NASA, 2017). Sinds de jaren '70 echter zijn satellieten voor telecommunicatiegebruik steeds verder ingehaald door glasvezelbekabeling. Deze technologie heeft als voordeel dat het veel data kan doorgeven op een hoge signaalsterkte. Deze technologie heeft zich sindsdien zeer snel ontwikkeld, zowel in capaciteit van data overdracht als in het aantal landen wereldwijd dat erdoor verbonden is met elkaar, inmiddels vindt meer dan 90 procent van de wereldwijde data overdracht plaats via glasvezelbekabeling. De hoeveelheid bekabeling die wereldwijd nodig is om te voorzien in het mondiale datagebruik blijft toenemen, met name door de komst van het internet, daar wordt hierna verder op in gegaan (Dicken, 2011).

De eerste basale versie van het internet is ontstaan voor militaire doeleinden in de jaren '70 in de VS. Dit is hierna verder door ontwikkeld door en voor Amerikaanse universiteiten. Het internet heeft een grote sprong voorwaarts gemaakt met de uitvinding van het World Wide Web door Tim Berners-Lee in 1989 (CERN, 2017). Het WWW was de eerste wereldwijde verzamelplaats van documenten. Het internet heeft wereldwijde communicatie voor bedrijven veel makkelijker gemaakt. Inmiddels is het zo ver gevorderd dat er eenvoudig video gesprekken gevoerd kunnen worden tussen twee uiteinden van de wereld, dit was twintig jaar geleden nog ondenkbaar. De wereldwijde uitroling van het internet en de continue verbeteringen ervan hebben de wereld relatief veel kleiner gemaakt voor bedrijven om te communiceren met andere delen van de wereld op een manier die tot voor relatief kort onvoorzien was (Dicken, 2011).

Innovaties in transport en telecommunicatie hebben gezorgd voor een enorme toename aan mogelijkheden voor bedrijven om op internationale schaal te kunnen opereren. Voor bedrijven betekent dit nieuwe mogelijkheden. Veel bedrijven worden gedreven door de wil om winst te maken. Het maken van winst hoeft niet altijd de grootste drijfveer voor de wijze van handelen van een bedrijf te zijn. Een ondernemer kan ook ambiëren om het bedrijf te laten groeien, of om marktleider van een bepaald product te worden. Echter het behalen van winst is voor elk commercieel bedrijf een noodzaak om te kunnen overleven. Globalisering heeft de wereld relatief kleiner gemaakt, de twee voornaamste gevolgen voor ondernemers hiervan zijn: bedrijven kunnen, maar vaak ook moeten, vandaag de dag concurreren op internationale schaal. Ten tweede is deze internationale concurrentie zeer volatiel, winsten en technologische voorsprongen eroderen even snel als deze behaald zijn (Dicken, 2011).

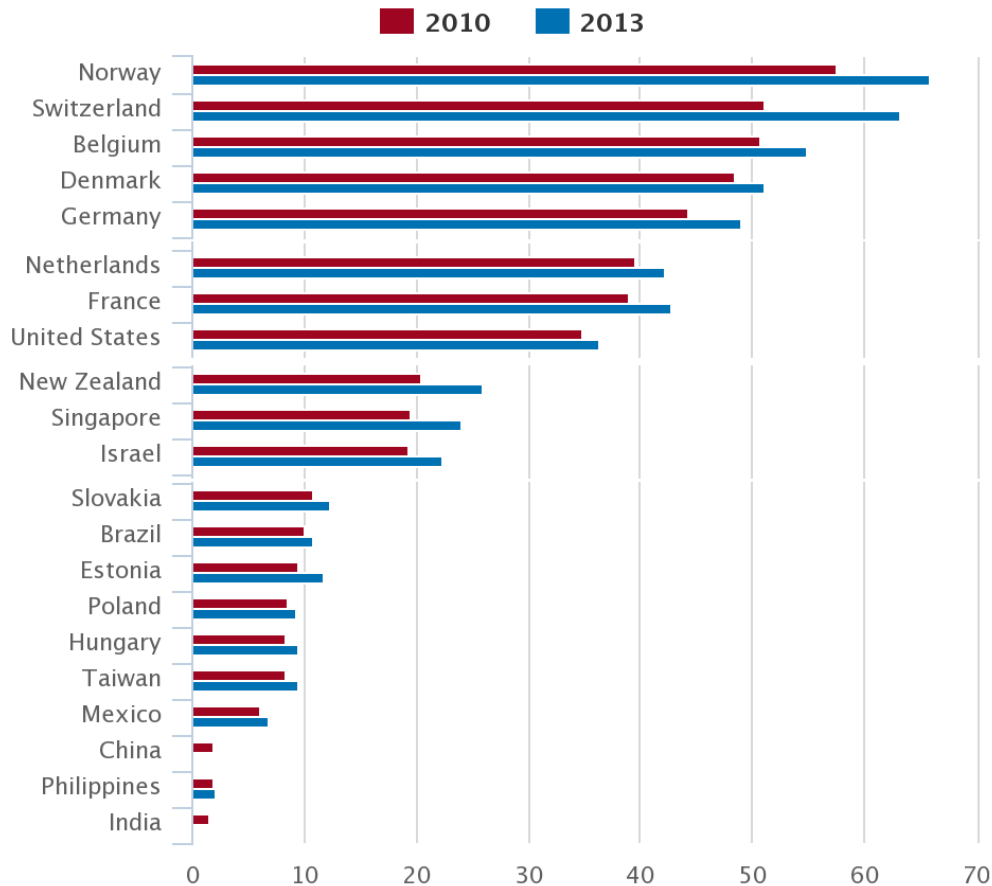
Afzetmogelijkheden in het buitenland

Een van de twee redenen voor bedrijven om te gaan internationaliseren zijn de afzetmogelijkheden die andere markten kunnen bieden. Deze mogelijkheden bestaan onder andere uit de grootte van een markt gemeten in het gemiddelde inkomensniveau van een bepaald land. Hoe hoger het gemiddelde inkomen in een land, hoe hoger het aandeel van het inkomen besteed kan worden aan niet-primaire levensmiddelen. De structuur van de markt verandert mee met het gemiddelde inkomensniveau. Dit zijn indicatoren die afzetmogelijkheden kunnen aangeven. Een ander belangrijk punt is de bereikbaarheid van de markt. Vroeger waren sommige markten vrijwel onmogelijk bereikbaar door hoge transportkosten, momenteel is deze barrière veel lager. Ook de openheid van de markt kan een barrière zijn waar bedrijven tegenaan kunnen lopen. Hierbij moet gedacht worden aan handelsbelemmeringen ingevoerd door overheden zoals verschillende vormen van importheffingen.

Productiemogelijkheden in het buitenland

Een andere zeer belangrijke reden voor bedrijven om te internationaliseren ligt in de verschillende mogelijkheden op het gebied van productiekosten. Deze kunnen per land enorm variëren. Dit is weergegeven in figuur 3 hier onder.

Figuur 3, gemiddeld uurloon in productie wereldwijd in dollars



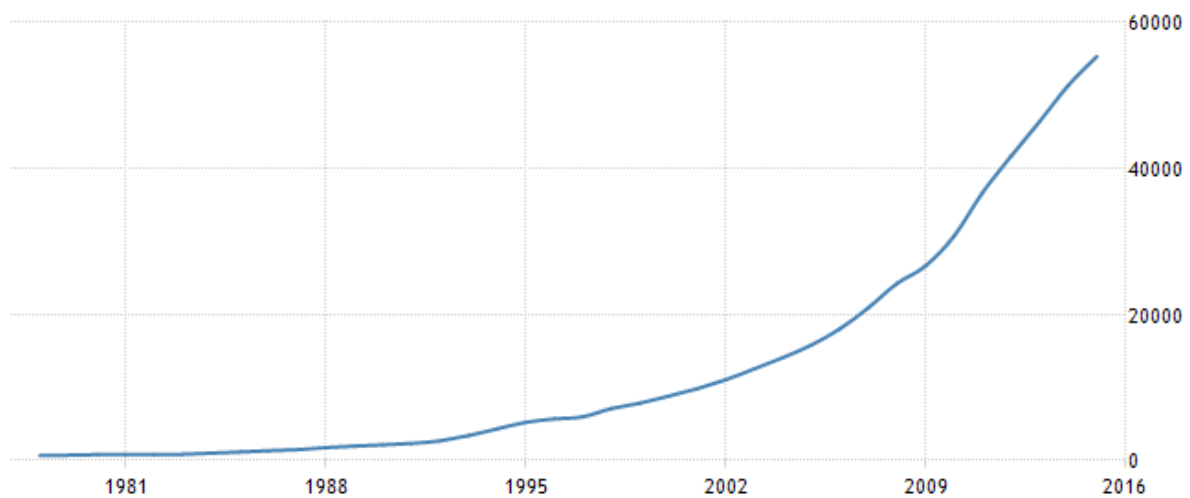
Bron: The conference board, 2016 (Bewerkt door auteur).

Wat direct opvalt is dat in Nederland het gemiddeld uurloon in productie hoog is. Ook valt op dat een aantal Centraal- en Oost Europese landen (o.a. Polen en Hongarije) op nog geen kwart zitten van de kosten van een Nederlandse productiemedewerker. Waar Nederland op ongeveer 40 dollar per uur zit, ligt Polen op minder dan 10 dollar. Dergelijke verschillen in loonkosten zijn een van de grootste drijvende krachten achter de internationaliseringsdrang van bedrijven die veel arbeid nodig hebben voor hun productie.

Als de grafiek bestudeerd wordt, dan wordt al snel duidelijk waarom zoveel bedrijven productie offshoren naar China. Over China zijn in deze gebruikte dataset alleen cijfers bekend uit 2010. In dit jaar kostte een gemiddelde productiemedewerker ongeveer 2 dollar per uur, dit is twintig keer goedkoper dan een Nederlandse productiemedewerker in datzelfde jaar (The Conference Board, 2016). Ook in de VS liggen de loonkosten hoog zoals in figuur 3 te zien is, deze liggen een paar dollar lager dan die van Nederland. Het verschil tussen de loonkosten in de VS en China is dus ook erg groot. Dit verschil verklaart onder andere de enorme golf van offshoring van productieactiviteiten van de VS naar China vanaf de jaren '50.

Een kritische noot is echter wel dat verschillende datasets verschillende uitkomsten kunnen geven. Dit heeft twee redenen. Ten eerste zijn onderzoekers afhankelijk van aangeleverde data. Het gebeurt soms dat verschillende landen gemiddelde lonen net iets anders berekenen dan anderen. Het ene land rekent bijvoorbeeld een dertiende maand mee, terwijl een ander land dit niet doet. Daarnaast is er soms sprake van een hele snelle ontwikkeling. Cijfers van het CBS bijvoorbeeld tonen dat in 2014 een Nederlandse productiemedewerker gemiddeld 35.400 euro per jaar verdiende (CBS, 2016). In dat zelfde jaar verdiende een Chinese productiemedewerker volgens een tweede bron omgerekend 7414 euro per jaar (HKTD Research, 2016). In dit geval zou een Chinese productiemedewerker vijf keer minder verdienen. Naast een andere berekening van het gemiddelde loon kan dit verschil ook verklaard worden door de enorme loonstijging in China sinds 2000. Door de snelle stijging zijn cijfers misschien niet meer actueel. Deze loonstijging is weergegeven in figuur 4 hier onder.

Figuur 4, gemiddeld jaarloon in productie in Chinese Yuan 1981 - 2015

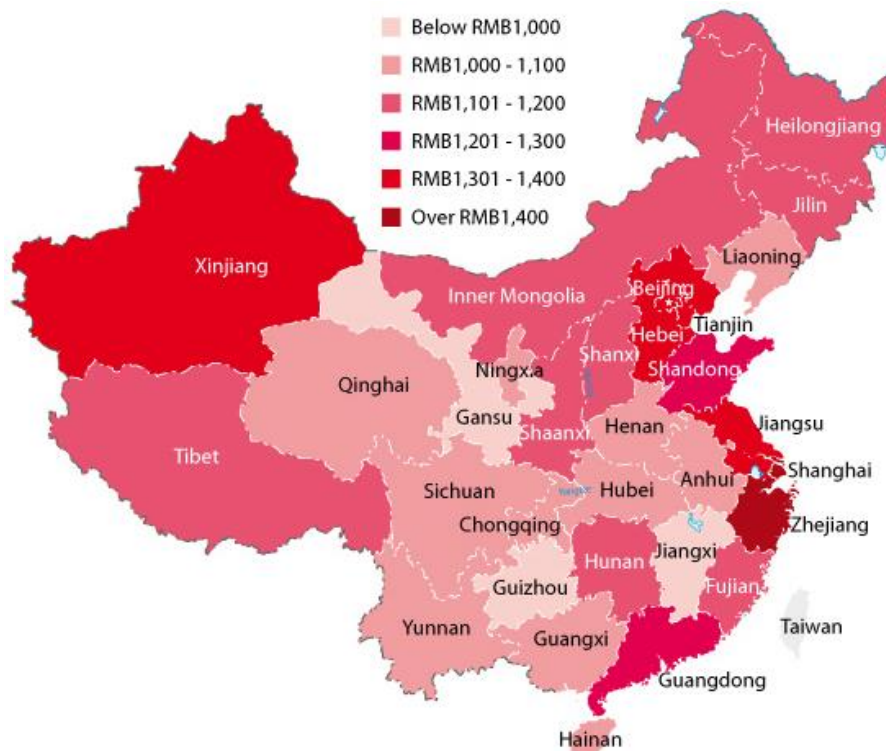


Bron: Trading Economics, 2016

Loonverschillen binnen China

Het gemiddelde maandelijkse minimumloon verschilt sterk per provincie in China (figuur 5). In de provincies Shanghai en Zheijang ligt het loon het hoogst met een maandelijks minimum loon van meer dan 1400 Yuan per maand (dit is ongeveer 190 euro), dit terwijl men in de provincies met het laagste minimumloon minder dan 1000 Yuan per maand verdient (China Briefing, 2016).

Figuur 5, minimum maandlonen in China in 2013 per provincie



Bron: China briefing, 2016

Hoewel de lonen in China in sommige provincies al relatief hoog zijn, is er voor bedrijven die hun productie willen offshoren naar China nog speelruimte binnen China om lage loonkosten te behouden.

Lonen in andere Aziatische landen

In een breder perspectief, als er gekeken wordt naar lonen in heel Azië in tabel 1, dan valt direct op dat ook daar nog veel mogelijkheden op het gebied van goedkope productie liggen.

Tabel 1, gemiddeld jaarloon in productie per land in 2014

Land	Gemiddeld jaarloon in US dollar
Myanmar	2.062
Cambodja	1.887
Vietnam	2.989
Indonesië	4.481
Thailand	7.120
Filipijnen	4.012
China	8.204

Bron: HKTDC Research, 2016

Het gemiddelde jaarloon van een Chinese productiemedewerker in 2014 ligt op 8.204 US dollar. Het verschil met het land dat daarna het hoogste loon kent, Thailand, is meer dan 1000 dollar. Zoals verder in tabel 1 te zien is liggen de lonen in de andere omliggende landen nog veel lager. In het perspectief van loonkostenvoordelen door middel van offshoring van productie, zijn er zo, indien China te duur wordt, nog veel meer mogelijkheden in Azië voor het goedkoop produceren van producten (HKTDC Research, 2016).

Lonen en productiviteit

De lonen in China stijgen, in sommige provincies harder dan in andere, maar deze zijn nog steeds relatief laag. In andere omliggende landen zijn zoals hier boven aangetoond ook nog mogelijkheden indien bedrijven op zoek zijn naar lage lonen. Toch zijn er wereldwijd steeds meer kritische kanttekeningen bij het offshoren van productie naar China en omliggende landen. Verschillende argumenten worden hiervoor aangedragen. Het eerste argument is het feit dat de lonen in China harder stijgen dan de productiviteit van diezelfde arbeid. The Boston Consulting Group (Hierna: BCG) heeft berekend dat de lonen in productie in China tussen 2004 en 2014 vier keer sneller zijn toegenomen dan de productiviteit van Chinese arbeid (BCG, 2014). Daarom zou het bijna even duur zijn om in China te produceren als in de VS als gekeken wordt naar het concurrentievermogen.

In de door BCG gedane studie uit 2014 wordt het concurrentievermogen van vijftientig landen vergeleken met als ijkpunt de VS. In deze studie worden arbeidskosten, energiekosten om te produceren en wisselkoersen samengenomen om zo een totaalbeeld te geven van het relatieve concurrentievermogen van deze verschillende landen in 2004 en in 2014. Volgens deze studie heeft China in 2004 een concurrerend vermogen van 86 punten ten opzichte van 100 punten van de VS. Dit betekent dat China, met in achtnaam van alle factoren, 14 procent goedkoper is om te produceren. In 2014 is China gestegen naar 96 punten. Volgens deze berekening was het in 2014 bijna even duur om in China te produceren als in de VS. Interessant is dat voor de VS nearshoring naar Mexico steeds aantrekkelijker wordt. Nearshoring is offshoren naar een locatie niet ver weg van het thuisland. In 2004 lag Mexico op 92 punten, ongunstiger dan China dus. In 2014 is dit hetzelfde gebleven, terwijl China op 96 punten is gekomen (BCG, 2014). Amerikaanse bedrijven investeren de laatste paar jaren steeds meer in productie in China. Interessant hierbij is dat president Trump onlangs de autofabrikant Ford onder druk heeft gezet om hun beoogde nieuwe fabriek niet in San Luis Potosi te Mexico te bouwen maar om te investeren in uitbreidingen aan de fabriek in Michigan. Geopolitieke argumenten blijven soms ook een belangrijke factor (Business Insider, 2017).

Culturele verschillen

Producteren in het buitenland kan bemoeilijkt worden door culturele verschillen tussen het gastland en het land van origine van het bedrijf dat uitbestedt. Een van de belangrijkste auteurs op het gebied van cultuurverschillen is Geert Hofstede. Hofstede beschrijft in zijn werk in 1984 de verschillende culturele problemen die kunnen ontstaan tussen mensen uit verschillende landen. In een meer dan vijftien jaar durend onderzoek heeft Hofstede, bij een multinational die in 67 landen actief was, werknemers met dezelfde functies uit deze verschillende landen allerlei soorten vragen laten beantwoorden over culturele waarden. Uit dit grootschalige onderzoek heeft Hofstede vier dimensies van culturele verschillen uiteen kunnen zetten. Uit twee soortgelijke onderzoeken later uitgevoerd heeft hij nog twee extra dimensies kunnen destilleren, de zes dimensies in totaal zijn: individualisme versus collectivisme, grote versus kleine machtsafstand, sterke versus zwakke neiging tot het vermijden van onzekerheden, masculiniteit versus femininiteit, lange versus korte termijn denken en toegeeflijkheid versus terughoudendheid. De zes genoemde dimensies zijn aldus Hofstede de meest voorkomende verschillen die gevonden kunnen worden tussen culturen (Hofstede, 1984, pp. 83 – 86).

Winkler e.a. daarentegen hanteren een andere indeling in cultuurverschillen en de problemen die deze kunnen voortbrengen als een bedrijf uitbestedt. Deze problemen kwamen voort uit een

empirische studie gedaan in 2008 naar een Duits bedrijf dat productie uitbesteedde naar een bedrijf in India. Een van de belangrijkste verschillen in werknemersmentaliteit tussen verschillende landen is de zogeheten *activity* ten opzichte van *passivity* van een werknemer. *Activity* houdt in dat het de cultuur in een land of bedrijf is om als werknemer ten opzichte van zowel collega's als superieuren een meedenkende houding te hebben, en zo eventuele ideeën voor verbeteringen of aanpassingen te opperen indien men die heeft. Nederland kenmerkt zich voor en groot deel als een land waarin de *activity* houding geldt. Stel dat een leidinggevende in Nederland een bepaald idee heeft van het fabriceren van een product, dan is het niet raar dat wanneer een ondergeschikte van deze persoon een idee voor een verbetering heeft dit idee ook oppert. Aan de andere kant van het spectrum is er de *passivity*. In veel landen buiten Nederland en West-Europa is de *passivity* houding meer de sociale omgangsnorm binnen en tussen bedrijven. Dit houdt in dat wanneer bedrijf A bedrijf B een opdracht geeft om een bepaald onderdeel van een product voor dat bedrijf te vervaardigen, dat bedrijf B deze opdracht exact zal uitvoeren. Indien een werknemer van bedrijf B echter zou zien dat het vervaardigen van het onderdeel beter kan op een andere manier, dan ligt het in een dergelijke cultuur niet voor de hand om dit te melden. Dit hangt veelal samen met de mate van hiërarchie tussen mensen in een bedrijf en tussen bedrijven. Waar een Nederlander kan denken een ander te helpen door een correctie te suggereren in een te bouwen onderdeel, kan dit in een andere cultuur gezien worden als onbeleefd (Winkler e.a., 2008, pp. 474-478).

Dit verschil in cultuur kan voor frictie zorgen tussen twee bedrijven. Een Nederlands bedrijf dat een onderdeel in een land waar de *passivity* cultuur heerst laat maken, verwacht wellicht dat als men in de fabriek in het buitenland tegen problemen aan loopt in de productie van het afgesproken onderdeel, dat men dit aanklaagt. Dit terwijl het bedrijf in het land dat het onderdeel maakt vindt dat het onbeleefd is om de opdrachtgever te bekritisieren op het ontworpen product. (Winkler e.a., 2008, pp. 474-478).

2.3 Offshoring en reshoring

Definiëringen

Om te kunnen onderzoeken in hoeverre reshoring van productie naar Nederland een trend of hype is, is het belangrijk om zowel offshoring als reshoring te definiëren. Van beide fenomenen bestaan verschillende definities in verschillende literaire werken. De grootste verschillen tussen de definiëringen beslaan de vraag waar wordt geproduceerd en door wie.

Offshoring

Jahns e.a. onderzoeken op welke aspecten gelet moet worden als gesproken wordt van offshoring. Een definiëring die zij aanhalen uit een artikel van MGI is: *'The business practice of offshoring focuses on the relocation of labor-intensive service industry functions to locations remote to the business center, such as India, Ireland or the Philippines'* (Jahns e.a., 2006, pp. 218 – 220). In deze definiëring wordt de nadruk gelegd op arbeidsintensieve werkzaamheden, maar niet op onder wiens leiding deze worden uitgevoerd (Jahns e.a., 2006, pp. 218 – 220). De OECD hanteert een lossere definitie van offshoring: *'Generally, offshoring is used to describe a business's (or a government's) decision to replace domestically supplied service functions with imported services produced offshore'* (OECD, 2016). Bij deze definitie wordt de nadruk gelegd op de productie locatie, maar wordt in het midden

gelaten door wie dit wordt uitgevoerd. Om de verschillende visies op offshoring te vatten binnen één definitie wordt in dit onderzoek de definitie van Marqit gebruikt, namelijk: *‘Bij offshoring worden één of meerdere bedrijfsactiviteiten uitbesteed naar een land buiten het land waar de hoofdvestiging van de organisatie gevestigd is’* (Marqit, 2016).

Reshoring

Ook reshoring kent verschillende definities in de literatuur. Fratocchi e.a. hanteren de volgende definitie van reshoring: *‘a voluntary corporate strategy regarding the home country’s partial or total relocation of (in-sourced or out-sourced) production to serve the local, regional or global demands’* (Fratocchi e.a., 2014, p. 56). Dit houdt in dat het moederbedrijf vrijwillig productie terughaalt naar het moederland voor de lokale, regionale, of wereldmarkt. Buyse e.a. hanteren een ruimere definitie, namelijk: *‘...Dit houdt in dat bedrijven processen terughalen naar het land van waar deze oorspronkelijk werden ge-offshored.’* (Buyse e.a., 2014, p. 4). Een derde definitie wordt geleverd door Arvidsson e.a., namelijk: *‘bringing manufacturing activities back to the home country’* (Arvidsson e.a., 2014, p. 1). Ook in deze definitie wordt gesproken over het terughalen van productie terug naar het moederland. In deze scriptie wordt gekozen voor een aanpassing op de bredere definiëring van Buyse e.a., met een toespitsing op productie: *‘Het terughalen van productie naar het land waar deze productie voorheen gevestigd of naartoe ge-offshored was’*. Deze gehanteerde definitie is uiteraard het tegenovergestelde van de definitie van offshoring, omdat deze twee fenomenen in principe twee zijden van dezelfde munt zijn.

Typen off-en reshoring

Aansluitend op de genoemde definities van offshoring en reshoring is het belangrijk om onderscheid te maken in verschillende vormen van off- en reshoring. Deze verschillen liggen in het feit door wie er geproduceerd wordt voor en na offshoring of reshoring. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen vier verschillende vormen van off- en reshoring: *offshoring/reshoring for outsourcing, in-house offshoring/reshoring, offshoring/reshoring for insourcing en outsourced offshoring/reshoring*. Gray e.a. gebruiken deze typologie om het fenomeen reshoring te beschrijven, maar deze is even goed van toepassing voor offshoring (Gray e.a., 2013, pp. 27-30). Figuur 6 hier onder geeft deze verschillende opties schematisch weer.

Figuur 6: Typen offshoring of reshoring

		<i>To: Onshore</i>	
		In-House	Outsourced
<i>From: Offshore</i>	In-House	In-House Reshoring	Reshoring for Outsourcing
	Outsourced	Reshoring for Insourcing	Outsourced Reshoring

Bron: Gray e.a., 2013, p. 28

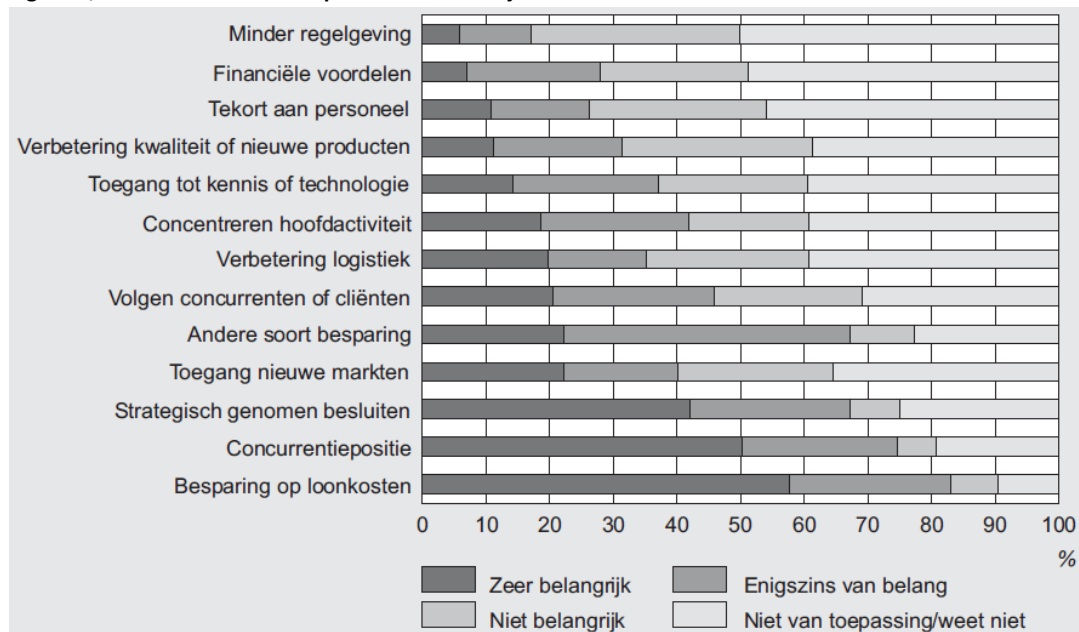
Een bedrijf kan dus bijvoorbeeld zelf in Nederland een product produceren en besluiten dit te offshoren naar bijvoorbeeld China. Dan kan een bedrijf dit in China in een eigen op te zetten fabriek doen, of dit outsourcen naar een ander bedrijf. In het eerste geval wordt gesproken van in-house offshoring, in het tweede over offshoring for outsourcing. Dezelfde afwegingen kunnen gemaakt worden als een bedrijf besluit te reshoren. Uitbesteed werk in China kan door een Nederlands bedrijf teruggehaald worden, waarbij wordt besloten dat de productie weer binnen het eigen Nederlandse bedrijf plaats zal gaan vinden: reshoring for insourcing (Gray e.a., 2013, pp. 27-30).

Hoeveel Nederlandse bedrijven offshoren en reshoren er?

Waarom gaan bedrijven offshoren?

Om het eigen onderzoek naar bedrijven die reshoren in perspectief te kunnen plaatsen is er kennis nodig van hoeveel Nederlandse bedrijven offshoren en reshoren en hun beweegredenen daarvoor. Het CBS heeft in 2008 een grootschalig onderzoek gedaan onder 1002 bedrijven allen met meer dan honderd werknemers (middelgrote bedrijven en grotere bedrijven). Hoewel dit onderzoek al wat ouder is geeft het een duidelijk inzicht in de positie van offshoring en reshoring in het Nederlandse bedrijfsleven. De onderzochte bedrijven behoren tot een van de volgende sectoren: hoogwaardige industrie, overige industrie, kennisintensieve dienstverlening en overige bedrijven. In het onderzoek is gevraagd aan de bedrijven die in 2007 aan offshoring van bedrijfsactiviteiten deden wat de belangrijkste motieven daarvoor waren (CBS, 2008). In figuur 7 hier onder zijn de motieven weergegeven van de bedrijven die activiteiten naar het buitenland verplaatst hebben. Zoals te zien is was het besparen op loonkosten verreweg het belangrijkste motief voor bedrijven om te offshoren, 58 procent van de ondervraagde bedrijven vindt dit een zeer belangrijk motief, en 83 procent vindt dit op zijn minst enigszins van belang. Ook het verbeteren van de concurrentiepositie scoort hoog. Van de ondervraagde bedrijven vindt 50% dit zeer belangrijk (CBS, 2008).

Figuur 7, motieven voor het verplaatsen van bedrijfsfuncties in 2007



Bron: CBS, 2008

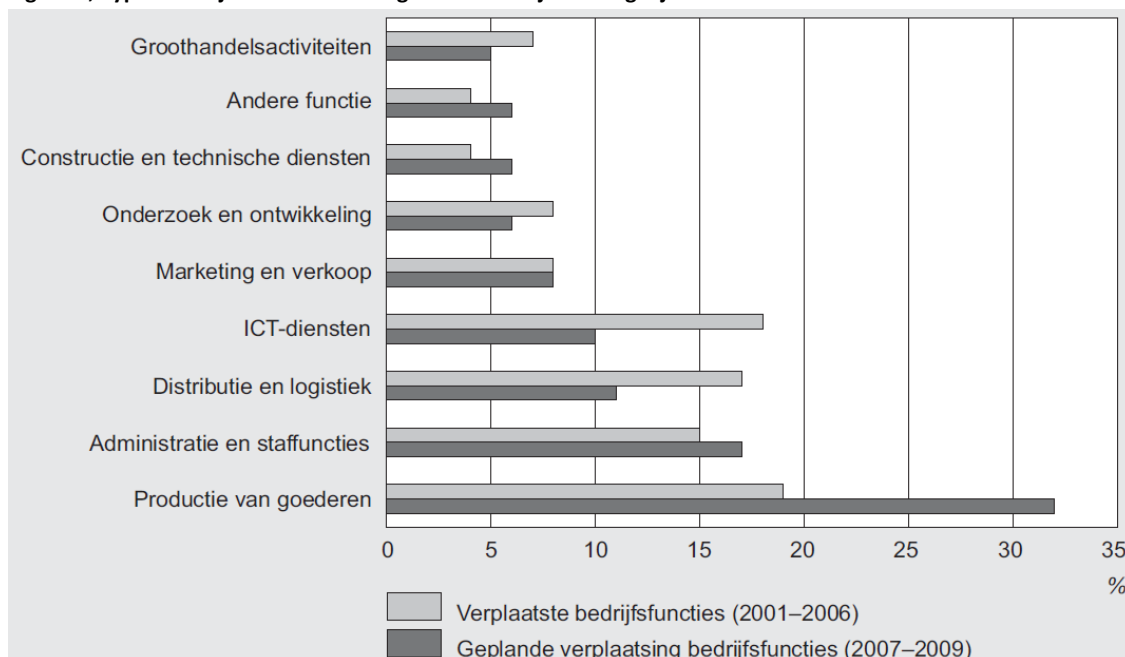
De universiteit Nyenrode heeft in 2010 ook een uitgebreid onderzoek gedaan naar het offshoren van bedrijfsactiviteiten door Nederlandse bedrijven naar het buitenland. In dit onderzoek heeft Nyenrode

681 bedrijven onderzocht, zzp'ers waren uitgesloten in dit onderzoek. Van deze bedrijven had 29 procent bedrijfsactiviteiten op dat moment geoffshored, 6 procent was dit van plan binnen één jaar te doen, en 65 procent deed dit niet en was dit niet van plan. In dit onderzoek komt ook naar voren dat van de ondervraagde bedrijven die hebben geoffshored het grootste aandeel (33 procent) dit doet uit kostenbesparing, gevolgd door het behouden of verbeteren van het concurrentievermogen (21%), en het veroveren van nieuwe markten (9%) (Nyenrode, 2010).

Welke bedrijfsactiviteiten worden voornamelijk geoffshored?

Het CBS heeft onderzocht wat voor bedrijfsfuncties voornamelijk zijn verplaatst onder de onderzochte bedrijven in de periode tussen 2001 en 2006. Hier aan gekoppeld is gevraagd wat voor geplande verplaatsingen de bedrijven voor ogen hadden tussen 2007 en 2009. De uitkomsten zijn hier onder weergegeven in figuur 8.

Figuur 8, Typen bedrijfsactiviteiten die geoffshored zijn en mogelijk worden



Bron: CBS, 2008

Interessant om te zien in het kader van dit onderzoek is dat een hoog aandeel van de verplaatste bedrijfsfuncties de productie van goederen beslaat. Ook ICT diensten scoren hoog. Interessant is dat wanneer gekeken wordt naar de geplande verplaatsing van bedrijfsfuncties dat er in de productie van goederen een toename is naar 32 procent (CBS, 2008). In het onderzoek gedaan door Nyenrode Universiteit werd gevonden dat 29 procent van de activiteiten die uitbesteed werden productiewerkzaamheden waren. Direct hierna volgde distributie en logistiek met 7 procent en administratieve functies met 8 procent (Nyenrode, 2010). Beide onderzoeken kennen dus vergelijkbare resultaten.

Type offshoring en grootte van het bedrijf

Het onderzoek gedaan door Nyenrode onderscheidt net zoals het CBS tussen in-house offshoring en outsourced offshoring. Uit dit onderzoek is gebleken dat van de bedrijven die geoffshored hebben 76 procent dit in-house doet. Onderzoek gedaan door het CBS geeft een vrijwel gelijk percentage bedrijven dat in-house offshored, namelijk 77 procent (CBS, 2008). Het volledig uitbesteden van bedrijfsactiviteiten is dus veel minder gebruikelijk.

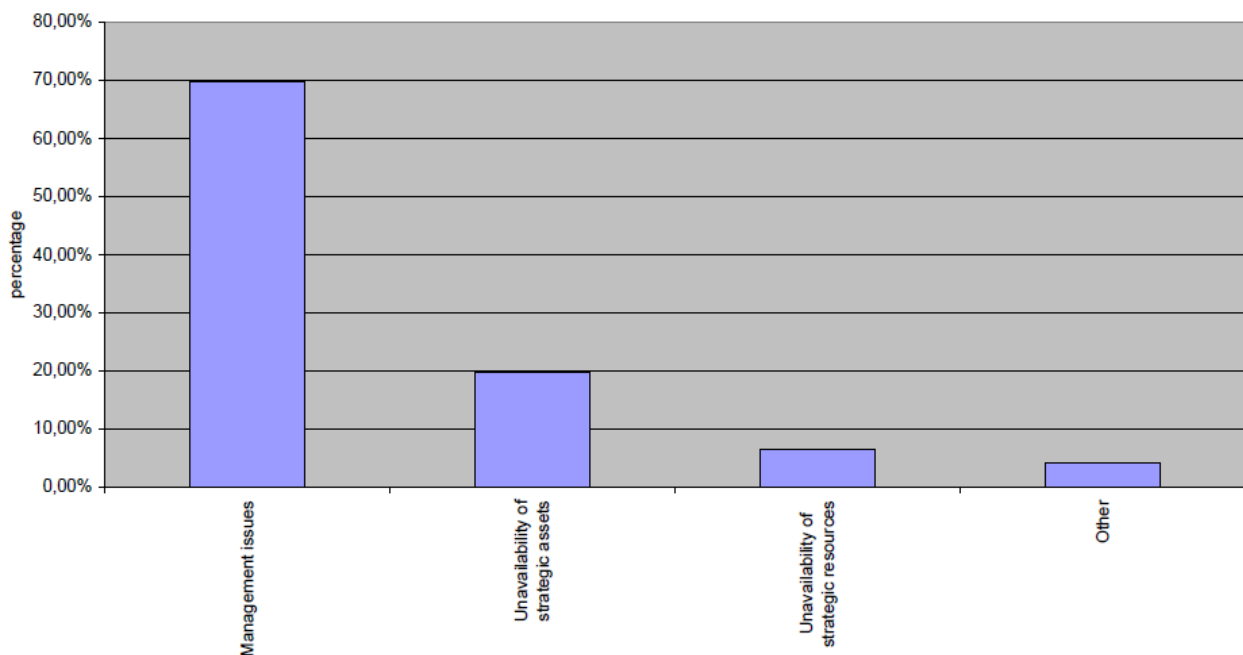
De Universiteit Nyenrode heeft onderscheid gemaakt tussen grote bedrijven (meer dan 100 werknemers) en kleine tot middelgrote bedrijven (2 tot 100 werknemers). Van de bedrijven die offshoreden was 56 procent grootbedrijf ten opzichte van 44 procent klein- en middelgroot bedrijf (Nyenrode, 2010). Dit lijkt de theoretische vooronderstelling te bevestigen dat offshoren voor grote bedrijven makkelijker is door de specifieke voordelen die grote bedrijven hebben.

Wat voor belemmeringen ervaren bedrijven offshore?

Ook is er door het CBS onderzocht wat voor belemmeringen de bedrijven ervaren tijdens het proces van offshoring. Hieruit is gebleken dat bedrijven de toenemende afstand tot de bestaande klanten als grootste belemmering ervaren, 52% van de bedrijven vond dit zeer belangrijk of enigszins van belang. Interessant is dat maar vijf procent van de bedrijven culturele problemen als zeer belangrijke belemmering aangaf, en 29 procent vond dit enigszins van belang (CBS, 2008).

De Universiteit Nyenrode heeft ook onderzocht wat voor belemmeringen bedrijven offshore ervaren. In figuur 9 hier onder wordt weergegeven wat de grootste belemmeringen zijn geweest voor de bedrijven om hun doelen offshore te behalen. Maar liefst 70 procent van de bedrijven heeft aangegeven dat management issues de belangrijkste reden was voor het niet behalen van de beoogde doelen. Onder management issues wordt in dit onderzoek culturele problemen en taal/communicatieproblemen verstaan. Dit betekent dat culturele verschillen en taalbarrières zoals onder andere beschreven door Hofstede een belangrijke barrière vormen voor bedrijven om offshore hun doelen te behalen (Nyenrode, 2010).

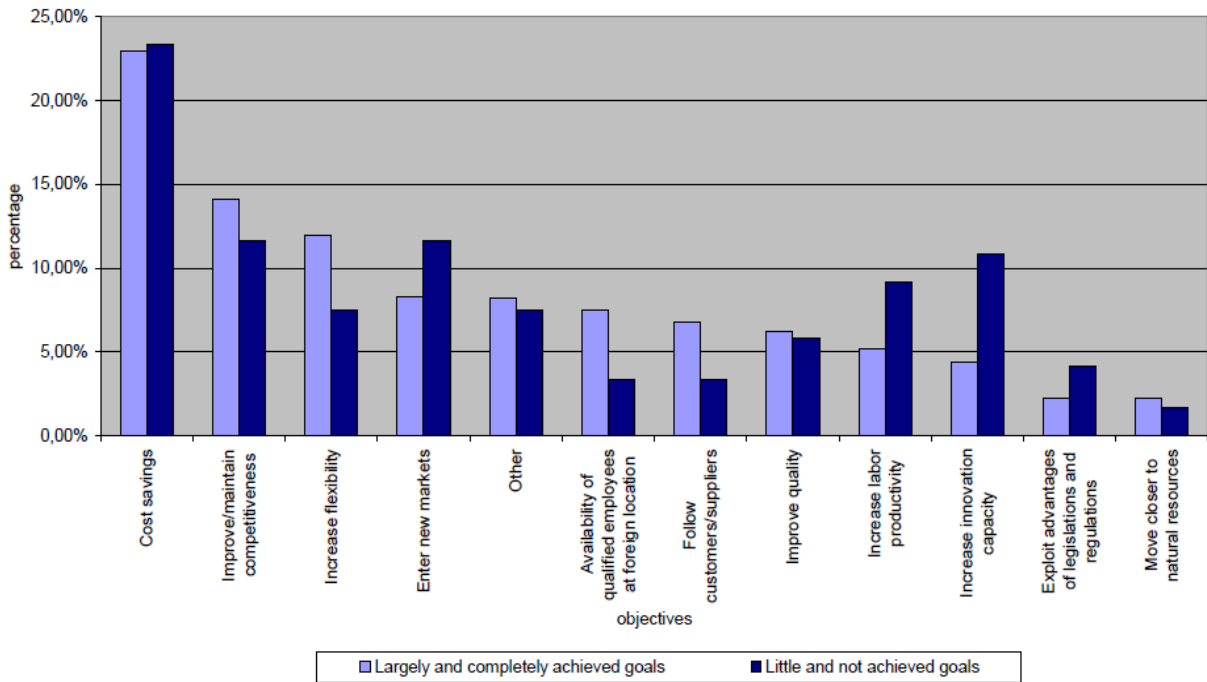
Figuur 9, redenen voor het niet behalen van beoogde doelen offshore



Bron: Nyenrode, 2010

Wat erg interessant is, is dat de bedrijven ook is gevraagd in hoeverre de initiële doelen die door offshoring bereikt zouden moeten worden daadwerkelijk verwezenlijkt waren, de verhouding tussen het percentage bedrijven dat hun doelen grotendeels behaalden en niet haalden wordt weergegeven in figuur 10 hier onder.

Figuur 10, grotendeels/volledig bereikte doelen (lichtblauw) versus niet/vrijwel niet bereikte doelen (donkerblauw)



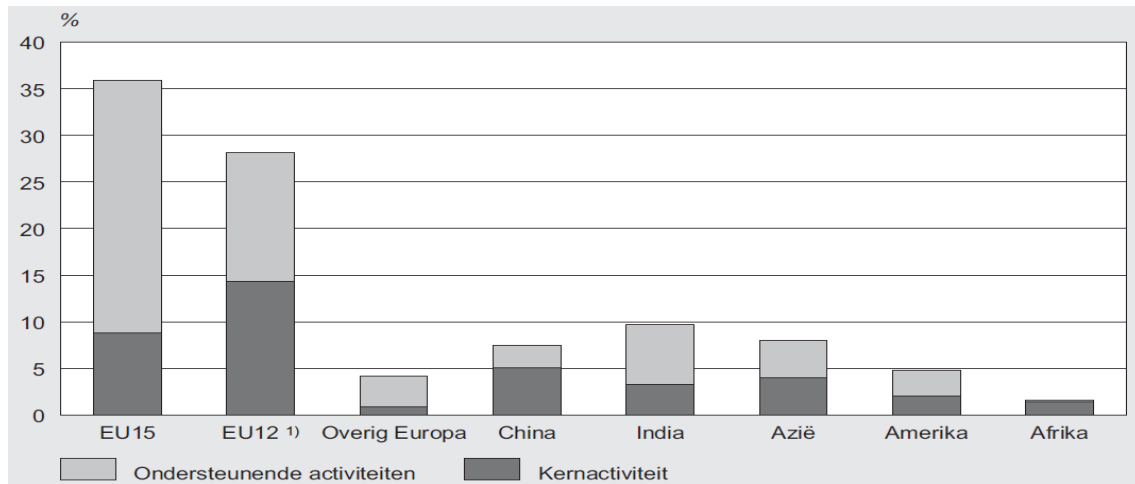
Bron: Nyenrode, 2010

Wat direct in het oog springt is dat kostenbesparing het hoogste scoort op zowel het wél behalen van dit doel als het niet behalen van dit doel. Dit betekent dat van de ondervraagde Nederlandse bedrijven die kostenbesparing als doel van offshoring hadden 23 procent een kostenbesparing grotendeels of volledig realiseerde, en dat bij 24 procent dit niet tot vrijwel niet gerealiseerd is (Nyenrode, 2010).

Naar welke locaties wordt voornamelijk geoffshored?

Ook is het interessant om te weten naar welke landen de geoffshorede activiteiten verplaatst worden. In figuur 11 hier onder is te zien naar welke landen ondersteunende-en kernactiviteiten geoffshored worden in het onderzoek van het CBS.

Figuur 11, locaties van verplaatste bedrijfsactiviteiten

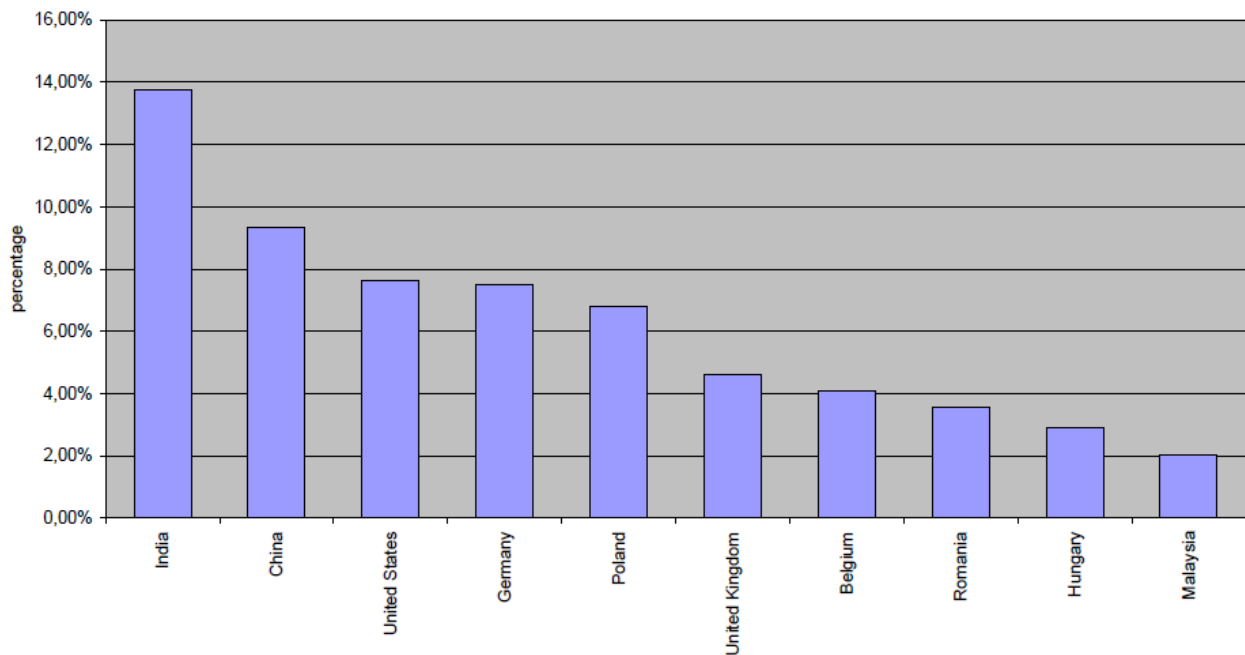


Bron: CBS, 2008

Wat opvalt is dat de meeste activiteiten naar de EU 15 landen geoffshored worden, en daarna naar de EU 12 landen. Dit zijn over het algemeen niet de EU landen met relatief lage lonen zoals Polen of Hongarije. In media wordt vaak gesproken over offshoring van productie naar China, maar zoals figuur 11 aangeeft is dat aandeel in dit onderzoek in ieder geval nog niet heel groot, zo'n 8 procent.

Nyenrode heeft onderzocht naar welke tien landen bedrijven hun productie het meest uitbesteden. De resultaten zijn hier onder weergegeven in figuur 12.

Figuur 12, top tien landen waarnaar uitbesteed wordt



Bron: Nyenrode, 2010

Volgens deze bron wordt er het meest uitbesteed naar India, 14 procent van al het uitbestede werk gaat daarheen, gevolgd door China (9 procent) en de VS (8 procent). Verschillende bronnen geven dus verschillende uitkomsten weer (Nyenrode, 2010).

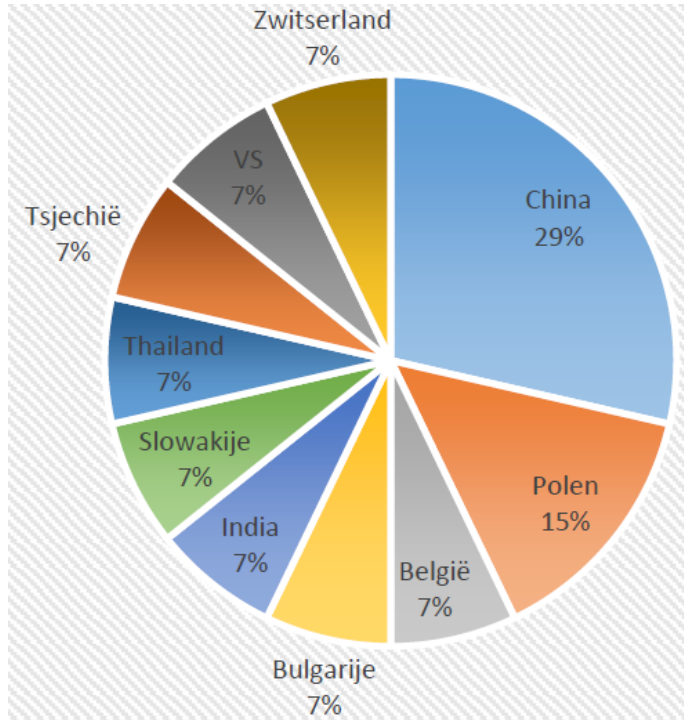
Hoeverveel bedrijven keren terug uit het buitenland?

Panteia heeft in 2013 onderzoek gedaan onder 919 Nederlandse bedrijven waarvan 102 bedrijven productie uitbesteedden in het buitenland. In dit onderzoek hebben 31 bedrijven (30 procent) hun productiewerk teruggehaald naar Nederland (Panteia, 2013). Dit is een relatief hoog percentage. Onderzoek van Van Balen komt op een lager percentage terugkerende bedrijven uit. In dit onderzoek zijn 117 bedrijven onderzocht die hun productie hebben uitbesteed in het buitenland. Van deze 117 bedrijven keerden er 18 terug (15 procent) (Van Balen, 2017). Onderzoek van de Universiteit Nyenrode kent vergelijkbare uitkomsten. Van de 681 bedrijven uit dit onderzoek hebben 197 bedrijven (29 procent) productiewerkzaamheden uitbesteed in het buitenland. Van deze uitbesteders heeft 17 procent productie teruggehaald naar Nederland (Nyenrode, 2010). Hoewel het percentage bedrijven dat blijft uitbesteden in deze onderzoeken nog steeds veel groter is dan het percentage bedrijven dat productiewerk terughaald naar Nederland, is dit geen verwaarloosbaar percentage.

Uit welke landen komen de meeste bedrijven terug?

Over de landen waaruit de meeste bedrijven productie terughalen is in het geval van Nederland niet veel bekend. Alleen Van Balen heeft onderzocht uit welke landen de bedrijven in dat onderzoek hun productie hebben teruggehaald. De uitkomsten hiervan zijn weergegeven in figuur 13 hier onder.

Figuur 13, Reshoring verdeeld naar land



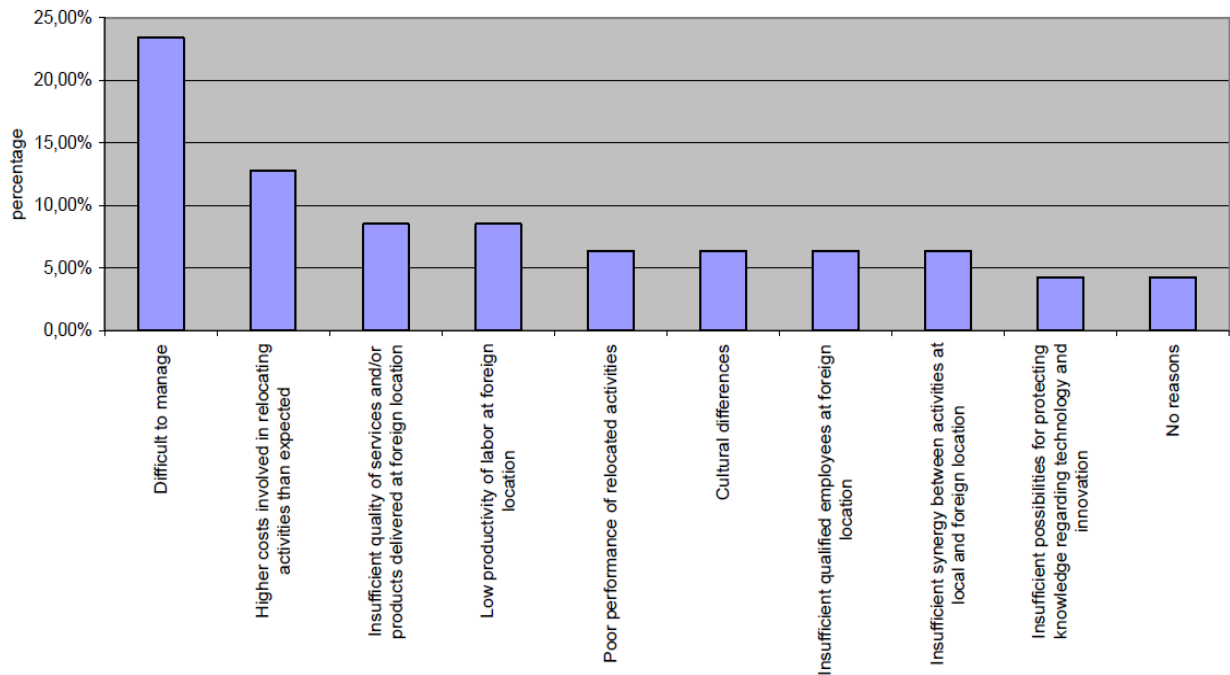
Bron: Van Balen, 2017

Wat direct opvalt is dat in dit onderzoek veruit de meeste bedrijven productie terughalen uit China. Bijna 30 procent van de productie die teruggehaald wordt komt terug uit China. Ook wordt er veel productiewerk teruggehaald uit Polen, namelijk 15 procent. Deze hoge percentages zijn te verklaren doordat andere onderzoeken hebben uitgewezen dat veel bedrijven hun productie initieel uitbesteden naar deze twee landen (CBS, 2008; Nyenrode, 2010). Een relatief hoger percentage terugkerende bedrijven is daar een logisch gevolg van.

Waarom komen de bedrijven terug?

Onderzoek van Nyenrode heeft aangetoond dat problemen met het managen van het uitbesteedde werk de belangrijkste reden is voor bedrijven om terug te keren naar Nederland. In figuur 14 hier onder is te zien welke redenen voor het terughalen van productiewerkzaamheden het meest genoemd worden in het onderzoek. Van de bedrijven die terugkeerden naar Nederland deed 23 procent dit vanwege managementproblemen. Dit werd gevolgd door hoger uitgevallen kosten van het uitbestedingsproces, 13 procent van de bedrijven gaf dit als belangrijkste reden. Van alle bedrijven noemt 8 procent kwaliteitsproblemen bij productie offshore de belangrijkste reden om terug te keren. Cultuurproblemen worden in dit onderzoek veel minder vaak aangehaald als belangrijke reden om productie terug te halen naar Nederland, voor maar 6 procent van de bedrijven was dit belangrijk. Problemen met schendingen van intellectuele eigendomsrechten worden in dit onderzoek ook meegenomen. Echter maar 4 procent van de bedrijven vindt dit een belangrijke reden om productiewerk te laten terugkeren naar Nederland (Nyenrode, 2010).

Figuur 14, Tien meest genoemde redenen voor reshoring



Bron: Nyenrode, 2010

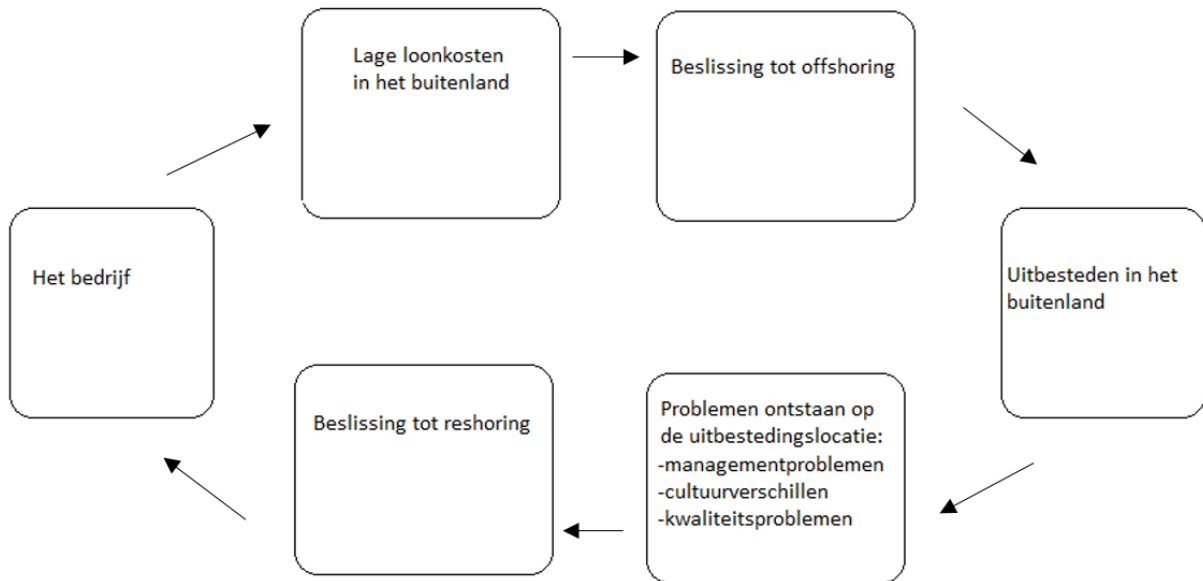
Ook in het onderzoek van Panteia worden managementproblemen genoemd als belangrijke factor voor het terugkeren van bedrijven. Ook kwaliteitsproblemen bij productie offshore worden vaak genoemd. Beide factoren worden in dit onderzoek door 45 procent van de bedrijven genoemd als belangrijke reden voor het terughalen van productie naar Nederland. En andere bijkomende factor die hoog scoort is het feit dat producenten vinden dat zij sneller op veranderende marktvaart kunnen inspelen indien de productie in Nederland plaatsvindt. Ook deze factor wordt door 45 procent van de bedrijven als zeer belangrijk beschouwd. Interessant is dat in dit onderzoek maar 8 procent van de bedrijven aan heeft gegeven dat stijgende loonkosten in het buitenland een reden waren om productiewerk terug te halen naar Nederland (Panteia, 2013).

Ook onderzoek van Van Balen geeft aan dat management en cultuurproblemen een belangrijke reden zijn voor bedrijven om terug te keren naar Nederland. Hierbij worden vooral taalbarrières gezien als belangrijkste reden. Van de bedrijven in dit onderzoek heeft 35 procent aangegeven dat taalbarrières de voornaamste reden was om terug te keren. Hogere kwaliteit van productiewerk in Nederland scoort in dit onderzoek ook hoog, 28 procent van de bedrijven vindt dit de belangrijkste reden om te reshoren naar Nederland. Evenals in het onderzoek van Panteia wordt het beter kunnen inspelen op veranderende marktvaart belangrijk geacht door de bedrijven, 15 procent geeft dit als belangrijkste reden voor terugkeer naar Nederland (Van Balen, 2017).

2.4 Het conceptuele model

Als afsluiting van het theoretisch kader wordt het conceptueel model weergegeven. Deze is te zien in figuur 15 hier onder. Het conceptuele model geeft schematisch weer hoe de verschillende factoren die eerder zijn besproken met elkaar samen hangen, en hoe deze elkaar beïnvloeden. Het bedrijf staat centraal in het onderzoek. Verschillende factoren hebben echter invloed op de productielocatiekeuze van een bedrijf, deze zijn hier onder weergegeven.

Figuur 15, het conceptuele model



3. Methoden

3.1 Kwalitatief onderzoek

Zoals in het theoretisch kader is besproken wordt in deze scriptie onderzocht in hoeverre het terughalen van productie naar Nederland een serieuze trend, of een hype is. In het onderzoek ligt de focus op de beweegredenen van de geïnterviewde bedrijven om te offshoren, en vooral om te reshoren. Individuele afwegingen en motivaties kunnen het beste onderzocht worden door middel van kwalitatief onderzoek, daarom is er gekozen voor diepte interviews.

Kwalitatief onderzoek is geschikt om de afwegingen van mensen te begrijpen en te verklaren (Boeije e.a., 2009). Dit type onderzoek onderscheidt zich van kwantitatief onderzoek waar de nadruk meer ligt op het testen van wetmatigheden. In kwalitatief onderzoek ligt de nadruk op het proces waardoor er meer diepgaande informatie verkregen kan worden over de afwegingen van respondenten (Bryman, 2012). In kwalitatief onderzoek zijn de termen betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid complexere begrippen dan in kwantitatief onderzoek. In kwantitatief onderzoek zijn onderzoeksresultaten betrouwbaar indien de herhaling van het onderzoek tot een min of meer gelijke uitkomst leidt. In kwalitatief onderzoek is deze repliceerbaarheid vaak moeilijker te bewerkstelligen. Dit komt bijvoorbeeld doordat het niet waarschijnlijk is dat indien een interview overgedaan zou worden met dezelfde topiclist dat het interview volledig hetzelfde zou verlopen. Interne validiteit echter kan juist in kwalitatief onderzoek hoog zijn. Interne validiteit betekent dat de onderzoeker juiste theorie vormt, en dus de juiste conclusies trekt, na aanleiding van wat deze heeft geobserveerd. In een diepte interview is de kans veel kleiner dat een bewering verkeerd opgevat wordt dan bij bijvoorbeeld een enquête. De langdurige en intensieve interactie zorgt ervoor dat er een goed begrip ontstaat van de ideeën van de geïnterviewde (Bryman, 2012). Het is in kwalitatief onderzoek over het algemeen niet de bedoeling om generaliserende uitspraken te verbinden aan het gedane onderzoek. De nadruk ligt op een juist begrip van de onderzochte populatie door de onderzoeker. Externe validiteit in kwalitatief onderzoek is daarom minder sterk dan de interne validiteit.

Focus van het onderzoek

In dit onderzoek is ervoor gekozen om bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf te interviewen. In Nederland valt 97 procent van de bedrijven in de categorie midden- en kleinbedrijf. Deze categorie beslaat alle bedrijven tot 250 werknemers. Bedrijven van deze grootte zijn verreweg de grootste groep in het Nederlandse bedrijfsleven, en zorgen voor 70 procent van de Nederlandse werkgelegenheid (MKB servicedesk, 2016). Dit maakt deze groep interessant om te onderzoeken. Deze groep is daarnaast interessant omdat er minder wetenschappelijke informatie beschikbaar is over de wijze waarop dit soort bedrijven zich op een internationale schaal bewegen. Veel literatuur richt zich op grote multinationale ondernemingen, terwijl kleinere bedrijven vaak minder mogelijkheden en buffers op financieel gebied hebben, waardoor verwacht kan worden dat zij andere afwegingen maken dan multinationals. Dit maakt het interessant om juist de beweegredenen van het MKB te onderzoeken.

Het vinden van respondenten

Omdat reshoring een relatief nieuw fenomeen is, en omdat er geen database is van bedrijven die hun productie hebben teruggehaald, is het lastig om respondenten te vinden. Als bedrijven al hebben gereshored is dit moeilijk te achterhalen omdat zij dit bijvoorbeeld lang niet altijd op hun website publiceren. Ook komt het voor dat bedrijven wel reshoren maar dat zij niet weten dat dit zo heet, waardoor deze bedrijven moeilijk gevonden kunnen worden. Er is op internet gezocht naar bedrijven die hun productie terughalen zoals op websites van nationale en vooral regionale kranten. Dit is een vorm van doelgerichte selectie, namelijk 'criterion sampling' (Bryman, 2012). Vervolgens zijn alle bedrijven die gevonden konden worden gebeld, en is aan hen gevraagd of zij mee willen werken aan dit onderzoek. Ook is door middel van de sneeuwbal methode gevraagd of zij nog andere bedrijven kenden die hun productie hebben teruggehaald. De sneeuwbal methode is een geschikte manier om meer respondenten te vinden die allemaal ervaring hebben met reshoring (Bryman, 2008). Deze manier van het vinden van respondenten is voornamelijk geschikt als er moeilijk respondenten gevonden kunnen worden omdat het een relatief kleine groep mensen bevat, of wanneer deze groep niet nadrukkelijk in het openbaar treedt. In het geval van reshoring publiceren bedrijven dergelijke gevoelige informatie vaak niet, waardoor deze bedrijven moeilijk te vinden zijn via het internet. Indien er toch een paar bedrijven gevonden zijn kan de sneeuwbal methode bijdragen aan het vergroten van de groep respondenten (Bryman, 2012; Boeije e.a., 2009). Via-via is zo geprobeerd om meer respondenten te verkrijgen.

Een aantal bedrijven wilde niet meewerken, omdat het hen veel tijd kost, en omdat zij al vaker waren benaderd om mee te doen aan een onderzoek naar reshoring. Dit waren vaak de bedrijven die een aantal keren in het nieuws zijn geweest, waardoor deze relatief kleine groep bedrijven door meerdere media herhaaldelijk zijn benaderd, en nu niet meer mee wilden werken. Bedrijven die door de media niet gevonden en dus niet eerder gevraagd zijn mee te werken bleken tijdens dit onderzoek ook moeilijk te vinden. Dat maakte de onderzoekspopulatie slecht bereikbaar. Uiteindelijk zijn er zeven bedrijven gevonden die mee wilden werken. Deze bedrijven bevinden zich verspreid over heel Nederland. Wel zijn drie van de zeven bedrijven gelegen in de regio rondom Tilburg. Dit komt doordat de gemeente Tilburg actief bezig is, in samenwerking met de Universiteit Tilburg, om reshoring in hun regio te onderzoeken. Doordat men in deze regio actief bezig is met dit onderwerp was er meer informatie te vinden over bedrijven die hun productie hebben teruggehaald naar deze regio.

Hiernaast is gezocht naar respondenten die vanuit een andere invalshoek naar deze vermeende trend kunnen kijken. Om informatie te verschaffen vanuit een wetenschappelijke en praktische invalshoek is dr. Ton Wilthagen van de universiteit van Tilburg benaderd. Ton Wilthagen doet onderzoek naar de mogelijkheden voor reshoring in de regio rondom Tilburg in samenwerking met onder andere de gemeente Tilburg. Hiernaast zijn twee medewerkers van het ministerie van economische zaken benaderd, Jelle Wijnstok en Upton van der Vliet, omdat hun werkveld het Nederlandse bedrijfsleven en de internationale beweging van Nederlandse productiebedrijven beslaat. Allen worden in paragraaf 3.3 verder toegelicht.

3.2 Semigestructureerde interviews

Het houden van diepte-interviews is een geschikte manier voor het achterhalen van individuele afwegingen en motivaties. De onderwerpen die aan bod komen in het theoretisch kader zijn vertaald naar een vragenlijst die als leidraad heeft gefunctioneerd tijdens de interviews. Er is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview met een 'interview guide'. Semigestructureerde interviews kenmerken zich doordat er wel een duidelijke onderwerpenlijst is die aangehouden wordt in het interview, maar dat er daarnaast ook ruimte is voor verdieping en onderwerpen die de interviewer van te voren wellicht niet had bedacht. Deze openheid zorgt ervoor dat er niet alleen toegewerkt wordt naar bevestiging van waar de onderzoeker naar op zoek is, maar dat er ruimte is voor context en diepgang. Door het stellen van meer open vragen kan de onderzoeker ook tot meer inzichten komen die hij of zij niet had voorzien, dit kan het inductieve proces van de onderzoeker nieuwe input geven (Bryman, 2008).

Tijdens de interviews zijn een aantal onderwerpen in ieder geval besproken. Dit zijn de onderwerpen die op basis van literatuuronderzoek als belangrijk werden beschouwd. Er is gevraagd naar de beweegredenen van de bedrijven om te offshoren dan wel productie terug te halen uit het buitenland. Hierbij kan gedacht worden aan de rol van cultuurverschillen, loonkosten en de kwaliteit van producten gemaakt in het buitenland. Naast het aanhouden van een aantal standaard vragen is geprobeerd zoveel mogelijk de achterliggende redenen te achterhalen voor de wijze waarop de bedrijven opereren in de internationale markt. Alle interviews zijn opgenomen en volledig getranscribeerd. Het analyseren van de verkregen informatie is verlopen door het uitvoeren van een thematische analyse. De data zijn grondig onderzocht en met elkaar vergeleken, waarbij gezocht is naar verschillen en gelijkenissen in de gesprekken (Bryman, 2012).

3.3 De geïnterviewden

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd door het interviewen van zeven bedrijven. Zes van deze zeven bedrijven hebben zowel geoffshored als gereshored, waardoor dit zeer interessante bedrijven zijn om te onderzoeken. Eén bedrijf heeft offshoring op het laatste moment niet door laten gaan, en de productie in Nederland gehouden. Daarnaast zijn twee medewerkers van het ministerie van economische zaken geïnterviewd om een goed beeld te krijgen wat de rol van de overheid is met betrekking tot reshoring. Ook is er een hoogleraar arbeidsmarkt van de universiteit van Tilburg geïnterviewd. Deze geïnterviewde heeft zelf onderzoek gedaan naar reshoring in de regio rondom Tilburg.

Hier onder volgt een beschrijving per geïnterviewde. In het kort wordt de context geschetst van het bedrijf of het werkgebied van de betreffende persoon.

1. Peter Kloppers, DG Press Services (drukpersen): Peter Kloppers is samen met Remko Koolbergen directeur van het bedrijf *DG Press Services* te Hall. *DG Press Services* is ontstaan in 2009. Voorheen werkten Peter Kloppers en Remko Koolbergen beiden voor het bedrijf *Drent Goebel*, maar dit bedrijf ging in 2009 failliet. Nadat *Drent Goebel* failliet ging is *DG Press Services* opgericht door deze twee voormalige medewerkers. *Drent Goebel* was een bedrijf dat industriële drukpersen maakte die bijvoorbeeld loterijtickets, etiketten, of placemats van hoge kwaliteit konden printen. Ook deed het bedrijf aan onderhoud van de machines die zij verkochten. Toen *DG Press Services* begon onderhield

dit bedrijf alleen de drukpersen die door de voorganger, Drent Goebel, al aan klanten geleverd waren. Het nieuwe bedrijf had zo direct een klantenkring. Inmiddels maakt het bedrijf ook zelf weer nieuwe drukpersen. DG Press Services is begonnen met 12 medewerkers, allen voorheen werkzaam voor Drent Goebel. Inmiddels is het bedrijf flink gegroeid en heeft het 70 medewerkers. Drent Goebel maakte niet de volledige drukpersen zelf, maar haalde hiervoor onderdelen uit Italië. Toen DG Press Services besloot om zelf ook weer drukpersen te gaan maken heeft het bedrijf initieel besloten om een onderdeel van de te maken drukpersen te laten maken door een fabrikant in China, later heeft DG Press Services de productie teruggehaald naar hun eigen bedrijfspand in Hall.

2. Ron Broeders, Ferro – Fix (ondergrondse afvalcontainers): Ron Broeders is mede-eigenaar van het Bedrijf Ferro – Fix te Rotterdam. Dit bedrijf is gespecialiseerd in het maken en onderhouden van stalen afvalcontainers die onder de grond geplaatst worden. Samen met Leonard de Nijs heeft Ron Broeders in 2004 BroNij opgericht. BroNij is begonnen met het laten maken van ondergrondse afvalcontainers in Polen omdat dit goedkoper was dan in Nederland produceren. Deze werden vervolgens met de vrachtwagen naar Nederland gebracht. In de loop der jaren is BroNij in Rotterdam steeds meer gaan werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, hun arbeidskosten werden deels gesubsidieerd door de gemeente Rotterdam. Deze kostenreductie maakte produceren in Nederland winstgevend. In 2011 ging de gemeente Rotterdam de sociale werkplaats privatiseren. Omdat BroNij inmiddels veel gebruik maakte van deze sociale werkplaats hebben Ron Broeders en Leonard de Nijs toen besloten om een nieuw bedrijf op te richten, met de werknemers van de voormalige sociale werkplaats als werknemers. Dit bedrijf heette Ferro – Fix, en telt vandaag de dag 125 werknemers. Doordat initieel BroNij, en later Ferro – Fix stap voor stap de medewerkers van de sociale werkplaats de technieken hebben bijgebracht om de containers zelf te maken, vond steeds meer assemblage plaats in Nederland, en steeds minder in Polen. Sinds een paar jaar worden alleen nog basisonderdelen geïmporteerd.

3. Ramses Backx, Sort (kledingsorteerbedrijf): Ramses Backx is directeur van een sorteer- en verwerkingsbedrijf voor tweedehands ingezamelde kleding, genaamd Sort. Dit bedrijf heeft al jaren twee vestigingen, één in Nederland te Tilburg en een in Hongarije. Sinds 2014 is er een tweede vestiging geopend in Heerlen. Toen Sort begon met het sorteren en verwerken van tweedehands kleding in Nederland was dit relatief laagwaardig werk, wat eerst veelal door vrouwen met een Marokkaanse achtergrond, en later door voornamelijk Poolse vrouwen werd gedaan. In de loop der jaren werd het echter steeds moeilijker om aan medewerkers te komen waardoor de eigenaar van Sort aanstuurde op het verplaatsen van alle sorteerwerkzaamheden naar Hongarije, omdat men daar wel relatief eenvoudig aan werknemers kon komen. De directeur van Sort, Ramses Backx, kwam met het alternatief om een sociale werkplaats in te schakelen, zodat de werkzaamheden niet verplaatst naar het buitenland hoefden te worden. Met wat aanpassingen aan het productieproces werd dit een succes. Momenteel werken er in totaal 140 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij Sort, waarvan 75 in Tilburg en 65 in Heerlen.

4. Rob Pikkert, Telson (garnalenpelbedrijf): Rob Pikkert is eigenaar van Telson te Leens. Telson is een bedrijf wat zich specialiseert in het pellen van Hollandse garnalen die onder andere aan horecagelegenheden en supermarkten geleverd worden. Rob Pikkert werkte voordat hij zijn eigen bedrijf Telson oprichtte voor het bedrijf Heiploeg. Heiploeg is een van de grootste spelers in Europa op het gebied van het pellen van garnalen. Toen in 1990 het thuispellen van garnalen werd verboden moest Rob Pikkert voor Heiploeg op zoek naar nieuwe pellocaties buiten Nederland. Er was geen

machine die dit werk kon doen, dus moest dit in het buitenland gebeuren waar arbeid goedkoop was. Deze werkzaamheden gebeurden in heel Oost-Europa, en later in Marokko. Rob Pikkert heeft daardoor veel ervaring met het offshoren van arbeid. Tegenwoordig laat Telson nog steeds garnalen pellen in Marokko, maar Telson heeft inmiddels ook machines in Leens staan, deze zullen uiteindelijk het pellen in Marokko volledig vervangen.

5. Andries Grul, Royal Talens (verfproducent): Andries Grul is werkzaam voor Royal Talens te Apeldoorn, waar hij zich voornamelijk bezig houdt met de exportkant van het bedrijf. Royal Talens is een bedrijf van ruim 170 werknemers dat verf produceert voor schilders op verschillende niveaus (van hobby verf in het klaslokaal tot serieuze schilders). Het bedrijf exporteert deze verf naar meer dan 100 landen. Royal Talens heeft ervaring met het offshoren van verfproductie, zowel geoutsourced als in de vorm van een joint-venture. Royal Talens is in 2006 een joint-venture aangegaan met een Chileens bedrijf. Dit is echter in 2012 beëindigd. Wel wordt er nog steeds in Chili door een ander bedrijf verf gemaakt voor Royal Talens. Ook vandaag de dag outsourcet Royal Talens het maken van bepaalde accessoires (verpakkingen etc.) in China, en outsourcet het bedrijf het produceren van bepaalde verfdoeken in Polen. Royal Talens heeft dus een breed netwerk van samenwerkingsverbanden in het verleden en heden op verschillende niveaus.

6. Toine van der Ven, Capi Europe (bloempottenproducent): Toine van der Ven is eigenaar van Capi Europe te Tilburg. Dit bedrijf is in 1997 opgericht, en is gespecialiseerd in het maken van plastic bloempotten. Het bedrijf kent momenteel 32 werknemers. Toine van der Ven is in 1998 voor het eerst naar China gegaan om te onderzoeken of het mogelijk was om in China bloempotten te laten produceren voor zijn bedrijf. Capi Europe heeft in China een fabriek laten bouwen om daar goedkoper bloempotten te kunnen produceren. Sinds 2012 is Capi Europe echter bezig om de productie van bloempotten stap voor stap terug te halen naar Nederland. De reductie in kosten die nodig was om deze stap van China naar Nederland te kunnen maken heeft Capi Europe onder andere gevonden in het employeren van 8 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het bedrijf. Toine van der Ven is naast directeur en eigenaar van Capi Europe ook een van de 'ambassadeurs' van Brabants Besten. Dit is verband van private ondernemers die door de provincie Noord-Brabant zijn benoemd als werkgevers die toonaangevend zijn op het gebied van inclusief werkgeverschap, reshoring, sociale innovatie en flexicurity (Brabants Besten, 2016).

7. Thomas Luijten, Interfocos (kachelproducent): Thomas Luijten is directeur van Interfocos te Bladel. Interfocos is een bedrijf met 115 medewerkers dat zich specialiseert in het vervaardigen van hout- en gaskachels. Interfocos heeft tot 2009 het produceren van kachels geoutsourced in Tsjechië. Vanaf 2009 is Interfocos stap voor stap bezig om het volledige productieproces binnen de eigen fabriek te laten plaatsvinden. Thomas Luijten benadrukt dat reshoring in het geval van Interfocos een proces is van meerdere jaren, omdat er opnieuw expertise op het gebied van produceren moet worden opgebouwd. Momenteel produceert Interfocos vrijwel de hele kachel binnen de eigen fabriek in Bladel. Er worden echter nog kleine onderdelen in de nabije omgeving geoutsourced. Ook deze werkzaamheden wil Thomas Luijten binnen een paar jaar binnen de eigen fabriek laten uitvoeren. Thomas Luijten is net zoals Toine van der Ven van Capi Europe ambassadeur van Brabants besten omdat door zijn innovatieve manier van werken reshoring loont voor Interfocos (Brabants Besten, 2016).

8. Ton Wilthagen (telefonisch), hoogleraar arbeidsmarkt: Ton Wilthagen is hoogleraar arbeidsmarkt aan de universiteit van Tilburg. Hij is samen met de gemeente Tilburg betrokken bij onderzoek naar de mogelijkheden voor reshoring naar de regio rondom Tilburg. Als hoogleraar arbeidsmarkt heeft Ton Wilthagen onderzoek gedaan naar waar mogelijkheden liggen voor de regio rondom Tilburg met betrekking tot het behouden van banen in productie. Om het voor bedrijven makkelijker te maken om inzichtelijk te krijgen of reshoring (of in ieder geval niet offshoren) voor hun een goede optie is, is er de *reshoring tool* ontwikkeld door de gemeente Tilburg en Ton Wilthagen. Deze tool kan voor elk bedrijf vrij specifiek berekenen of dit bedrijf er goed aan doet om te reshoren dan wel offshoren. Ton Wilthagen denkt dat er voor het Nederlandse bedrijfsleven nog veel ruimte is om meer te doen aan MVO, maatschappelijk verantwoord ondernemen. Met behulp van mensen van een sociale werkplaats zou het voor sommige bedrijven rendabel kunnen zijn om weer in Nederland te produceren.

9. Upton van der Vliet & Jelle Wijnstok, Economische Zaken: Upton van der Vliet en Jelle Wijnstok zijn werkzaam voor het ministerie van economische zaken in Den Haag. Upton van der Vliet is senior beleidsmedewerker van de directie topsectoren en industriebeleid. Jelle Wijnstok is clusterleider strategie bij het topsectoren en industriebeleid. Beiden houden zij zich bezig met de rol van Nederlandse bedrijven in een internationale economie. De kamerbrief van minister Asscher getiteld: 'visie reshoring' komt uit het departement van Jelle Wijnstok en Upton van der Vliet (Rijksoverheid, 2016). In hun functies zijn zij betrokken bij het beleid van de overheid aangaande de relatie tussen bedrijven en de overheid. Een onderdeel daarvan dat erg actueel is, is onderzoek naar de mogelijke kansen die reshoring kan bieden voor het Nederlandse bedrijfsleven. In tegenstelling tot individuele bedrijven wordt er bij het ministerie van economische zaken geprobeerd een beeld te schetsen van reshoring voor bedrijven in heel Nederland, en wat dat kan betekenen voor de economie.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoek besproken. Van alle gehouden interviews met bedrijven is een overzichtstabel gemaakt met daar in de beweegredenen voor het uitbesteden van werk, en de locaties daarvan. Deze tabel is hier onder weergegeven. De geïnterviewde bedrijven zijn horizontaal weergegeven, en hun beweegredenen voor verplaatsing en de locaties staan verticaal genoteerd.

Tabel 2, overzicht offshoring

	DG Press Services <i>Drukpersen</i>	Ferro – Fix <i>Afval-containers</i>	Sort <i>Kleding sorteren</i>	Telson <i>Garnalen pellen</i>	Royal Talens <i>Verf-producent</i>	Capi Europe <i>Bloempotten</i>	Inter-focos <i>Kachels</i>
Reden offshoring	Lage loonkosten	Goedkoop staal, lage loonkosten	Overwogen vanwege lage loonkosten, oplossing in NL gevonden	Lage loonkosten	Lage loonkosten	Lage loonkosten	Lage loonkosten
Offshoring	China	Polen	In NL gebleven	Polen, Oekraïne, Kaliningrad, Wit-Rusland, Marokko	Chili, China	China	Tsjechië

Wat direct in het oog springt is dat alle bedrijven initieel naar het buitenland zijn gegaan omwille van lagere loonkosten. Van alle geïnterviewde bedrijven is alleen Sort in Nederland gebleven. Dit bedrijf stond op het punt om alle sorteerwerkzaamheden naar Hongarije te verplaatsen, maar heeft dit uiteindelijk niet gedaan. Bij de overige bedrijven valt op dat er voornamelijk uitbesteed wordt naar China en Centraal- en Oost-Europa, en dan met name Polen.

Ook zijn de beweegredenen voor de bedrijven om productie terug te halen naar Nederland schematisch weergegeven in een tabel. Alle beweegredenen staan hier onder weergegeven in tabel 3. De indeling van motieven van bedrijven om over te gaan tot reshoring is zo opgesteld om de resultaten overzichtelijk weer te kunnen geven. Er zijn echter elementen die in de interviews zeer sterk met elkaar verweven zijn gebleven. Vaak zijn managementproblemen een resultaat van andere problemen zoals cultuurverschillen, kwaliteitsproblemen, of verlies van flexibiliteit van het productieproces. De hieronder genoemde categorisering wordt aangehouden als leidraad om de complexe verweving van verschillende elementen overzichtelijk weer te kunnen geven.

Tabel 3, overzicht reshoring

	DG Press Services Drukpersen	Ferro – Fix Afval- containers	Sort Kleding sorteren	Telson Garnalen pellen	Royal Talens Verf- producent	Capi Europe Bloem- potten	Inter- focus Kachels
Reshoring	Ja	Ja	–	Gefaseerd, deels nog in Marokko	Ja	Gefaseerd, deels nog in China	Ja, deels nog lokale uitbesteding
Transport- kosten	–	Hoger dan verwacht, oplossing gevonden	–	Toenemend	–	Ja, fluctueren erg	–
Stijgende loonkosten buitenland	–	–	–	Toenemend	–	Toenemend	–
Manage- ment problemen	–	–	–	–	Ja	–	Ja
Cultuur- verschillen	–	–	–	–	Ja	Ja	–
Levertijd	–	–	–	–	Niet flexibel bij verhoogde vraag	–	–
Kwaliteits- problemen	Lading slechte onderdelen, daarna gestopt	–	–	–	Kwaliteit onvold., extra controle nodig	–	–
Kopieer- risico's	–	–	–	–	–	Ja	–
Sociale werkplaats	–	Sociale werkplaats in NL	Sociale werkplaats in NL	-	–	Ja, gering aantal mensen	–
Overige redenen	–	–	–	Uitvinding pelmachine	–	–	–

Om de onderzoeksvraag: 'in hoeverre is reshoring van productie een serieuze trend of hype' te beantwoorden worden de motieven van alle bedrijven om activiteiten naar het buitenland te verplaatsen eerst behandelend, daarna komen de beweegredenen voor reshoring aan bod.

4.1 Lage loonkosten drijven uitbesteding

Wat direct in het oog springt in tabel 2 is dat alle bedrijven die productie naar het buitenland hebben verplaatst dit voornamelijk deden uit loonkostenbesparing. Gezien wat verscheidene eerdere onderzoeken hebben uitgewezen komt dit niet als een verrassing (CBS, 2008; Dicken, 2011; Nyenrode, 2010). Ron Broeders, mede-eigenaar van Ferro – Fix, vertelt over de beweegredenen van Ferro – Fix om productie naar het buitenland te verplaatsen. Zoals in het hoofdstuk methoden is toegelicht is Ferro – Fix een bedrijf dat zich toespitst op het bouwen van stalen containers voor de opslag van afval onder de grond. Ferro – Fix zelf is pas in 2012 ontstaan. Ron Broeders en mede

eigenaar Leonard de Nijs hadden voor het ontstaan van het bedrijf Ferro – Fix al een ander bedrijf genaamd Bronij. Initieel was Bronij gespecialiseerd in het onderhouden van ondergrondse stalen afvalcontainers. Na verloop van tijd echter kwam er steeds meer vraag of dit bedrijf ook dergelijke containers zou kunnen leveren, in plaats van alleen onderhouden. In reactie hierop is Bronij begonnen met het zoeken van partners die voor hun containers zouden kunnen maken. Om dit gerealiseerd te krijgen kwam Bronij uiteindelijk uit in het oosten van Polen, waar men containers kon laten maken. Ron Broeders vertelt waarom zij in Polen terecht zijn gekomen:

‘Uiteindelijk gingen wij naar Polen toe, daar stonden zeker toen nog veel staalfabrieken gebouwd met Europees gemeenschapsgeld. Daar kon je gewoon heel goedkoop staal en arbeid inkopen. Dus wat wij deden, we gingen de wereld rond en we kwamen uiteindelijk ver achterin Polen terecht waar je gewoon goedkoop staal kocht.’ (Ron Broeders, Ferro – Fix)

Ferro – Fix heeft werk uitbesteed in Polen, dit werd niet gedaan door Ferro Fix zelf, maar in opdracht door een Pools bedrijf. In dit geval is er sprake van ‘outsourced offshoring’, het uitbesteden van werk in een ander bedrijf. Ferro – Fix heeft voordat het bedrijf in Polen terecht is gekomen ook andere landen overwogen, waaronder China. Ron Broeders vertelt over deze afweging:

‘Nou, wat nog goedkoper was, was China. Alleen het probleem daarmee was het transport. Je bent toch een bepaalde tijd aan het varen, de levertijd was te lang. Het product wat vervoerd moest worden was corrosiegevoelig, daar hadden wij wel onze bedenkingen bij. Dus eigenlijk wat bij ons het beste paste was Polen. Polen was ook nog goed aan te rijden met vrachtauto’s.’ (Ron Broeders, Ferro – Fix)

Andere bedrijven hebben soortgelijke beweegredenen. Ook Rob Pikkert, eigenaar van Telson, is in Polen terechtgekomen met zijn bedrijf. Voordat het bedrijf in Polen terecht kwam werden garnalen in Nederland gepeld door het zogeheten thuispellen. Een bedrijf bracht dan ongepelde garnalen rond in de buurt bij mensen thuis, die vervolgens in hun eigen huis een bepaalde hoeveelheid garnalen pelden voor dat bedrijf. In 1990 is dit verboden doordat dit niet hygiënisch genoeg werd bevonden. In deze periode werkte Rob Pikkert voor een soortgelijk bedrijf. Met het verbod op thuispellen van garnalen in Nederland ging Rob Pikkert op pad voor zijn toenmalige werkgever Heiploeg om nieuwe pellocaties te zoeken. Hierbij kwam hij al snel uit in Polen, wat toentertijd net in de overgang van een communistisch bewind naar een meer op West-Europa gericht bewind zat. Rob Pikkert vertelt dat er toentertijd nog veel goedkope arbeid te vinden was in Centraal- en Oost-Europa, maar dat het voor veel bedrijven tegelijkertijd onbekend terrein was om zaken te doen. Over de eerste keer dat hij voor Heiploeg op pad ging op zoek naar geschikte pellocaties zegt hij:

‘Maar toen ging het Oostblok open. Maar nog geen 50 kilometer hier vandaan in Nieuweschans was de eerste grens, achter Hamburg was de tweede grens, en de derde grens was bij Polen. Om even aan te geven wat de EU betekent, nu rijd je zo van hier naar Finland zonder dat je ooit een grens tegenkomt, maar dat was toen nog niet zo. Polen voelde ook heel erg ver weg voor iedereen, dus we werden uitgezwaaid door de directie zo van: ‘Die zien we nooit meer terug...’. Maar toen ging het eigenlijk in sneltreinvaart, in een half jaar tijd hadden wij een paar duizend mensen in dienst in Polen.’ (Rob Pikkert, Telson)

Doordat het thuispellen in Nederland verboden werd moest Heiploeg noodgedwongen op zoek naar andere locaties om te pellen die goedkoop waren en toch nog aan te rijden waren met een vrachtwagen. Het verbod op thuispellen vanwege hygiëne is dan ook een institutionele reden om werk te verplaatsen van Nederland naar het buitenland. Interessante kanttekening bij dit verbod is dat de garnalen voor Telson vervolgens in Polen met de hand werden gepeld, en in Nederland

werden geconsumeerd. De bevindingen van Rob Pikkert in Polen zijn ook interessant in context van het huidige debat in Europa over de toekomst van de Europese Unie. In het interview wordt duidelijk wat voor voordelen open grenzen hebben voor bedrijven ten opzichte van vroeger.

Toen Heiploeg begon met werknemers te zoeken in Polen was Rob Pikkert erg verbaasd over de snelheid waarmee werknemers gevonden werden. In Polen was men erg gemotiveerd om te werken: *'Jaja, daar was toen een vrachtauto niet groter dan een bestelbus, en wij kwamen met zo'n enorm ding van 15 meter aanzetten, wat hier een normale vrachtauto is, en die mensen vielen letterlijk van de fiets als ze ons zagen rijden. Maar die mensen waren wel enorm gedreven om te werken. Eerst waren er een stuk of 50 vrouwen aan het pellen, en toen meteen al kwamen er een stuk of 20 vrouwen bij die zeiden dat ze ook een pelstation in hun dorp wilden. Zo ging dat van mond tot mond, en binnen een vloek en een zucht hadden we een paar duizend man in dienst.'* (Rob Pikkert, Telson)

Andere geïnterviewde bedrijven hebben werk verder weg uitbesteed dan Centraal-Europa. Royal Talens heeft bijvoorbeeld zowel in Chili als in China het produceren van verf uitbesteed. In Chili gebeurde dit in de vorm van een joint-venture, dit was dus een mengeling tussen 'in-house offshoring' en 'offshoring for outsourcing'. Een joint-venture is een samenwerkingsverband tussen twee of meer ondernemingen waarbij een nieuw bedrijf wordt opgericht. Een joint-venture tussen twee bedrijven wordt meestal aangegaan om nieuwe risicovolle markten te penetreren. Hoe het nieuwe bedrijf bestuurd wordt, en wat voor financiële verhoudingen er bestaan is flexibel (Van Rietbergen e.a., 1990). Vaak levert het bedrijf uit het buitenland (in dit geval Nederland) kapitaal om productie in het lagelonenland mogelijk te maken. Het andere lokale bedrijf (in dit geval in Chili) heeft als inleg kennis van de lokale markt, de instituties, gebruiken en de taal die nodig zijn om succesvol zaken te doen. In China werd de productie vanuit Apeldoorn verhuisd naar een externe partner in China, 'offshoring for outsourcing' dus. Volgens Andries Grul kon er door productie te offshoren naar Chili een grote kostenbesparing gerealiseerd worden:

'Volgens mij was dat in begin 2000. We hebben toen een contract voor tien jaar afgesloten, en daarna zou dan geëvalueerd worden of dat voldoende was of niet. En we zijn inderdaad naar Chili gegaan omdat het een reductie van de kostprijs opleverde. En niet 1% of 2 %, maar tegen de 30%. Dus dat was veel. En er zou niks veranderen aan de kwaliteit...' (Andries Grul, Royal Talens)

Van alle zes bedrijven die werk hebben uitbesteed hebben drie dit werk door een ander bedrijf laten uitvoeren, en drie bedrijven hebben dit zelf gedaan. Uit eerdere onderzoeken van het CBS en Nyenrode kwam naar voren dat 77 procent van de bedrijven in-house productiewerkzaamheden verplaatst heeft naar het buitenland. Deze verschillen echter zijn door de kleinere omvang van dit onderzoek moeilijk te vergelijken. In dit onderzoek komen in lijn met onderzoek van Nyenrode (Nyenrode, 2010) en van Van Balen (Van Balen, 2017) veel bedrijven uit in Polen en in China voor uitbesteding van werkzaamheden. In dit onderzoek hebben twee van de zes bedrijven werk uitbesteed in Polen, en hebben drie bedrijven werk uitbesteed in China. In het onderzoek gedaan door Van Balen haalde 15 procent van de bedrijven die gereshored hadden werk terug uit Polen, en maar liefst 29 procent van deze groep haalde werkzaamheden terug uit China (Van Balen, 2017).

Het hoge percentage terugkerende ondernemers uit deze landen wordt voornamelijk verklaard doordat initieel erg veel bedrijven in zowel Polen als China hebben uitbesteed. De economieën in deze landen zijn de laatste jaren echter snel aan het veranderen. Wat Polen en China echter zeer aantrekkelijk maakte voor bedrijven in de jaren '90 (en deels nog steeds) waren de lage lonen ten opzichte van Nederland. China heeft pas sinds 1994 een minimumloon. Dit bedroeg in dat jaar 620

euro per jaar, dit ten opzichte van 12.000 euro per jaar in Nederland. Ook in Polen lag in dit jaar het minimum jaarloon veel lager dan in Nederland, namelijk 1032 euro per jaar (Eurofound, 2017; Trading Economics, 2017 A). In China hebben bedrijven jaren lang erg goedkoop arbeid kunnen vinden. Sinds de eeuwwisseling is dit echter aan het eroderen. In 2016 was het minimumjaarloon in China 3600 euro per jaar, dit is bijna een zesvoud van het loon uit 1994 (Trading Economics, 2017 A). Polen is sinds het verdwijnen van het IJzeren Gordijn erg in trek geweest bij ondernemers uit West-Europa als uitbestedingslocatie. Dit kwam door de lagere lonen, en door de locatie. Vanaf het begin van de jaren '90 gingen steeds meer economieën in Centraal- en Oost-Europa open voor bedrijven uit West-Europa. Polen lag ten opzichte van deze landen dichtbij West-Europa, waardoor transport met vrachtwagens qua transporttijd en kosten erg aantrekkelijk was. De lonen lagen weliswaar hoger dan in China, maar in vergelijking met Nederland waren deze alsnog laag. Ook in Polen zijn de lonen hard gestegen sinds 1994. Het jaarlijks minimumloon in Polen lag in 2016 op omgerekend 5100 euro, en vervijfvoudiging ten opzichte van 1994 (Eurofound, 2017).

4.2 Waarom keren bedrijven uiteindelijk terug naar Nederland?

Transportkosten

Verschillende geïnterviewde bedrijven hebben stijgende transportkosten genoemd als reden om hun productie terug te halen naar Nederland. Zoals in figuur X in het theoretisch kader aangegeven stijgt de wereld olieprijs sinds de eeuwwisseling en daarmee transportkosten. Naast de stijging verloopt het prijspeil ook veel grilliger dan de decennia daarvoor, waardoor transportkosten erg moeilijk te voorspellen zijn wat zeer hinderlijk voor bedrijven is.

Stijgende transportkosten zijn voor bijvoorbeeld Ferro – Fix een probleem gebleken. Zoals eerder genoemd heeft Ferro – Fix initieel het maken van ondergrondse afvalcontainers uitbesteed in Polen. Deze werden daar volledig gefabriceerd, waarna deze containers naar Nederland vervoerd moesten worden per vrachtwagen. Toen Ferro - Fix begon met afvalcontainers te importen uit Polen in 1993 pasten er 5 á 6 containers op 1 vrachtwagen. Gezien de kosten die het transport met zich mee bracht was dit een niet heel winstgevend model. Het transporteren van deze containers op een vrachtwagen van Rotterdam naar Polen en terug kostte ongeveer 500 gulden (Trading Economics, 2017 B). Omdat de druk van de transportkosten steeds hoger werd, werd Ferro - Fix gedwongen om innovatiever te werk te gaan om de transportkosten op de een of andere wijze te drukken, Ron Broeders heeft hiervoor een slimme oplossing gevonden:

'Het nadeel van dat proces was wel, die containers zijn groot. Er passen er 5 á 6 op een vrachtwagen en dan houdt het wel op. En door die logistiek voordat het eindelijk in Nederland was waren we eigenlijk niet zoveel goedkoper dan de concurrent hier in Nederland zelf. Dus de volgende stap was nadenken van hoe kunnen we dat nog verbeteren? Want we winnen daar niet veel markt mee. Eigenlijk ben ik toen op het idee gekomen van IKEA. Ik moest voor mijn oudste zoon een bureau halen, en het opmerkelijke wat ik toen had, was dat idee van dat bureau in een doosje. En je moet het meenemen en je kan het zelf nog in je auto kwijt. Met die gedachte ben ik weer naar Polen gegaan. Ik dacht als ik het zo voor elkaar kan krijgen dat ik die container in een doos kan krijgen, dan haal ik een heel stuk logistiek hier naartoe, en uiteindelijk is dat gelukt. Uiteindelijk namen wij geen vijf containers mee, maar we namen 20 containers mee in een doos op één vrachtwagen. (Ron Broeders, Ferro – Fix)

Door de stap te maken naar 20 halffabricaten per vrachtwagen werden de transportkosten met 75 procent verlaagd, omdat er vier keer meer containers getransporteerd konden worden. De eindassemblage van deze halffabricaten werd in het begin gedaan door studenten om de loonkosten laag te houden. Uiteindelijk heeft Ferro – Fix de stap gezet om alle productiewerkzaamheden uit Polen terug te halen naar Nederland door middel inzet van een sociale werkplaats, dit wordt in de volgende paragrafen besproken.

Voor sommige bedrijven zijn de transportkosten te onvoorspelbaar om op een normale wijze zaken te kunnen doen. Dit is vooral het geval gebleken bij transport vanuit Azië naar Nederland, waar ondernemers afhankelijk zijn van prijzen van vrachtvervoer op grote containerschepen. De fluctuatie in prijzen van vrachtvervoer via containerschepen wereldwijd is weergegeven in figuur 16 hier onder. De figuur is een weergave van de Baltic Dry Index, dit is een indexering van internationale vrachtprijzen voor containervervoer gebaseerd op verschillende routes en vervoerders (The Economist, 2017). Zoals te zien is schommelen de prijzen voor vervoer enorm tussen 2003 en 2012.

Figuur 16, Baltic Dry Index 2003 - 2012



Bron: Mark the Graph, 2017

Toine van der Ven, directeur van bloempottenproducent Capi Europe, geeft aan dat de schommelingen in prijzen per jaar voor vrachtvervoer een grote belemmering zijn voor kleinere bedrijven om winstgevend te kunnen uitbesteden in Azië:

'Die boten zijn in het bezit van een klein aantal mensen in de wereld, en die bepalen samen een paar keer per jaar: 'Wat zullen we dit keer eens op het prijskaartje zetten?'. Dus die prijs beweegt, en is niet beheersbaar. Dus er zijn teveel variabelen in het zaken doen die het op een normale manier werken sterk beïnvloedt.' (Toine van der Ven, Capi Europe)

Zoals in tabel 3 vermeld heeft ook Telson last gehad van stijgende transportkosten voor het bedrijf. Deze stijging kwam echter voornamelijk doordat het bedrijf steeds verder naar het oosten van Europa moest om stijgende loonkosten voor te blijven. De stijgende transportkosten zijn in dat geval dus een afgeleide van stijgende loonkosten in Centraal- en Oost-Europa. Dit wordt daarom hier onder behandeld onder loonkosten.

Loonkosten

De rol van loonkosten is onmiskenbaar gebleken in de gehouden interviews. Veel bedrijven zijn gaan uitbesteden om te kunnen besparen op loonkosten, zij het in Centraal- en Oost-Europa, Azië, of Latijns-Amerika. Deze zelfde loonkosten zijn voor ondernemers een belangrijke reden gebleken om terug te keren naar Nederland. Zo verandert de verhouding tussen de verschillende landen voortdurend en heeft de val van de Berlijnse Muur in 1989 de economische wereld sowieso op zijn kop gezet. Telson heeft veel ervaring met de veranderende economieën in deze landen. Het bedrijf is begonnen met pelwerkzaamheden uit te besteden in Polen, maar zag zich genooddaakt om steeds verder op te schuiven richting het oosten door snel ontwikkelende economieën in deze landen. Rob Pikkert vertelt over de verandering van de Poolse economie:

'Van noord tot zuid, en van oost tot west, we crosten door heel Polen. Dat ging allemaal goed totdat de economie omhoog ging, het Oostblok ging open en de grenzen vielen weg. Dus die hele economie in Polen ging omhoog. En als de economie omhoog gaat neemt men afscheid van het simpelste werk. Want wij brachten niet het leukste werk, dus goed voorstelbaar. In een dorpje hadden wij bijvoorbeeld een paar honderd man te pellen, maar IKEA bouwde daar een fabriek naast, en die mensen gingen liever kastjes in elkaar schroeven dan garnalen pellen. Dus daar hadden we gewoon geen werknemers meer. Dus gingen wij verder naar het oosten, Oekraïne, Wit-Rusland, Litouwen, de Sovjet-Unie zelf, Kaliningrad zijn we nog geweest. Maar uiteindelijk zijn we verhuisd naar Marokko. Echt omdat het langzamerhand niet meer kon.' (Rob Pikkert, Telson)

Deze praktijkervaring komt overeen met het beeld van stijgende loonkosten in veel ontwikkelende economieën zoals beschreven door onder andere de Boston Consulting Group (BCG, 2014), Trading Economics (Trading Economics, 2017 A,B), The Conference Board (The Conference Board, 2016) en Pavelka (Pavelka, 2013). Zoals eerder genoemd is het minimumloon in Polen vervijfvoudigd tussen 1994 en 2016 van 1032 euro per jaar naar 5100 euro per jaar. In andere omringende landen zijn vergelijkbare stijgingen waar te nemen. In Hongarije is het minimum maandloon tussen 2005 en 2013 gestegen van omgerekend 180 euro naar 314 euro. Bulgarije ziet meer dan een verdubbeling van het minimumloon in deze periode, van omgerekend 75 euro naar 160 euro per maand. Ook Roemenië ziet een grote stijging van het minimum maandloon, van omgerekend 68 euro in 2005 naar 154 euro in 2013 (Pavelka, 2013).

Voor Telson wordt het langzamerhand ook in Marokko steeds problematischer om aan betaalbaar personeel te komen. Ook in Marokko is de economie zich aan het ontwikkelen de laatste jaren, steeds meer grote bedrijven weten Marokko te vinden waardoor Telson's uitbestedingswerkzaamheden onder druk staan. Rob Pikkert schetst de situatie:

'Maar op den duur houdt het op, want dan wordt de afstand te groot. We hebben hele grote pelstations gebouwd in Tanger. Ik denk dat daar nu wel zo'n 30.000 mensen werken in de garnalenindustrie voor alle bedrijven. Maar ook daar merk je dat het in Tanger al lastiger wordt om personeel te krijgen, want Danone heeft daar een grote fabriek gebouwd, en Renault heeft daar een grote fabriek gebouwd, en toerisme...' (Rob Pikkert, Telson)

In Marokko zijn de lonen ook aan het stijgen sinds de eeuwwisseling. Het beeld van Rob Pikkert geschetst hier boven is terug te zien in het stijgende minimumloon in dit land. Tussen 2000 en 2013 steeg het minimum maandloon van 1674 Dirham (156 euro) per maand naar 2334 Dirham (218 euro) per maand, dit is een stijging van 40 procent in slechts dertien jaar tijd (Country Economics, 2017).

Ook in andere delen van de wereld zijn veranderende economieën reden voor bedrijven om uitbestedingswerkzaamheden te heroverwegen. Dit is met name het geval in China. Veel studies zoals die van The Boston Consulting Group (BCG, 2011, 2012, 2014, 2015) richten zich voornamelijk op de veranderende economie van China, waardoor de klassieke wijze van uitbesteden van werk China onder druk is komen te staan. Ton Wilthagen, hoogleraar arbeidsmarktrecht aan de universiteit van Tilburg, heeft zelf veel onderzoek gedaan naar veranderende economieën en de gevolgen daarvan voor Nederlandse bedrijven. In samenwerking met de gemeente Tilburg heeft hij onderzoek gedaan naar de beweegredenen van Brabantse bedrijven om te reshoren naar Nederland. Hij vertelt over de situatie in China:

'Het uitgangspunt is dat we met de globalisering van de wereldeconomie in een nieuwe fase zijn beland. In de eerste fase was er het beeld dat veel van het werk wat hier werd uitgevoerd zou verdwijnen naar lagelonenlanden vanwege de betere concurrentiepositie van met name de factor arbeid, dat is ook voor een deel gebeurd. Je ziet dat er nu een tweede fase ontstaat waarin toch een wat meer level playing field ontstaat op diverse fronten. In ieder geval met Azië, en dan met China in het bijzonder. En dat meer bedrijven zich de vraag stellen: zit ik nu in China omdat iedereen in China zit, of zit ik in China omdat ik daar wil produceren voor de markt in China, want dat is en blijft een groeiende markt. Of zit ik in China omdat ik dacht dat het voordeliger was om in China te zitten terwijl mijn markt niet per se alleen die van China is. Dus dat bewustzijn is ontstaan.' (Ton Wilthagen, Universiteit Tilburg)

Zoals eerder beschreven en geïllustreerd in figuur 4 stijgen de lonen in China enorm sinds de eeuwwisseling. Toine van der Ven, de eigenaar van Capi Europe, stuit op precies dezelfde problemen als hiervoor beschreven. Hij vertelt:

*'Ik denk dat Nederlandse bedrijven **moeten** gaan reshoren. Vanwege het feit dat, platgezegd is China het productieland van de wereld, dus onze fabrieken staan in China. 90 procent van de roerende goederen in Nederland komen uit China, of deelstukken komen uit China. En dat gaat veranderen. En waarom gaat dat veranderen? In China wonen 1,2 miljard mensen, onofficieel. Er wonen er nog veel meer, maar laten we even van die 1,2 miljard uitgaan. En die mensen gaan langzaam er naartoe om elke dag te gaan douchen en een auto te gaan rijden, en een telefoon en een tv te hebben. Kortom, die gaan consumeren. En als zij gaan consumeren, dan betekent dat dat de vraag vanuit het binnenland van China ook enorm gaat worden. En nu was die vraag klein, omdat die mensen heel primitief leefden, maar dat is aan het veranderen. Dus waarom gaan Nederlandse bedrijven reshoren? Omdat de prijzen in China dermate onder druk staan dat het bijna goedkoper, of goedkoper wordt om in Nederland te gaan produceren. Dat is de reden dat ik het doe.'* (Toine van der Ven, Capi Europe)

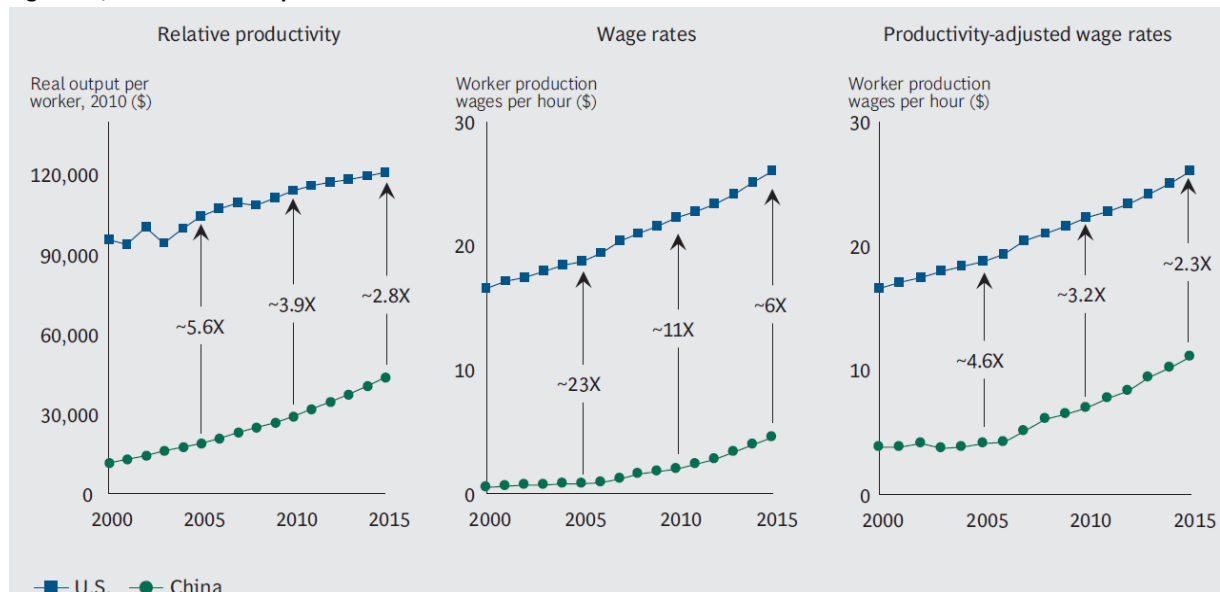
Stijgende lonen is een van de redenen geweest voor Toine van der Ven om het maken van bloempotten terug te halen naar Nederland. Het door hem geschetste beeld is er een die vaak terugkomt in onderzoeken over reshoring. Het concurrentievermogen van China is relatief kleiner aan het worden, dit komt met name door de stijgende lonen. Toine van der Ven vertelt over deze ontwikkeling:

'De Chinees is steeds meer bezig om een betere baan te krijgen of te vinden, en het kutwerk hebben ze geen zin meer in. Dus de eerste gastarbeiders komen al naar China, de eerste Afrikanen et cetera et cetera. Dus de wereld is daar enorm aan het veranderen, waardoor de klassieke manier van produceren, een plek in China vinden om te produceren, onder druk staat. Vandaar dat je probeert

door middel van geautomatiseerde processen hier op een goedkopere manier te produceren. Dat is voor ons de reden geweest om te reshoren.’ (Toine van der Ven, Capi Europe)

Het beeld geschetst door Toine van der Ven komt in grote mate overeen met het beeld dat de Boston Consulting Group voor de VS schetst in verhouding tot China. In figuur 17 hier onder is de relatieve arbeidsproductiviteit ten opzichte van het loon van een gemiddelde Chinese en Amerikaanse fabrieksarbeider weergegeven. Als de lonen in China gecombineerd worden met de relatieve arbeidsproductiviteit van een gemiddelde fabrieksmedewerker (het meest rechts weergegeven), dan valt op dat het relatieve kostenvoordeel van China ten opzichte van de VS aan het eroderen is.

Figuur 17, relatieve arbeidsproductiviteit in de VS en China



Bron: The Boston Consulting Group, 2015

In het jaar 2005 was een Chinese fabrieksmedewerker nog 4,6 keer goedkoper dan een Amerikaanse. Dit is alleen het loondeel van de kosten voor het maken van een product. Andere kosten zoals transportkosten worden hier niet in meegerekend. In tien jaar tijd is dit relatieve voordeel gehalveerd. Een Chinese medewerker was in 2015 2,3 keer voordeliger (BCG, 2015). The Boston Consulting Group heeft ook berekend wat het relatieve kostenvoordeel van China ten opzichte van de VS is, als alle overige kosten ook meegerekend worden. Als alle kosten meegenomen worden voor het maken van een product, dan is het gemiddeld 10 tot 15 procent goedkoper om een product in China te produceren ten opzichte van de VS in 2015. Het wordt verwacht dat dit relatieve voordeel verder zal afnemen naar 2020 (BCG, 2015).

De grote rol van stijgende loonkosten in het buitenland als drijfveer om productie terug te halen wordt niet in elk onderzoek onderschreven. Onderzoek van Van Balen nuanceert het belang hiervan. In dit onderzoek onder 18 bedrijven die werkzaamheden hebben teruggehaald naar Nederland geeft slechts 19 procent van de geïnterviewde bedrijven aan dat stijgende loonkosten in het buitenland een belangrijke reden was om productiewerk terug te halen naar Nederland (Van Balen, 2017). Factoren die hoger scoorden waren onder andere kwaliteitsproblemen van productie in het buitenland (24 procent) en communicatieproblemen in het buitenland (23 procent). Ook onderzoek

van Panteia nuanceert het belang van stijgende loonkosten in het buitenland. Panteia heeft in 2013 onderzoek gedaan naar beweegredenen voor het terughalen van productie naar Nederland door Nederlandse ondernemers. Van de 31 bedrijven die in dit onderzoek productie naar Nederland hebben teruggehaald gaf slechts 13 procent aan dat werd gedaan omdat de loonkosten bij productie in het buitenland te hoog werden (Panteia, 2013). Managementproblemen, kwaliteitsproblemen en verlies van flexibiliteit in het productieproces in het buitenland scoorden ook in dit onderzoek hoger (Panteia, 2013).

Hoewel in dit onderzoek alle bedrijven werk uitbesteden omwille van lagere loonkosten komen bedrijven terug om een scala aan redenen, waar stijgende loonkosten een deel van uitmaken. Ton Wilthagen zegt hier echter wel bij als kritische noot dat de bedrijven die hij onderzocht heeft vaak niet alle kosten van het uitbesteden van werk hebben meegerekend, en dat er teveel naar puur loonkosten wordt gekeken. Hij vertelt over zijn eigen bevindingen:

‘Dat merk ik ook wel als ik met bedrijven praat, bedrijven hebben lang niet alle kosten doorgerekend, bijvoorbeeld de aanloop en onderzoekskosten om een plek in China te zoeken, om partners te zoeken, de vlieguren, de overnachtingen et cetera. Dat zijn kosten die hebben bedrijven, ook kleine bedrijven, nooit meegeteld. Als je ze dan ons model laat zien en ze beginnen dat in te vullen dan zeggen ze: ‘Ja daar heb ik nooit op gelet, nooit meegeteld’. Veel bedrijven hebben zich gewoon blindgestaard op de loonkosten, en nu zien ze die ontwikkeling in China, soms loonstijgingen van 40% per jaar, dan gaan ze ook eens kritisch kijken naar andere factoren. Ik denk wel dat het een hype was.’ (Ton Wilthagen, Universiteit Tilburg)

Managementproblemen

Voor Thomas Luijten, de directeur van Interfocos, waren managementproblemen de belangrijkste reden om de productie van kachels uit Tsjechië terug te halen naar Bladel in Brabant. Thomas Luijten vertelt hoe het offshoren naar Tsjechië zorgde voor een enorme toename van zaken die gemanaged moesten worden, en dat de algemene prestaties van het bedrijf daardoor verslechterden. In de situatie voordat het bedrijf ging uitbesteden had het bedrijf een gemiddelde levertijd van 10 dagen, waardoor er altijd om en nabij 800 kachels in het planningssysteem zaten. Het offshoren van de productie zorgde voor een levertijd van veertig dagen, waardoor er plots 3200 kachels in het systeem zaten. Door deze langere levertijd hadden klanten ook meer de tijd om zich nog te bedenken, waardoor er ook relatief meer aanpassingen gedaan moesten worden dan in de situatie ervoor. Thomas Luijten beschrijft de ontstane situatie als volgt:

‘Dat wat je overkomt met tijd pompen in je bedrijf, in je proces, dat zorgt ervoor dat je heel veel meer moet gaan managen. Die planner heeft geen lijst van 800 kachels, maar 3200 toestellen, waar ook nog meer veranderingen in gaan zitten omdat er meer levertijd bij komt. Veel meer kans op verandering. Wat gaat de performance zijn van het bedrijf? lager, wat gaan de kosten zijn?, hoger. En denken dat door uitbesteden met de loonkosten de kosten lager worden, nee we gaan veel meer managen, veel meer fouten krijgen, veel meer retouren krijgen. En we gaan nog later in de markt zijn ook, want als we het product willen veranderen, bijvoorbeeld een pootje veranderen in een wielje, in het eerste systeem van 10 dagen, dan heb je over 10 dagen dat wielje, maximaal. In dat systeem van 40 dagen heb je over op z'n minst 40 dagen pas dat wielje, als je de communicatie al goed hebt. Dus ook jouw reactietijd voor nieuwe producten wordt langer, de concurrent heeft wel in 5 dagen dat wielje.’ (Thomas Luijten, Interfocos)

Deze bevinding sluit aan bij onderzoek gedaan door Nyenrode. In dit onderzoek onder Nederlandse ondernemers die uitbesteedden in het buitenland bleek dat de grootste problemen ontstonden bij het managen van de hele operatie. Deze problemen worden van te voren vaak onderschat, en kunnen voor veel additionele kosten zorgen (Nyenrode, 2010).

Niet alleen Interfocos heeft veel moeite gehad met het goed laten verlopen van productie in het buitenland. Royal Talens heeft een joint venture gehad in Chili waar het bedrijf samen met een Chileens bedrijf verf produceerde voor de Chileense markt en daar buiten. Volgens Andries Grul was het managen van productie in het buitenland veel moeilijker dan aanvankelijk gedacht:

'De joint venture is gestopt, dat hadden we door kunnen zetten, want de productie daar leverde ons gewoon een kostprijsvoordeel op. Het was goedkoper om het daar te maken en het naar Nederland te transporteren. Dat konden we tegen betere prijzen wegzetten. Maar wat de reden was om die joint venture stop te zetten, om dat contract niet te verlengen met die partij, dat had alles te maken met de enorme aanloopproblemen die we gehad hebben, communicatieproblemen die we ondervonden hebben, wat uiteindelijk, we hebben het nooit precies nagerekend, maar ik denk dat we daardoor duurder uit zijn geweest.' (Andries Grul, Royal Talens)

Geert Hofstede heeft veel onderzoek gedaan naar de exacte rol van cultuurverschillen tussen bedrijven uit verschillende landen. Communicatieproblemen zijn hier een belangrijk onderdeel van. Deze verschillen en hun uitwerking op communicatie tussen bedrijven worden hierna besproken in de paragraaf cultuurverschillen. Volgens Andries Grul was het een combinatie van factoren die het overzien van de productie in Chili zo moeilijk maakten. De fysieke afstand is volgens hem te groot om de werkzaamheden goed te laten verlopen. Hij vertelt:

'Wel denk ik dat het nog prima zou gaan als de productie in Maastricht is en andere zaken in Groningen. Maar zodra het een landsgrens is en natuurlijk een ander bedrijf met andere belangen, andere cultuur, niet begrip hebben van de urgentie van dingen, taalbarrières, dat is allemaal een remmende factor.' (Andries Grul, Royal Talens)

Thomas Luijten vertelt dat voor Interfocos de snelle face-to-face communicatie tussen medewerkers erg belangrijk is om te zorgen dat er geen fouten komen in de productie van kachels. In het geval van Interfocos heeft het bedrijf hier slechte ervaringen mee gehad toen de productie plaatsvond in Tsjechië. Volgens Thomas Luijten is fysieke nabijheid tussen alle componenten van het bedrijf van groot belang voor het optimaal presteren van het bedrijf. Met de productie in Tsjechië ondervond Interfocos het volgende probleem:

'Als je onderdelen naar buiten gooit wordt de communicatie zo moeilijk dat je heel veel management nodig hebt om het goed te krijgen. Heel veel correcties, heel veel fouten komen er ook in. Dus je naam op de markt, die gaat omlaag. Op een gegeven moment heb je heel veel repairkosten en ontevredenheid bij je klanten. En ook je ontwikkeling... al je vakmanschap heb je hier niet meer, dus echt het gevoel van staal in dit geval. Werken met staal moet je heel slim doen, slim buigen en plooiën et cetera. Als ik hier een tekenaar neer zet, die begrijpt wat er gebeurt. Of die activiteit is er niet meer, en je hebt een tekenaar die tekent gewoon een kachel. En aan de overkant van het IJzeren Gordijn daar lachen ze een beetje in hun vuistje van: 'hartstikke duur gemaakt op deze manier, maarja wij zeggen niks, want het is gewoon werk voor ons'. Hier intern zou er gezegd worden: 'hee gek, dat moet je niet zo doen, dat is hartstikke duur als je dat zo doet, nee het kan veel slimmer zo en zo..', een echte vakman.' (Thomas Luijten, Interfocos)

Uitbesteding zorgt bij Interfococ voor slechte communicatie en daardoor ging de performance van het bedrijf achteruit. Ook heeft het bedrijf door uitbesteding de levertijden van kachels enorm zien toenemen. Hier wordt verder op ingegaan in de volgende paragrafen.

Cultuurverschillen

In het gedane onderzoek zijn er wisselende reacties geweest op de vraag of er problemen zijn ervaren door cultuurverschillen. Van de zes bedrijven die hebben uitbesteed in het buitenland heeft maar één bedrijf aangegeven veel problemen te hebben ervaren door cultuurverschillen. Bij de overige bedrijven speelde dit soms wel een kleine of minimale rol, maar waren de cultuurverschillen niet doorslaggevend voor het wel of niet succesvol verlopen van het uitbesteden van werkzaamheden. Royal Talens echter heeft zowel in Chili als in China problemen ervaren door de aanwezige cultuurverschillen. Deze problemen kwamen onder meer door verschillen in directheid van communicatie, hij vertelt hierover:

‘Als je bijvoorbeeld alleen al in Nederland kijkt naar de cultuurverschillen als je in Groningen woont of in Maastricht. En dan zijn wij nog maar een heel klein landje. Kan je nagaan wat het verschil in cultuur is tussen Nederland en België. En dan spreken wij nog dezelfde taal. En als je dan naar Azië gaat, of naar Latijns-Amerika, dan heb je te maken met het feit dat je natuurlijk niet dezelfde taal spreekt. Dat zou kunnen leiden tot spraakverwarring: ‘Oh, ik dacht dat je dit bedoelde.... Nee, ik heb dit gezegd!’’, enzovoorts. Je zit met het verschil in cultuur, waardoor er op dingen heel anders wordt gereageerd. Wij zijn niet heel erg hiërarchisch ingesteld, wij durven tegen de baas nog wel eens te zeggen: ‘Ik betwijfel of je dit goed hebt’. Dus je gaat de discussie aan, om te kijken of we de juiste beslissing nemen of niet, en dan hakt er iemand de knoop door. Maar dan heb je het in ieder geval besproken. Maar in Azië zullen ze niet gauw de discussie met je aangaan, daar zullen ze eerder zeggen: ‘de baas heeft dit gezegd, dus ik ga dit doen. Ook al is het fout, ik ga dit doen’, en dat helpt niet mee.’ (Andries Grul, Royal Talens)

Dergelijke communicatieproblemen komen overeen met beschrijvingen van Hofstede die het eerst genoemd zijn in zijn werk ‘Cultural Dimensions In Management And Planning’ uit 1984. Hoewel dit initiële werk meer dan dertig jaar oud is, heeft het nog steeds veel verklaringskracht voor botsingen tussen culturen. De anekdote van Royal Talens valt daarbij te categoriseren onder Hofstede’s verschillen tussen een collectivistische en een individualistische cultuur waarbij het behouden van ‘face and harmony’ in China veel belangrijker is dan in Nederland (Hofstede, 1984; 2011). Dit zorgt ervoor dat medewerkers in China veel minder snel geneigd zijn om problemen te bespreken. Vanuit China werden producten getransporteerd naar Nederland voor Royal Talens. De werknemers in China zagen dat de wijze van transport die door Royal Talens werd opgedragen in de praktijk zorgde voor het omvallen van verfflessen. In de Chinese cultuur is het echter absoluut niet gebruikelijk om dit aan te kaarten bij de leidinggevende, waardoor er containers vol omgevallen verfflessen in Nederland aankwamen. Communicatieproblemen hebben voor Royal Talens dan ook voor erg veel problemen gezorgd. Adries Grul:

‘Onze directe manier van praten, een Chinees zal dat niet direct terug doen. Daar loop je ook nog tegenaan. Dat is iets wat heel makkelijk over het hoofd wordt gezien. Wij gaan wel eventjes ergens naartoe en vertellen hoe het moet, zo werkt het niet. Je zult heel erg antennes moeten hebben: waar zitten de cultuurverschillen en hoe moet ik die interpreteren? Ze zeggen wel ja, maar doen ze echt wat ik wil dat ze doen? En leveren ze echt op wat ik wil dat ze opleveren? Snappen ze echt de

noodzaak? Soms deden ze dingen van: 'Ja, het moest zo in de container geschoven worden?!..'. Maar je ziet toch dat het dan omvalt als je het transporteert?' (Andries Grul, Royal Talens)

Winkler e.a. beschouwen dit als een verschil tussen de *passivity* en *activity* houding van mensen binnen een organisatie (Winkler e.a., 2008). Deze cultuurverschillen zijn door Royal Talens in het begin onderschat waardoor er veel fout is gegaan met name in China. Royal Talens heeft de productie dan ook volledig teruggehaald naar Nederland. Volgens Andries Grul had Royal Talens zelf meer aandacht moeten hebben voor mogelijke cultuurverschillen. Het bedrijf koopt nog wel in China sommige grondstoffen in, en heeft na de enorme aanloopproblemen voor een andere aanpak gekozen:

'Ja, en ze zeiden: 'Ja, we moesten het toch zo doen!?!..'. Maar kom op jongens, als je dat toch ziet dat dat niet goed is, pas het aan zodat je dingen voorkomt. Nee! Cultuurverschil. Dan kan je zeggen, dat is raar. Nee dat is niet raar, dat is heel gewoon, dus we hadden er aandacht aan moeten besteden, en dat doen we nu dus ook. We hebben in China nog steeds een kleine afdeling van drie mensen die ons helpen met sourcen in China voor onderdelen of grondstoffen. Zij hebben in Europa gestudeerd, zij begrijpen onze cultuur, en zij begrijpen wat wij zeggen, en zij controleren in China of alles voor onze normen goed genoeg is.' (Andries Grul, Royal Talens)

Interessant is dat in dit onderzoek er maar een bedrijf is geweest die cultuurproblemen zoals taalbarrières en andere omgangsnormen als probleem heeft ervaren. In andere onderzoeken naar beweegredenen van Nederlandse ondernemers om terug te keren worden cultuurverschillen belangrijker geacht. Onderzoek door Van Balen heeft uitgewezen dat cultuurverschillen, en dan met name taalbarrières, de belangrijkste reden was om werkzaamheden terug te halen naar Nederland (Van Balen, 2017).

Levertijd

In het uitgevoerde onderzoek is gebleken dat door uitbesteding van werk verschillende bedrijven problemen hebben ervaren met te lange levertijden of te weinig flexibiliteit in het productieapparaat. Thomas Luijten vertelt over het verschil in levertijd tussen produceren in Nederland en in Tsjechië:

'Als ik uitbesteed wordt mijn keten veel langer, er moet meer gepland worden. Dan heb ik transport, inkopen, produceren en op voorraad houden. Van alles en nog wat zeg maar. Wijze mensen moeten zich gaan buigen over planning en management enzovoorts. Als je hier een keten hebt van 2 weken, dus 10 werkdagen, en we maken 80 kachels per dag, dan heb ik 800 orders in mijn systeem zitten. Maar wat betekent dat voor dit bedrijf? Welke afdelingen heb ik allemaal? Ik heb inkopen, voor die 800 toestellen moeten wel de juiste materialen aanwezig zijn. Ik heb daarvoor de juiste mensen en machines nodig. Ik moet de klanten informeren over levertijden, ik moet dus gaan plannen. Ik heb een facturatie, van alles heb ik er rondom heen nodig wat daarmee van doen heeft. En dan ga ik beslissen: Ik ga uitbesteden naar Oost-Europa. Dan worden die tien dagen een week of vier levertijd plus twee weken keten erbij, dus zeg zes weken erbij. 6 maal 5, 30 werkdagen komen erbij. Dus in plaats van 10 werkdagen heb ik 40 werkdagen in totaal. Dus door het uitbesteden heb ik mijn doorlooptijd enorm verlengd' (Thomas Luijten, Interfocos).

Deze verviervoudiging van de levertijd van een kachel heeft voor Interfocos gezorgd voor veel meer managementproblemen. Een van de grootste problemen waren de aanpassingen die gedaan moesten worden aan kachels, klanten wilden bijvoorbeeld toch liever een kachel op wieltes dan op

poten. Dergelijke verzoeken tot aanpassingen kwamen meer voor omdat klanten meer bedenktijd hadden voordat het product geleverd werd. Thomas Luijten schetst een voorbeeld:

'Koop jij wel eens iets bij Zalando ofzo? Stel nou dat jij iets voor je interieur wil kopen en dat heeft een levertijd van vier weken. Je wil samen lekker gaan settelen en jullie zeggen: 'Dat groene bankje, dat is zo leuk! Die gaan we kopen! Onze eerste bankje,.. groen!' En als jullie dan vrijdags op een feestje van een vriendin komen en die heeft dat groene bankje, dan wil jouw vriendin vervolgens een blauw bankje. Dát doet levertijd. Bedrijven hebben zo iemand in dienst om tijdens die lange levertijden dit soort orderwisselingen af te handelen. Dan moet ik dus de order veranderen. Dat kan, daar heb ik een apart programma voor. Dat zijn tweaks [tweaks zijn kleine aanpassingen aan een product die het product personaliseren, zoals bijvoorbeeld een lederen bekleding in een auto], maar dat betekent wel dat je in je systeem iemand moet hebben die dat ook gaat doen. En waarschijnlijk is er al op ingekocht, want die blauwe stof is al aangekocht. 'Misschien dat je 'm met die aanpassing een dagje later geleverd krijgt, dat ga ik even met planning overleggen..'. Je voelt 'm al aankomen, dat is een systeem dat zichzelf in stand houdt.' (Thomas Luijten, Interfocos).

Ook Royal Talens heeft door het verlengen van de productieketen problemen ervaren in zowel Chili als China. Het bedrijf heeft erg veel last gehad van de lange transporttijden vanuit China en Chili, en met name van het verlies van flexibiliteit in het productieproces doordat dit deels of volledig was uitbesteed. Bij Royal Talens probeerde men altijd te produceren op basis van de voorspelde vraag naar bepaalde soorten verf. Het kon echter gebeuren dat er een onverwachte order binnen kwam, waardoor er in de productie aanpassingen gedaan moesten worden om dit te kunnen verwerken. Toen productiewerkzaamheden naar het buitenland werden verplaatst zorgde dit laatste voor veel problemen. Royal Talens heeft toen het bedrijf productie is gaan uitbesteden naar China en Chili altijd een klein deel van de verfproductie in Nederland gehouden, omdat het bedrijf de benodigde machines daar al voor had. Ten tijde van de economische crisis ondervond het bedrijf een vermindering van de verkoop van verf, waardoor er ruimte voor verfproductie vrijkwam in Apeldoorn. Het bedrijf kon dus terugvallen op productie in Nederland. Andries Grul vertelt over deze afweging:

'Dan krijg je de crisis. Je productieapparaat moet goed gevuld zijn. We zijn minder gaan verkopen, het is een luxeproduct wat we maken. Er is ruimte in de productie, oké dan is dat een moment om te zeggen: we halen de productie weer terug naar Nederland. Hier zijn we veel flexibeler, we kunnen veel sneller reageren op veranderingen in de markt. En zo'n zelfde iets is ook gebeurd met China. Als een product op is, we hebben een onverwachtse order gekregen, en dat gebeurt nog wel eens binnen export. We proberen alles te maken op basis van forecast, maar goed je kunt niet alles voorspellen. En als er dan een kans voorbij komt, en je wil die pakken, en al je voorraad is dan weg... Of je hebt dat als je dat wil, dat je dan en dan moet leveren. Levertijd uit China is al gauw vanaf het moment dat je de order plaatst tot het maken, en voordat het dan uiteindelijk bij ons in het magazijn is ben je 16 weken verder. In sommige gevallen is dat gewoon te lang.' (Andries Grul, Royal Talens)

Het inspelen op wisselende vraag is voor Royal Talens een groot probleem gebleken bij de buitenlandse productielocaties. Het feit dat het bedrijf niet volledig eigenaar is van de productielocatie in het buitenland zorgde ervoor dat het bedrijf afhankelijk werd van de bereidheid van de buitenlandse bedrijven om te schuiven in de productie van verf. Andries Grul verwoordt dit als volgt:

'En als je dan aan loopt tegen het feit dat je niet flexibel bent met uitleveren, dat is echt killing. Als je niet kan leveren dan...Er zijn genoeg andere spelers op de markt die in dat gat springen. En dat heeft

er ook toe geleid dat we, kijkend naar het hele traject wat we gedaan hadden met die joint venture, dat dat niet soepel ging, dat het niet het voordeel opleverde wat we dachten, er was minder werk in onze eigen productie, knoop doorhakken: we halen het terug naar Nederland. Dan hebben we een betere dekking in onze eigen fabriek, en zijn we af van al die onduidelijkheden en lange transporttijden.’ (Andries Grul, Royal Talens)

Panteia heeft in 2013 onderzoek gedaan naar beweegredenen voor het terughalen van productie naar Nederland door Nederlandse ondernemers. Van de 31 bedrijven die in dit onderzoek productie naar Nederland hebben teruggehaald heeft 45 procent aangegeven dat het beter kunnen inspelen op vraag uit de markt een belangrijke reden was om terug te keren (Panteia, 2013). Dit onderschrijft de ervaringen van Interfocos en Royal Talens over het belang van flexibele productie in Nederland. Ook in onderzoek van Van Balen komt het belang van snelle levertijden naar voren. Van de bedrijven in dit onderzoek die de intentie hebben om hun productie naar Nederland terug te halen geeft 20 procent aan dit te willen doen om hun levertijden te kunnen verbeteren (Van Balen, 2017).

Thomas Luijten vertelt dat het produceren in Tsjechië steeds moeilijker werd doordat de vraag uit de markt steeds sneller nieuwe producten vereiste. Hij vertelt hierover:

‘Je ziet de productlevenscyclus van een bedrijf steeds korter worden. Hier hadden wij in het begin toestellen die 12 jaar mee gingen. Die periode van 12 jaar is 8 jaar geworden, is 6 jaar geworden, is 4 jaar geworden, en inmiddels is ie 2 jaar.’ (Thomas Luijten, Interfocos).

Het versnellen van de productlevenscyclus van kachels bij Interfocos komt overeen met Dicken’s beschrijving van bedrijven in een moderne economie. Ook Dicken beschrijft de noodzaak voor bedrijven om flexibeler te kunnen produceren, om zo geen marktkansen mis te lopen. Dit loopt parallel met het volwassen worden van een product in de eerder aangehaalde product life cycle van Vernon (Dicken, 2011). Het versnellen van de doorlooptijd van een product heeft ervoor gezorgd dat het voor Interfocos steeds moeilijker werd om op deze veranderende vraag in te spelen vanuit Tsjechië. Flexibele productie wordt steeds meer de norm en is noodzakelijk om levertijden kort te houden. Volgens Thomas Luijten had Interfocos toen het bedrijf uitbesteedde in Tsjechië weliswaar lagere loonkosten, maar doordat het bedrijf relatief laat op de wisselende vraag vanuit de markt kon inspelen, miste Interfocos daardoor kansen. Thomas Luijten vertelt hierover:

‘Heel simpel, als jouw lead time lang wordt, en jouw reactie op de markt wordt lang, hoe bereken jij als boekhouder de markt die je dan niet hebt? Dus door zo te redeneren mis je kansen, echt ondernemerschap wordt eruit geboekhoudt. Dus door lead times zo kort te maken ga je echt ondernemerschap weer terugbrengen naar Nederland, dat is wat we nodig hebben.’ (Thomas Luijten, Interfocos).

De wijze waarop Interfocos in Nederland produceert wordt gekenmerkt doordat het bedrijf in staat is rendabel kleinere volumes te produceren en snel te schakelen in het productieproces. Deze manier van produceren wordt door onder andere Dicken ‘lean’ produceren genoemd (Dicken, 2011). Ook Ton Wilthagen ziet de noodzaak voor bedrijven die snel op marktveranderingen in willen spelen om productie dicht bij de markt te houden. Hij beschrijft een voorbeeld:

‘Als je kijkt naar Zara bijvoorbeeld, die modeketen. Dat is Spaans. Zij produceren ook in Europa, omdat elke drie weken de collectie aangepast moet worden. En dat kan je nooit doen als je dat vanuit China gaat doen. Dus dat is een reden: om op die klantenwens in te spelen. Daarnaast natuurlijk, lokaal produceren, transportkosten terugdringen. Dat is ook een trend aan het worden. (Ton Wilthagen)

Lange levertijden spelen ook voor Telson een rol. Zoals eerder aangegeven heeft Telson het pellen van garnalen in de loop der jaren steeds verder weg van Nederland moeten laten doen. Dit kwam door de stijgende loonkosten in Centraal- en Oost-Europa. Uiteindelijk heeft Telson garnalen in Marokko laten pellen. Dit heeft er echter wel voor gezorgd dat de garnalen steeds langer onderweg zijn voordat deze bij de Nederlandse consument op het bord liggen. De garnalen die in het begin van de jaren '90 in Polen gepeld werden waren binnen een paar dagen weer in Nederland. Vandaag de dag zijn garnalen die in Marokko gepeld worden veertien dagen onderweg voordat deze weer in Nederland zijn. Volgens Rob Pikkert verkopen de garnalen die sinds kort in Nederland gepeld kunnen worden beter. De consument is de laatste jaren steeds bewuster gaan eten waarbij verse producten aan populariteit winnen. Rib Pikkert vertelt hierover:

'De garnalen die wij hier hebben komen hier van zee af en gaan 10 kilometer landinwaarts. Straks worden ze in de haven gepeld, en liggen ze twee dagen later bij jou op je bord. Terwijl die andere eerst naar Marokko moeten en terug, dat is niet echt frisch am tisch...' (Rob Pikkert, Telson)

Volgens Rob Pikkert is het feit dat de garnalen in Nederland kunnen worden gepeld een uitkomst:

'Als ik jou garnalen voorhoud van: 'Deze zijn gister gevangen, en deze zijn 14 dagen geleden naar Marokko vertrokken...wat wil jij dan?' En als de prijs dan ook nog ongeveer gelijk is, dan wordt het vervelend voor mensen die nog in Marokko werken. Dus het is niet zo dat we nu uit nationalistische overwegingen hier met machines aan de gang gaan, het is gewoon economisch verantwoord.' (Rob Pikkert, Telson)

Kwaliteitsproblemen

In veel studies over reshoring is er aandacht voor kwaliteitsproblemen die bedrijven ervaren met producten gefabriceerd op een locatie in het buitenland. Ook in dit onderzoek is gebleken dat problemen met kwaliteit van gemaakte producten bij sommige bedrijven aanwezig zijn. Zowel Royal Talens als DG Press Services hebben aangegeven dat de bedrijven hiermee problemen hebben ervaren. Bij de overige bedrijven speelde dit niet of nauwelijks een rol.

Royal Talens heeft met zowel productie in Chili als in China ervaring met kwaliteitsproblemen van de verf die daar geproduceerd werd. Het is voor Royal Talens erg belangrijk dat de verf die namens dit bedrijf wordt gemaakt van hoge kwaliteit is. Andries Grul legt uit waarom kwaliteit van de geproduceerde verf van doorslaggevend belang is:

'Ja, de verf die wij maken is kunstschildersverf. En binnen die kleine wereld van kunstschilders hebben wij een naam hoog te houden. We proberen wel met een marketing concept en een merkconcept een goed, beter, best model neer te zetten, maar alles hangt aan elkaar. Als wij een probleem hebben in ons product wat goed is, dan zou dat kunnen afstralen op het product wat het beste is. Een Mercedes die regelmatig teruggeroepen wordt naar de garage omdat de airbags niet goed zijn heeft een effect op de duurste s-klasse. Want het zou best wel eens kunnen zijn dat datzelfde airbag type ook in die s-klasse verwerkt zit. En om dat soort dingen te voorkomen hebben wij erg strenge normen. Zie je dat te laat, dan ben je dus een aantal weken vaartijd kwijt, en productietijd kwijt. Dus voordat je je voorraad hebt aangevuld loop je al heel snel in een back order situatie. Dat is te vaak gebeurt waardoor je zegt van: 'Oké we hebben een lagere kostprijs, maar onderaan de streep kunnen we niet meer verkopen. Dus wat levert het dan op?'' (Andries Grul, Royal Talens)

Ton Wilthagen herkent de problematiek die Andries Grul schetst. In eigen onderzoek gedaan onder ondernemers die terugkeren naar Nederland zijn vergelijkbare problemen geconstateerd. Volgens Ton Wilthagen is een bijkomend probleem, wat voornamelijk in China speelt, dat er moeilijk aanspraak gedaan kan worden op garantie indien er onbruikbare producten geleverd worden:

'Kwaliteit is natuurlijk een belangrijk punt, en je merkt dat daar veel over geklaagd wordt omdat vaak toch een deel van de producten onbruikbaar zijn. Containers waarvan je de helft kan weggooien. Er zit ook niet meteen een garantie op, zo werkt het ook niet per se in China. Dat je niet kan zeggen dat wil ik de volgende keer dan voor niks erbij.' (Ton Wilthagen, Universiteit Tilburg)

DG Press Services heeft een soortgelijke ervaring gehad met uitbesteden in China als door Ton Wilthagen beschreven. In het interview is gesproken met Peter Kloppers, manager en mede-eigenaar van het bedrijf. DG Press Services is een bedrijf dat industriële drukpersen maakt en onderhoudt. DG Press Services is ontstaan nadat het bedrijf Drent Goebel te Hall failliet ging. Drent Goebel was ook een bedrijf dat drukpersen maakte en onderhield. Twee voormalige medewerkers, Remko Koolbergen en Peter Kloppers, zijn in het oude pand van Drent Goebel het nieuwe bedrijf gestart, initieel zouden alleen de drukpersen geleverd door Drent Goebel onderhouden worden. Uiteindelijk wilde DG Press Services zelf nieuwe drukpersen gaan maken. De eigenaren zijn toen naar China gegaan en hebben daar een klein maar belangrijk onderdeel van de te bouwen drukpers daar uitbesteed uit kostenoverweging. Het plan van DG Press Services voor de langere termijn was om steeds meer werk uit te besteden in China indien het fabriceren van het kleine onderdeel goed beviel. Zover is het echter niet gekomen. De eerste lading onderdelen die uit China binnen kwam in Hall was van goede kwaliteit. Bij de tweede lading waren er echter al grote problemen met de kwaliteit van de onderdelen. De producent in China beloofde verbetering voor de volgende lading, maar Peter Kloppers en Remko Koolbergen wilden daar niet op vertrouwen. Hierna is de samenwerking direct stopgezet. Het bedrijf heeft daarna nog in Rusland onderzocht of uitbesteding daar een mogelijkheid was. Na de problemen in China durfden de eigenaren van DG Press Services echter geen risico meer te lopen.

Het ministerie van economische zaken hoort van bedrijven vergelijkbare geluiden. In het interview met Jelle Wijnstok en Upton van der Vliet wordt een beeld geschetst van geluiden die de overheid hoort in gesprekken met het bedrijfsleven. Aan de hand van informatie die het ministerie krijgt van bedrijven herkent Jelle Wijnstok de problemen die bedrijven ervaren met de kwaliteit van producten uit het buitenland. Hij vertelt hierover:

'Het gaat heel erg om kwaliteit. Op de globaliseringsgolf van begin en tweede helft van de jaren negentig zijn veel bedrijven toch op terug gekomen door de ervaringen in het buitenland. En die internationalisering gaat nog steeds door natuurlijk, maar daar zit dus ook een schaduwkant aan.' (Jelle Wijnstok, ministerie van economische zaken)

Deze schaduwkant van produceren in het buitenland is volgens Andries Grul groot. Royal Talens had veel kwaliteitsproblemen in zowel Chili als China. Volgens Andries Grul hebben correcties in het productieproces om de kwaliteit van de verf te verbeteren het bedrijf veel geld gekost, waardoor het loonkostenverschil met Nederland al gauw vervaagt. Hij vertelt hierover:

'In de beginfase zijn de mensen van het lab regelmatig naar Chili geweest omdat er kwaliteitsissues waren, en dan gaat het al heel hard achteruit met het voordeel wat je hebt op kostprijs niveau. Alleen het werd niet in de kostprijs berekend omdat de vliegtickets, alle hotelovernachtingen, al het research wat eraan gedaan werd, dat werd niet toegekend aan het product zelf. Dus het leek wel goedkoper,

maar als je heel goed ernaar ging kijken, dan was het nog maar de vraag óf het goedkoper was.'
(Andries Grul, Royal Talens)

Ook andere onderzoeken naar de beweegredenen van bedrijven om terug te keren naar Nederland duiden op de aanwezigheid van kwaliteitsproblemen. Van Balen heeft onderzoek gedaan naar de beweegredenen van bedrijven die teruggekeerd zijn naar Nederland en van bedrijven die dat aan het overwegen zijn. Van verschillende factoren werden kwaliteitsproblemen, bij zowel de bedrijven die reeds hebben geshored als bij bedrijven die dit overwegen, als belangrijkste reden genoemd (Van Balen, 2017). Deze bevindingen komen ook terug in onderzoek van Panteia. Van de 31 bedrijven die in dit onderzoek productie terug hebben gehaald naar Nederland heeft 45 procent aangegeven dit te doen omdat de kwaliteit van productie in het buitenland niet goed is (Panteia, 2013). De Universiteit Nyenrode heeft ook onderzoek gedaan naar de rol van kwaliteit van productie in het buitenland voor Nederlandse ondernemers. In dit onderzoek onder 681 bedrijven heeft 17 procent van de bedrijven productie teruggehaald naar Nederland. Van deze bedrijven noemde maar 8 procent kwaliteitsproblemen als belangrijke reden om terug te keren naar Nederland. Verschillende onderzoeken geven dus verschillende uitkomsten (Nyenrode, 2010).

Copyrightschendingen

In het onderzoek is naar voren gekomen dat Capi Europe veel last heeft gehad van copyrightscheidingen in China. Waar de meeste problemen die bedrijven in het buitenland ervaren door verschillende bedrijven gedeeld worden, heeft alleen Capi Europe aangegeven problemen te hebben ervaren met copyrightscheidingen in het buitenland. Bij de overige bedrijven uit het onderzoek was hier geen sprake van. Hoewel Toine van der Ven niet in detail wilde treden over wat voor precieze copyrightscheidingen hij heeft ervaren in China, geeft hij wel aan dat dit een van de belangrijkste redenen voor hem was om de stap terug naar Nederland te maken. Hij vertelt hierover: *'Met andere woorden, om het nog platter te zeggen, wat mij betreft zijn de Chinezen onbetrouwbaar. Bij ons heeft het woordje betrouwbaarheid een andere betekenis, laat ik het dan zo maar zeggen. Kwaliteit, afstand, letterlijk en figuurlijk dus.. Heel veel factoren dus om uiteindelijk die stap te maken. En wat denk je, ik heb er nog een: wij hebben heel veel innovatieve dingen in ons proces gedaan, dat kan je niet in China laten zien, dan ben je het kwijt.'* (Toine van der Ven, Capi Europe)

Ton Wilthagen herkent het verhaal van Toine van der Ven over kopieerrisico's in China. Deze risico's zijn volgens Ton Wilthagen groot. In eigen onderzoek gedaan naar bedrijven die uit China terugkeren naar Nederland hoort Ton Wilthagen vergelijkbare verhalen. Hij vertelt hierover:

'Maar ook zeker kopieerrisico's. Produceren in China heeft een groot risico wat dat betreft. Capi bijvoorbeeld wil daar nooit zijn robots laten zien omdat dat betere robots zijn dan die hij in China had. Dus daarom, filmen van robots, dat wil hij absoluut niet. De kopieerrisico's zijn echt gewoon groot, en dan ben je gewoon out of business. De voorbeelden zijn er echt zat. Ik hoorde laatst bijvoorbeeld van schepen: Er was een schip, iemand kwam daar een kopie van tegen, en in dat schip zat een soort van luikje, en ik weet niet wat er achter dat luikje zat in het originele ontwerp. Vervolgens komt hij die boot tegen in China, en hij ziet dat luikje en denkt van: 'nou oké..', maar achter dat luikje zat gewoon niks. Dus dat schip was letterlijk gekopieerd, maar wat er achter het luikje in het origineel zat was niet mee gekopieerd, want men wist niet wat dat was. Maar ze wilden wel dat luikje hebben in de kopie.' (Ton Wilthagen, Universiteit Tilburg)

In onderzoeken van Nyenrode, het CBS, en Panteia worden veel factoren meegenomen in de vraagstelling waarom bedrijven werkzaamheden terughalen uit het buitenland. Het risico op inbreuk op intellectueel eigendom wordt echter niet genoemd in deze studies. Dit kan te maken hebben met het feit dat deze onderzoeken zich meer richten op productie, en minder op onderzoek en ontwikkeling. In onderzoek en ontwikkeling zit het meeste risico op kopieergedrag. Ander onderzoek van Buyse richt zich op onderzoek en ontwikkeling door ondernemers uit de Benelux in het buitenland. Binnen dit onderzoek onder 31 bedrijven die werkzaamheden hebben teruggehaald, of de intentie hiertoe hadden, zijn drie case studies gedaan naar inbreuk op intellectueel eigendom (Buyse, 2014). Onderzoek naar inbreuk op intellectueel eigendomsrecht is gedaan onder de bedrijven: Sylvania, IVC Group en Barco. Deze drie bedrijven hebben ervaring met patentinbreuk, en hebben vergelijkbare ervaringen als Capi Europe. John Derikx van Sylvania vertelt over hun ervaringen in China:

'Het probleem met Chinese bedrijven is dat als je een leuk ontwerp en een leuk product hebt, dat je op een bepaald moment je eigen product terugziet via een parallelle markt, en dan soms nog sneller dan je eigen product.' (John Derikx, Sylvania; Buyse, 2014)

De bedrijven IVC Group en Barco hebben vergelijkbare ervaringen gehad in China. Ook bij deze bedrijven speelde dat de risico's op kopieergedrag vooral lagen bij onderzoek en ontwikkeling, en niet bij productie van bepaalde artikelen (Buyse, 2014). Het feit dat In dit onderzoek alleen Capi Europe te maken heeft gehad met patentinbreuk heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat dit bedrijf als enige onderzoek en ontwikkeling liet plaatsvinden in China.

De sociale werkplaats

Een interessante bevinding is de rol die de sociale werkplaats kan hebben bij het realiseren van reshoring. In het gedane onderzoek zijn er drie bedrijven geweest die hier gebruik van hebben gemaakt, Ferro – Fix en Sort op grote schaal, en Capi Europe op kleinere schaal. Ferro - Fix heeft productiewerkzaamheden succesvol teruggehaald naar Nederland. Zoals eerder verteld besteedde Ferro – Fix voorheen assemblagewerkzaamheden van afvalcontainers uit in Polen. Hierna heeft het bedrijf eerst met studenten in Nederland de assemblage van de containers gerealiseerd. Er kwam echter door toenemende vraag vanuit de markt al snel een tekort aan studenten om het assemblagewerk te doen. Ferro – Fix is toen in contact gekomen met een sociale werkplaats in Rotterdam, om te kijken of deze mensen assemblagewerk zouden kunnen doen. Ron Broeders vertelt over het proces om de sociale werkplaats bij werkzaamheden te betrekken:

'Toen waren we een maandje of 8 bezig. En in die 8 maanden groeiden wij zo ontzettend, dat wij de grootste klant werden van die sociale werkplaats. We groeiden, groeiden en groeiden. Het werkte eigenlijk heel goed. De volgende stap was: als wij kunnen assembleren, kunnen wij dan met diezelfde specialisten een aantal mensen ook leren lassen? Of kunnen we een aantal mensen ook leren frezen? Uiteindelijk zijn we die uitdaging aangegaan. We zijn gaan lassen, gaan frezen, gaan snijden, gaan boren. En uiteindelijk is het nu zo ver dat we helemaal niks meer uit Polen halen. We produceren nu volledig ons eigen product. Dus toen hebben mijn compagnon en ik in 2012 gezegd: 'we gaan deze sociale werkplaats overnemen', 118 mensen. We gaan deze mensen overnemen, maar we gaan wel helemaal onze onderneming ervan maken. Dus niet alleen denkend vanuit de sociale gedachte, maar denkend als een ondernemer.' (Ron Broeders, Ferro – Fix)

Ook Sort heeft gebruik gemaakt van een sociale werkplaats. Sort is een kledingsorteerbedrijf met twee hoofdvestigingen, een in Tilburg en een in Hongarije, en is onderdeel van een groter consortium genaamd Van Ooij. Ook is het bedrijf bezig een tweede Nederlandse vestiging te openen in Heerlen. Sort heeft de laatste jaren steeds meer moeite gehad met het vinden van werknemers. Vroeger sinds de jaren '60 werd het sorteerwerk bij Sort veel gedaan door Turkse en Marokkaanse Nederlanders. Later vond Sort steeds meer Poolse medewerkers. Het sorteerwerk is laaggeschoold werk, waar in Nederland steeds lastiger arbeidskrachten voor te vinden waren. De eigenaar van Sort wilde daarom ten tijde van de crisis al het sorteerwerk verplaatsen naar de tweede locatie in Hongarije. In Hongarije kon men nog wel eenvoudig aan werknemers komen. Ramses Backx, de directeur van Sort, vond dit echter geen goed idee. Hij vertelt hierover:

'Wij zijn hier op een gegeven moment begonnen te werken met Poolse meisjes. Dat werkte heel goed, maar op een gegeven moment willen die ook voor een langere tijd naar huis. En het liefste natuurlijk als het daar ook feestdagen zijn. En je kan niet zeggen in de zomervakantie: 'Ik doe twee maanden mijn bedrijf dicht'. En ze wilden allemaal voor een langere tijd weg, want je gaat niet voor 3 dagen op en neer naar Polen. Dan is het al gauw 2,3,4 weken en in het hoogseizoen het liefst nog langer. Dus daar zaten wij elke keer mee, hoe gaan we het nou weer rond krijgen dit jaar. Wij zaten dus met problemen met het personeel. Wij hebben in Hongarije een sorteerbedrijf zitten, daar doen wij ongeveer 5 keer zoveel in de week als we hier doen. Dat is veel groter en ook veel makkelijker. Als je daar personeel nodig hebt knip je met je vingers en staat men klaar. Dan staan er zo 100 man aan de poort, en dan kan je kiezen wie je nodig hebt. Als men niet goed genoeg werkt, dan kan je een van die andere 99 aannemen. In Hongarije is dat allemaal veel makkelijker. Als je iemand niet meer nodig hebt kan je die gewoon naar huis sturen en kost diegene jou niks meer. En dat geldt in Nederland niet. Op een gegeven moment dachten we, we sluiten alles hier in Nederland en transporteren alle kleding naar Hongarije. Want of we nou hier sorteren of daar sorteren.. maar daar zitten meer consequenties aan voor de firma van Ooij. Daar heb ik mijn zwager over gesproken, dat ik het geen slim idee vind. Je haalt sowieso de knowhow uit Nederland als je dat doet. Nou zijn wij niet de enige sorteerdere, dus het is niet zo dat alle knowhow natuurlijk verdwijnt. Maar je haalt wel een stukje kennis weg. En de problemen die wij hier hebben, die zullen in Hongarije op een gegeven moment ook voor gaan komen. Dus dat schiet niet op.' (Ramses Backx, Sort)

De Baas van Sort wilde alle werkzaamheden naar Hongarije verplaatsen. De Directeur, Ramses Backx, is toen gaan kijken bij een lokale sociale werkplaats of er mogelijkheden waren om de sociale werkplaats bij het sorteerproces te betrekken. Volgens Rames Backx was het met een iets kleinere marge mogelijk om in Nederland te blijven sorteren met behulp van de sociale werkplaats. Wel geeft hij hierbij aan dat het uiteindelijk alsnog goedkoper is om alles in Hongarije te laten sorteren. De kanttekening die hij hierbij plaatst is echter dat ook de economie in Hongarije aan het veranderen is:

'Ja dan zouden wij meer transportkosten hebben, maar uiteindelijk hebben we daar ook weer goedkoper personeel. Als je er een rekensom op nalaat is het gunstiger om daar te sorteren dan om hier te sorteren. Als ik uitreken hoeveel het kost om hier een kilo te sorteren of in Hongarije, dan kan ik het beter in Hongarije doen. Daar is het goedkoper. Maar wij hebben daar niet voor gekozen. Wij hebben gedacht, dan maar een kleinere marge, maar we houden werk in Nederland, onder andere voor deze mensen, maatschappelijk ondernemen met een tweede dimensie. En uiteindelijk wordt die marge, en dan praten we niet over 1 á 2 jaar, maar over een paar jaar, zodra de prijzen in transport en personeel et cetera steeds hoger worden, dan wordt de marge steeds kleiner, alleen dat gaat heel langzaam. Wij hebben ervoor gekozen, we houden een lagere marge en lekker het werk hier.' (Ramses Backx, Sort)

Sort heeft ervoor gekozen om in Nederland te blijven sorteren met het oog op de toekomst waar het in Hongarije ook steeds lastiger zal worden om rendabel te sorteren. Rames Backx vertelt dat de transportkosten tussen Nederland en Hongarije enorm zijn gestegen de afgelopen vijftien jaar. Ook is de regelgeving in Hongarije steeds strenger aan het worden ten aanzien van personeel. Hij vertelt hierover:

'Transportkosten 15 jaar geleden naar Hongarije was 1/3^e van wat het nu is. Dus die transportkosten worden steeds hoger. De personeelskosten in Hongarije worden ook steeds hoger, dus dat wordt ook steeds moeilijker. De regels in Hongarije, want die horen inmiddels ook bij de EU, die worden ook steeds strenger. Dus zij moeten ook aan bepaalde Arbo eisen voldoen, aan bepaalde milieu eisen voldoen et cetera. Dus daar wordt het kostenplaatje voor bedrijven ook steeds meer aangeschroefd. Dus uiteindelijk wordt de productie in dat land ook steeds moeilijker.' (Ramses Backx, Sort)

De grote stijging van het minimumloon in Hongarije wordt bevestigd door eerder genoemd onderzoek gedaan door Tomáš Pavelka naar data van Eurostat. Pavelka's onderzoek naar Europese minimumlonen toont aan dat het minimum maandloon in Hongarije tussen 2005 en 2013 bijna is verdubbeld van 57.000 Forint (180 euro) naar 98.000 Forint (314 euro) (Pavelka, 2013). Lagere lonen in Centraal- en Oost-Europa blijven een belangrijke reden om uit te besteden naar landen als Hongarije. Indien deze voordelen ten opzichte van Nederland langzaam eroderen, wordt uitbesteden minder interessant. Het verschil wordt, hoewel langzaam, steeds kleiner. De kleinere verschillen maken dat bedrijven zoals Sort sneller in Nederland gaan kijken wat voor mogelijkheden er zijn met behulp van een sociale werkplaats. Ramses Backx stelt dat Sort reshoring net voor is geweest:

'Maar goed, we hebben eigenlijk net voordat we op het moment stonden om het sorteerproces hier stop te zetten en dat naar het buitenland te verplaatsen, hebben we eigenlijk net voorkomen. Reshoring hebben wij niet gedaan, we zijn het net voor geweest. Maar het zal dus wel op het randje.' (Ramses Backx, Sort)

Het ministerie van economische zaken is kritischer over de mogelijkheden voor het terughalen van werk met behulp van een sociale werkplaats. In het gesprek met Upton van der Vliet en Jelle Wijnstok, beide werkzaam voor het ministerie van economische zaken, wordt er kritisch gedacht over de hoeveelheid banen die gemoeid zijn bij reshoring. Upton van de Vliet schetst een beeld van reshoring door meer gebruik te maken van robotisering, waardoor het aantal arbeidsplaatsen dat ermee gewonnen kan worden wellicht tegenvalt:

'Wat natuurlijk ook meespeelt, als je echt laaggeschoolde arbeid terug wilt halen naar Nederland, daar is SZW ook mee bezig, mensen die moeilijk aan de bak komen om daar in Nederland werk voor te vinden, daarvan kan je je afvragen of daar sprake is van reshoring. Echt laaggeschoolde productie, wat je dan in China met 100 man deed doe je met 3 man en een goede machine hier. Maar ja dat biedt qua werkgelegenheid dan niet zoveel soelaas.' (Upton van der Vliet, ministerie van economische zaken)

Hiernaast stellen Jelle Wijnstok en Upton van der Vliet dat de overheid nog niet genoeg merkt van vraag vanuit het bedrijfsleven om meer maatregelen te nemen om reshoring makkelijker mogelijk te maken. Upton van der Vliet vertelt hierover:

'Stel je nou voor, wij krijgen op een gegeven moment om de haverklap bedrijven bij ons en die willen heel graag productie naar Nederland terughalen, maar er ligt een knelpunt. Dan is er een vraag uit de markt, waar de overheid door middel van aanpassingen in de wet en regelgeving misschien iets aan kan doen. Maar daarvan is nog geen sprake.' (Upton van der Vliet, ministerie van economische zaken)

Ook Capi Europe heeft mensen in dienst uit een sociale werkplaats in de buurt. Waar er bij Sort en Ferro – Fix veel handwerk is, wordt er bij Capi Europe veel gewerkt met geavanceerde machines. Het beeld van Jelle Wijnstok en Upton van der Vliet over de marginale hoeveelheid banen die er door reshoring gerealiseerd zouden kunnen worden heeft Toine van der Ven een genuanceerder beeld bij: *'We hebben nu zes mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het bedrijf staan, bij ons op de payroll. Dat is een mooi gevolg van hetgeen wat wij hier doen'. (Toine van der Ven, Capi Europe)*

Volgens Toine van der Ven is het wel vaak zo dat reshoring gepaard gaat met een innovatieslag (zoals bijvoorbeeld bij Philips te Drachten), maar dat machines nog steeds beheerd worden door mensen. Toine van der Ven zegt hierover:

'Ik heb hier een paar robots staan. Maar men zegt wel eens: 'Jij haalt je productie terug en laat dat doen door alleen maar robots'. Maar dat is gewoon gelul, want om die robots staan ook allemaal mensen'. (Toine van der Ven, Capi Europe)

5. Conclusie

In deze scriptie is de vraag gesteld in hoeverre het terughalen van productie naar Nederland een trend is of een hype. Onderzoek veelal uit de VS lijkt er op te duiden dat het om een serieuze trend gaat. Zo ziet bijvoorbeeld de Boston Consulting Group een duidelijke toename van reshoring naar de VS vanuit voornamelijk China (BCG, 2012; 2014; 2015). Dit komt door het eroderende productiekostenvoordeel van China ten opzichte van de VS. De enorme loonstijgingen in delen van China liggen hier voornamelijk aan ten grondslag. Een andere belangrijke factor is schaliegaswinning in de VS. Doordat de VS over schaliegas beschikt liggen de energieprijzen in Amerika veel lager dan in Nederland. Waar in veel landen in de wereld de industriële energieprijzen stijgen zijn deze in de VS sinds 2005 met 50 procent gedaald dankzij schaliegaswinning (BCG, 2014).

Onderzoeken naar bedrijfsverplaatsingen uit het buitenland naar Nederland tonen een genuanceerder beeld over de Nederlandse situatie (CBS, 2008; Nyenrode, 2010; Panteia, 2013; Van Balen, 2017). Uit de meeste van deze onderzoeken blijkt dat relatief weinig bedrijven hun productiewerkzaamheden terughalen. In Panteia's onderzoek uit 2013 naar bedrijfsverplaatsingen waren er 235 bedrijven die internationaal uitbesteedden. Van deze bedrijven haalden 31 bedrijven productie terug uit het buitenland (13 procent). Onderzoek van Van Balen komt op een vergelijkbaar percentage uit. Van de 117 bedrijven die in dat onderzoek werk hebben uitbesteed haalde 15 procent werkzaamheden terug. Het percentage bedrijven dat uit het buitenland productiewerkzaamheden terughaalt lijkt dus klein.

Het vinden van respondenten voor dit onderzoek is ook zeer moeilijk gebleken, wat er op duidt dat het zeker nog geen gemeen goed is. Alle bedrijven die in dit onderzoek productiewerkzaamheden hebben uitbesteed in het buitenland deden dit vanwege de lage loonkosten. De meeste bedrijven besteedden werk uit naar Centraal- en Oost-Europa en China. De bedrijven die productie terughaalden deden dit echter niet alleen vanwege eroderende kostenverschillen met Centraal- en Oost-Europa en China, maar hadden ook andere motieven. De bedrijven hebben naast stijgende loonkosten in het buitenland tegenvallende ervaringen gehad met het managen van activiteiten in het buitenland, cultuurverschillen en kwaliteitsproblemen. Deze hangen vaak met elkaar samen. De fluctuerende prijs van vervoer per mammoettanker is ook een belemmering gebleken voor het uitbesteden van werk in China. Voor kleinere bedrijven zijn de prijsfluctuaties van deze manier van vervoeren moeilijk op te vangen.

Cultuurverschillen zoals beschreven door Hofstede lijken echter de kern te zijn van de meeste problemen die de onderzochte bedrijven in het buitenland hebben ervaren. In meerdere gevallen zorgden de cultuurverschillen voor miscommunicatie waardoor allerlei fouten optraden. Deze cultuurverschillen waren daardoor eigenlijk de oorzaak van managementproblemen en soms van kwaliteitsproblemen. Echter niet in alle gevallen waren cultuurproblemen de doorslaggevende factor voor reshoring. Voor Telson was de uitvinding van een pelmachine voor garnalen de doorslaggevende factor waardoor garnalen laten pellen in het buitenland niet meer nodig was. In dit geval is er dus een innovatieslag vooraf gegaan aan de beslissing tot reshoring. Automatisering en robotisering kunnen op deze manier een doorslaggevende rol spelen in de beslissing van een bedrijf om te reshoren naar Nederland. Zonder de pelmachine van Telson had het bedrijf nooit zo snel productiewerk terug naar Nederland kunnen halen. Ook de rol van de sociale werkplaats is erg

belangrijk gebleken. Zowel Sort als Ferro – Fix hebben hun productiewerk in Nederland kunnen laten plaatsvinden door werknemers uit een sociale werkplaats in te schakelen.

In de context van internationale bedrijfsverplaatsingen is reshoring van productie terug naar Nederland nog een hype en geen trend te noemen. Hoewel reshoring voor de in dit onderzoek onderzochte bedrijven een oplossing is gebleken, wijzen andere kwantitatieve onderzoeken uit dat het merendeel van de bedrijven die internationaal uitbesteedt niet terugkeert naar Nederland (Panteia, 2013; Van Balen, 2017).

Deze hype kan echter nog een trend worden. In de VS reshoren al veel meer bedrijven. Dit heeft te maken met het feit dat het kostenverschil tussen produceren in de VS en China relatief kleiner is dan tussen China en Nederland. Dit kleinere kostenverschil wordt onder andere verklaard doordat de lonen in productie in de VS lager liggen dan in Nederland. Een Amerikaanse productiemedewerker verdiende in 2013 gemiddeld 36 dollar per uur, terwijl een Nederlandse productiemedewerker omgerekend gemiddeld 45 dollar per uur verdiende, dit is dus 20 procent meer (The Conference Board, 2016). Hiernaast liggen de industriële energieprijzen in de VS veel lager dan in Nederland. Als de loonstijgingen in China doorzetten dan zal het echter toch steeds rendabeler worden om te produceren in Nederland. Het kostenverschil met Nederland wordt dan steeds kleiner. Indien de lonen in China en andere delen van de wereld blijven stijgen zullen economieën meer convergeren. Dit kan ervoor zorgen dat op de langere termijn produceren in Nederland niet meer kost dan in China. De snelheid van deze ontwikkelingen is echter moeilijk te voorspellen.

6. Geraadpleegde literatuur

Arlbjørn, J. & O. Mikkelsen (2014), Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing & Supply Management* 20, pp. 60 – 62.

Arvidsson, I. & A. Magnusson (2014). Reshoring, a trend in Sweden? A qualitative study among Swedish manufacturing firms. Umeå: Umeå School of Business and Economics.

Backer, K. de, C. Menon, I. Desnoyers – James & L. Moussiégt (2016), Reshoring: Myth or Reality? *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers* 27, pp. 7 – 11.

Bailey, D. & L. De Propis (2014), Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, pp. 10 – 17.

Balen, T van. (2017). Van 'Ni Hao' naar 'Hou doe'? Het terughalen van productie naar Noord-Brabant. *Universiteit Utrecht*, pp. 1 – 58.

Boeije, H., H. 'T Hart, J. Hox (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

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

Bossche, P. van den, P. Gupta, H. Gutierrez & A. Gupta (2014). Solving the Reshoring Dilemma. *Supply Chain Management Review*, pp. 23- 29.

Brabants besten, (2016), *Sociale innovatie*.

https://brabantsbesten.nl/portfolio_category/sociale-innovatie/. Geraadpleegd op: 17 december, 2016.

Bryman, A. (2012). *Social research methodes*. Oxford: Oxford University Press.

Business Insider Nederland, (2017), Ford ziet onder druk van Donald Trump af van nieuwe fabriek in Mexico.

<https://www.businessinsider.nl/ford-ziet-onder-druk-van-donald-trump-af-van-nieuwe-fabriek-in-mexico/>. Geraadpleegd op: 7 februari, 2017.

Button, K. (2008). The Impacts of Globalisation on International Air Transport Activity. Past trends and future perspectives. *Global Forum on Transport and Environment in a Globalising World*, pp. 5 - 6.

Buyse, S. (2014). *Reshoring bij bedrijven in de Benelux: Een onderzoek naar de rol van innovatie*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Centraal bureau voor de statistiek (2008). *Offshoring door Nederlandse bedrijven; een eerste grootschalig onderzoek in de industrie en dienstverlening*, pp. 3- 19.

Centraal bureau voor de statistiek, (2016), *Jaarloon naar bedrijfstak*.

<https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/21/jaarloon-naar-bedrijfstak>. Geraadpleegd op: 11 juli, 2016.

CERN, (2017), The birth of the web.

<https://home.cern/topics/birth-web>. Geraadpleegd op: 12 mei, 2017.

China Briefing, (2016), A Complete Guide to China's Minimum Wage Levels by Province, City, and District.

<http://www.china-briefing.com/news/2013/01/28/a-complete-guide-to-chinas-minimum-wage-levels-by-province-city-and-district.html>. Geraadpleegd op: 11 juli, 2016.

Country Economics, (2017), Morocco - Minimum wages.

<http://countryeconomy.com/national-minimum-wage/morocco>. Geraadpleegd op: 4 januari, 2017.

Dicken, P. (2011), Global Shift. Mapping the changing contours of the world economy. 6e editie.

Londen: Sage.

Ellram, L. M. (1995). Total cost of ownership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 25, pp. 4 – 8.

Elsevier, (2016), Meer bedrijven halen productiewerk terug naar Nederland.

<http://www.elsevier.nl/Economie/nieuws/2013/8/Meer-bedrijven-halen-productiewerk-terug-naar-Nederland-1326637W/>. Geraadpleegd op: 6 november, 2016.

Eurofound, (2017), Minimum wages in Europe.

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/minimum-wages-in-europe>. Geraadpleegd op: 19 maart, 2017.

Fagerberg, J. (2002). A Layman's Guide to Evolutionary Economics. *New Economists working paper* 19, pp. 1- 50.

Forbes, (2017), Reshoring is more than a buzzword.

<https://www.forbes.com/sites/haroldsirkin/2015/07/25/reshoring-is-more-than-a-buzzword/#27289d914d27>. Geraadpleegd op: 3 april, 2016.

Foto kaft

<http://www.slagkracht-outsourcing.nl/artikelen/offshoring-en-reshoring/reshoring-trend>.

Geraadpleegd op: 10-05-2017

Frackland, (2015), Image of the Day: Shale impacts on prices; price impacts on manufacturing.

<http://frackland.blogspot.nl/2014/04/image-of-day-shale-impacts-on-prices.html>. Geraadpleegd op: 4 juni, 2015.

Fratocchi, L., C. Di Mauro, P. Barbieri & G. Nassimbeni (2014). When manufacturing moves back : Concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management* 20, pp. 54 – 59.

Gray, J., K Skowronski, G. Esenduran & M. Rungtusanatham (2013). The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do. *Journal of Supply Chain Management* 49, pp. 27 – 30.

Gylling, M., J. Heikkilä, K. Jussila & M. Saarinen (2015). Making decisions on offshore outsourcing and backshoring: A case study in the bicycle industry. *International Journal of Production Economics* 162, pp. 93 – 98.

Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in management And Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, pp. 83 – 86.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Psychology And Culture* 2, pp. 7 - 13.

Hong Kong Trade Development Council, (2016), Alternative Production Bases in Southeast Asia: an Introduction.

<http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/Research-Articles/Alternative-Production-Bases-in-Southeast-Asia-an-Introduction/rp/en/1/1X000000/1X0A32YW.htm>.

Geraadpleegd op: 11 juli, 2016.

Index Mundi, (2016), Crude Oil (petroleum); Dated Brent vs Diesel - Price Rate of Change Comparison.

<http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=crude-oil>

[brent&months=360&commodity=diesel](http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=diesel). Geraadpleegd op: 5 juli, 2016.

Jahns, C., E. Hartmann, & L. Bals (2006). Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing & Supply Management* 12, pp. 218 – 220.

Kamer van koophandel, (2017), Reshoring: productie terug naar Nederland.

<https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innoveren/reshoring/>. Geraadpleegd op: 4 april, 2017.

Kikku, (2015), Why is reshoring happening in the USA, but not elsewhere?.

<http://www.kilkku.com/blog/2014/06/why-is-reshoring-happening-in-the-usa-but-not-elsewhere/>.

Geraadpleegd op: 2 december, 2015.

Kinkel, S. & S. Maloca (2009), Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring- A German perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management* 15, pp. 154 – 165.

Kinkel, S. (2014), Future and impact of backshoring—Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing & Supply Management* 20, pp. 63 – 65.

Leibl, P., R. Morefield & R. Pfeiffer (2011). A study of effects of back-shoring in the EU. *Journal of Business and Behavioural Sciences* 23, pp. 73 -76.

Liu, Z. & A. Nagurney (2010). Supply Chain Outsourcing Under Exchange Rate Risk and Competition. *Omega* 32, pp. 539- 544.

Macrotrends, (2016), Crude Oil Prices - 70 Year Historical Chart.

<http://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>. Geraadpleegd op: 5 juli, 2016.

Maersk, (2016), Slow Steaming Here To Stay.

<http://www.maersk.com/en/the-maersk-group/press-room/press-release-archive/2010/9/slow-steaming-here-to-stay>. Geraadpleegd op: 1 juli, 2016.

Managementteam, (2016), 'Reshoring vormt vaak het startsein voor innovatie'.

<https://www.mt.nl/dossiers/made-in-nl/reshoring-vormt-vaak-het-startsein-voor-innovatie/89967>.

Geraadpleegd op: 26 oktober, 2016.

Mark The Graph, (2017), Baltic Dry Index.
<http://markthegraph.blogspot.nl/2012/06/baltic-dry-index.html>. Geraadpleegd op: 16 februari, 2017.

Martin, R. & P. Sunley (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography* 6, pp. 395–437.

Martin, R. & P. Sunley (2007). Complexity thinking and evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography* 7, pp. 573–601.

Marqit, (2016), Offshoring.
<http://www.marqit.nl/wat-is-offshoring>. Geraadpleegd op: 22 april, 2016.

Mckinsey Global Institute, (2003). Offshoring: Is It a Win – Win Game?
<http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/offshoring-is-it-a-win-win-game>. Geraadpleegd op: 8 april, 2015.

MKB servicedesk, (2016), Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in Nederland.
<http://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm#>.
 Geraadpleegd op: 16 juni, 2016.

NASA, (2017), Communications Satellites: Making the Global Village Possible.
<https://history.nasa.gov/satcomhistory.html>. Geraadpleegd op: 13 mei, 2017.

Nelson, R.R. & S.G. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard: Belknap Press.

Nyenrode (2010). Offshoring by manufacturing and service firms in the Netherlands, pp. 1- 38.

OECD, (2016), Glossary of statistical terms.
<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6271>. Geraadpleegd op: 7 mei, 2016.

Panteia (2013). Toekomst van de maakindustrie. *Knowledge based capital!*, pp. 3 – 42.

Pavelka, T. (2013), The minimum wage and its development in the member states of the European Union. *Intellectual Economics* 7, pp. 320 – 332.

PricewaterhouseCoopers, (2016), Steeds meer maakbedrijven kiezen voor ‘reshoring’.
<https://actueel.pwc.nl/diensten-en-sectoren/bouw-en-vastgoed/steeds-meer-maakbedrijven-kiezen-reshoring/>. Geraadpleegd op: 14 augustus, 2016.

Reshoring Initiative, (2017), News.
<http://www.reshorennow.org/news/>. Geraadpleegd op : 10 mei, 2017.

Reuters, (2017), Chided by Trump, Ford scraps Mexico factory, adds Michigan jobs.
<http://www.reuters.com/article/us-usa-trump-autos-idUSKBN14N1T0>. Geraadpleegd op: 2 mei, 2017.

Rietbergen, T van., J. Bosman, M. de Smidt (1990). *Internationalisering van de dienstensector. Nederlandse ondernemingen in een mondiaal perspectief*. Muiderberg: Coutinho.

Rijksoverheid, (2016), Kamerbrief visie reshoring.

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2014/08/19/kamerbrief-visie-reshoring>. Geraadpleegd op: 16 maart, 2015.

Tampere universiteit, (2016), Policy Brief: Renewal of manufacturing, is manufacturing moving back to Finland?.

http://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatitutkimus/policy_brief_roam_02_2016.pdf. Geraadpleegd op: 19 juli, 2016.

The Boston Consulting Group, (2011), Made in America, Again. Why Manufacturing Will Return to the U.S. Amsterdam: Boston Consulting Group, pp. 2 – 15.

The Boston Consulting Group, (2012), U.S. Manufacturing nears the Tipping point. Which Industries, Why, and How Much? Amsterdam: Boston Consulting Group, pp. 2 – 15.

The Boston Consulting Group, (2013), Behind the American Export Surge. The U.S. as One of the Developed World's Lowest-Cost manufacturers. Amsterdam: Boston Consulting Group, pp. 2 – 14.

The Boston Consulting Group, (2014), The Shifting Economics of Global Manufacturing. How Cost Competitiveness Is Changing Worldwide. Amsterdam: Boston Consulting Group, pp. 2 – 23.

The Boston Consulting Group, (2015), Manufacturing moves back to the U.S. Amsterdam: Boston Consulting Group, pp. 1 – 4.

The Conference Board, (2016), International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing, 2013.

<https://www.conference-board.org/ilcprogram/index.cfm?id=28269>. Geraadpleegd op: 13 juni, 2016.

The Economist, (2016 A) , Reshoring manufacturing coming home: A growing number of American companies are moving their manufacturing back to the United States.

<http://www.economist.com/news/special-report/21569570-growing-number-american-companies-are-moving-their-manufacturing-back-united>. Geraadpleegd op: 1 juni, 2016.

The Economist, (2016 B) , The shipping industry: Slow steaming, uphill.

<http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2012/08/shipping-industry>. Geraadpleegd op: 5 september, 2016.

The Economist, (2017), Why the Baltic Dry Index is at an all-time low.

<http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/03/economist-explains-7>. Geraadpleegd op: 5 januari, 2017.

Tomlinson, J. (2009), History and Impact of the Intermodal Shipping Container. Pratt institute, pp. 1 – 3.

Trading Economics, (2016), China Average Yearly Wages in Manufacturing 1981 – 2015.

<http://www.tradingeconomics.com/china/wages-in-manufacturing>. Geraadpleegd op: 2 februari, 2016.

Trading Economics, (2017 A), China Average Yearly Wages.

<http://www.tradingeconomics.com/china/wages>. Geraadpleegd op: 2 januari, 2017.

Trading Economics, (2017 B), Netherlands - Pump price for diesel fuel (US\$ per liter).

<http://www.tradingeconomics.com/netherlands/pump-price-for-diesel-fuel-us-dollar-per-liter-wb-data.html>. Geraadpleegd op: 19 april, 2017.

Vernon, R. (1966), International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190 – 207.

Winkler, J.K., J. Dibbern & A. Heinzl (2008). The Impact of Cultural Differences in Offshore Outsourcing: Case Study Results from German–Indian Application Development Projects. *Information Systems Frontiers* 10, pp. 243-258.

Zijm, H. & M. Klumpp (2016), Future Logistics: What to Expect, How to Adapt. 5th International Conference on Dynamics in Logistics, pp. 1 – 9.