

# ***Internationalisatie - Redenen voor multinationals om zich in Limburg te vestigen***

***Perspectief : "Multinationals"***

**Siegfried JAEKEN**

promotor :  
dr. Tinne LOMMELEN

Have no fear of perfection – you'll never reach it

Salvador DALI

-Internationalisatie-

Redenen voor multinationals om zich in Limburg te vestigen.

Perspectief: "Multinationals"

Eindverhandeling voorgedragen tot het behalen van de graad  
Licentie in de Toegepaste Economische Wetenschappen  
Major Marketing – Internationaal Zakenwezen

Door: Siegfried Jaeken  
Promotor: dr. Tinne Lommelen

## **Voorwoord**

Dit document is het sluitstuk van mijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen met de afstudeerrichting Marketing – Internationaal Zakenwezen.

Voordat ik overga tot de kern van deze licentiaatsverhandeling, zou ik van deze gelegenheid gebruik willen maken om mijn oprechte dank te betuigen aan iedereen die rechtstreeks en onrechtstreeks heeft meegewerkt om deze eindverhandeling correct uit te werken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn promotor dr. Tinne Lommelen. Zij stond steeds klaar om me te helpen waar nodig en zorgde, met kritische bemerkingen dat deze verhandeling tot een goed einde is gekomen. Eveneens wil ik al de bedrijfsleiders bedanken voor hun tijd en energie die zij in mij hebben gestoken.

Daarnaast denk ik ook aan de vele anderen die mij tijdens dit laatste jaar hebben geholpen. Onder meer zijn er de vele studiegenoten en vrienden, maar in het bijzonder mijn familie die altijd klaar stond. Ik ben zeer dankbaar voor de morele en financiële steun van mijn ouders gedurende de voorbije studie jaren. Tenslotte ook nog een woord van dank aan mijn broer die mij nauw aan het hart ligt en mij steeds heeft gesteund.

Dan rest mij enkel nog u een boeiende en aangename lectuur toe te wensen.

Veel leesplezier.

Siegfried Jaeken  
Hasselt, mei 2007

## Handleiding voor de lezer

Deze licentiaatsverhandeling onderzoekt de wensen van de *multinationals* en de capaciteiten van Limburg. Door deze twee elementen te combineren, vindt men de manier waarop Limburg een aantrekkelijke vestigingsplaats kan zijn (blijven) voor multinationals. Het eerste deel bespreekt de elementen die de basis vormen voor deze eindverhandeling. Het **eerste hoofdstuk** geeft een korte inleiding over het onderwerp. Het **tweede hoofdstuk** behandelt de methodologie van het onderzoek. Hierin verduidelijken wij de probleemstelling. Wij stellen hier ook de algemene onderzoeksvraag met de bijvragen op. Tevens wordt het onderzoeksdoel weergegeven en het onderzoeksgebied afgebakend.

Het theoretische gedeelte behandelt drie vragen. **Hoofdstuk drie** beantwoordt de vraag waarom bedrijven internationaal gaan opereren. Deze vraag is belangrijk omdat het de essentie van de internationale handel uit het standpunt van de bedrijven weergeeft, waardoor men hun wensen en eisen beter kan begrijpen. Het **vierde hoofdstuk** legt uit waarom de internationale handel belangrijk is voor landen. In het **vijfde hoofdstuk** wordt de laatste vraag beantwoord: "Hoe gaan de bedrijven internationaal?". Doorheen de jaren zijn meerdere theorieën ontwikkeld waarom bedrijven internationaal gaan. Deze theorieën richten zich dus op het proces om van een nationaal bedrijf tot een internationaal bedrijf te komen. Het is belangrijk om dit proces te begrijpen omdat dit duidelijk weergeeft wat de beweegreden is voor een bedrijf om bijvoorbeeld in het buitenland te investeren.

Het derde economische gedeelte richt zich op Limburg. Hier bekijken wij Limburg vanuit een economische benadering. **Hoofdstuk zes** is opgesplitst in een aantal secties. Kenmerken en cijfers van Limburg worden algemeen weergegeven. Daarna behandelt dit hoofdstuk de troeven en zwaktes van Limburg. De vierde sectie behelst het empirisch onderzoek.

**Hoofdstuk zeven** is opgesplitst in vijf secties. De eerste sectie geeft de bedrijven in het kort weer. Vervolgens worden drie vragen beantwoord. In de tweede sectie bespreekt men waarom deze ondernemingen zich hier gevestigd hebben. Dit wordt gekoppeld aan de theorie. In de derde sectie wordt besproken hoe dat de situatie er op dit moment uit ziet. De vierde sectie geeft de veranderingen van het bedrijf weer en wat men in de

toekomst verwacht, dit gekoppeld met de factoren die aan de basis liggen van deze beslissingen. In de laatste sectie bespreken wij de punten die de bedrijfsleiders naar voren hebben gebracht, waaraan Limburg de nodige aandacht zal moeten schenken.

Het vijfde gedeelte is tevens het laatste gedeelte. **Hoofdstuk acht** vat deze licentiaatsverhandeling eigenlijk samen om zo een duidelijk antwoord te kunnen krijgen op de centrale onderzoeksvraag. **Hoofdstuk negen** laat de tekortkomingen van het onderzoek zien.

## Samenvatting

*"Is Limburg een interessante vestigingsplaats voor multinationals?"*

De economie wordt steeds globaler. Het is belangrijk dat een land (regio) zich hiervan bewust is en ook actief aan deze globale economie wil meewerken. Een mogelijkheid is om multinationals aan te trekken en de aanwezige te behouden. Deze verhandeling richt zich op drie aspecten. Ten eerste het identificeren van de vestigingscriteria van de internationale bedrijfsleiders. Ten tweede het identificeren van de troeven en knelpunten van de regio Limburg. Ten derde het bekijken van een aantal mogelijke oplossingen.

Limburg als regio heeft een aantal sterke troeven die overeenkomen met de vestigingscriteria van de multinationals, waardoor dat Limburg een interessante vestigingsplaats blijkt te zijn. Er zijn echter een aantal knelpunten. Deze zorgen ervoor dat multinationals Limburg niet zien als een optimale vestigingsregio. Hiervoor moeten oplossingen gezocht worden.

De huidige bestaande theorieën zijn verouderd maar leggen toch de basis bloot van deze vestigingscriteria. Opvallend is dat de bedrijven niet meer eerst een marktonderzoek doen, maar slechts rekening houden met het imago van de bepaalde regio en een aantal essentiële eisen stellen. Algemeen kan men daarom besluiten dat Limburg met een positief imago naar buiten moet komen.

Concreet zien wij dat er een aantal belangrijke criteria zijn die zowel in de theorie als uit het empirisch onderzoek naar boven komen. Ten eerste willen de multinationals dicht bij de markt aanwezig zijn. Daarnaast blijven de arbeidskrachten een heel belangrijke schakel binnen het bedrijf. Door de blijvende trend van modernisering is vooral de kennis van deze arbeidskrachten heel belangrijk. Vervolgens is en blijft de aanwezige infrastructuur een doorslaggevende rol spelen, de bereikbaarheid van Limburg moet optimaal zijn. De overheid moet ook een positieve houding hebben ten opzichte van de multinationals.

De centrale ligging vormt Limburgs sterkste troef. Deze heeft dan ook vele bedrijven overtuigd van de goede vestigingskeuze. Het essentiële probleem is dat de markt steeds

meer en meer naar Oost-Europa en Azië verschuift. Limburg moet hier op inspelen door goede verbindingen en relaties met landen van deze regio's te ontwikkelen. Desondanks blijft Limburg volgens de bedrijfsleiders een ideale geografische ligging hebben.

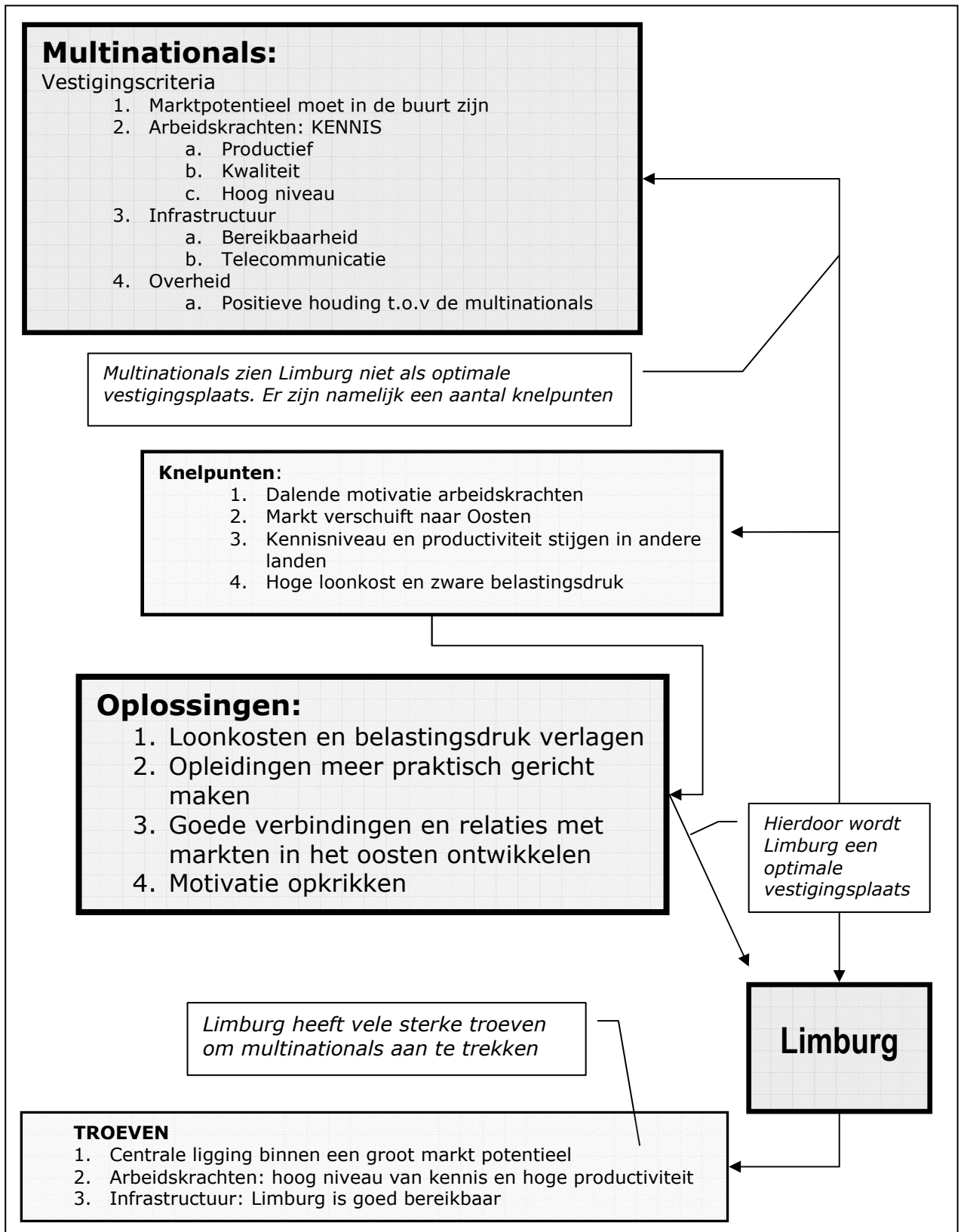
Daarnaast is Limburg nog steeds zeer toegankelijk en redelijk vrijwaard van de extreme fileproblemen. De laatste jaren is dit voor vele regio's een sterk knelpunt geworden. Limburg moet deze sterke troef bewaren en verder uitspelen, samen met de huidige kennis die aanwezig is. Vooral de talenkennis is heel belangrijk, ondanks het dalende niveau steekt Limburg boven de andere regio's (België en buurlanden) uit. Dit moet zeker bijdragen tot een positief beeld over Limburg.

Limburg heeft daarbuiten te kampen met een te hoge loonkost en een heel zware belastingsdruk. De motivatie om te werken daalt dan ook nog eens. Er moeten dus een aantal essentiële oplossingen hiervoor gezocht worden. Deze zware kosten moeten zeker dalen en daarnaast dient men de motivatie te gaan opkrikken. Er moet een verder onderzoek gebeuren naar deze dalende motivatie, zodat de overheid de achterliggende factoren kan wegwerken. De figuur op de volgende bladzijde geeft alles ordelijk weer.

**Wij kunnen dus besluiten dat Limburg zich moet blijven profileren als een interessante vestigingsregio. Limburg moet aanhalen dat zij goed bereikbaar en toegankelijk is en dat er nog veel ruimte bestaat om uit te breiden. De aanwezige infrastructuur moet dus onderstreept worden. Daarnaast dienen zij al de maatregelen te nemen om de huidige industrie te behouden, maar zich hoofdzakelijk richten op de kenniseconomie. Dit door de diensteneconomie te promoten, door onder andere nieuwe kantoorfaciliteiten te bouwen. De aanwezige huidige kennis dient behouden te blijven. Het scholingssysteem moet zich daarom blijven aanpassen aan de huidige noden van het bedrijfsleven.**



Figuur 1: Multinationals in Limburg?



## Index

Voorwoord .....	ii
Handleiding voor de lezer .....	iii
Samenvatting .....	v
Lijst van tabellen .....	xii
Lijst van Figuren.....	xiii
Deel 1: Inleiding.....	- 1 -
1. Inleiding van de probleemstelling.....	- 1 -
2. Methodologie van het onderzoek.....	- 3 -
2.1 Probleemstelling .....	- 3 -
2.2 Onderzoeksvragen .....	- 4 -
2.3 Onderzoekdoel .....	- 5 -
2.4 Afbakening onderzoeksgebied.....	- 6 -
2.4.1 Multinational.....	- 6 -
2.4.2 Geografische afbakening .....	- 7 -
2.5 Gegevensverzameling en verloop .....	- 8 -
Deel 2: Fundamenten uit de literatuur.....	- 9 -
3. Waarom zijn bedrijven internationaal gegaan? (statische theorieën) .....	- 9 -
3.1 Eerste verklaring: "eclectisch paradigma" van Dunning.....	- 9 -
3.1.1 Ownership advantage .....	- 10 -
3.1.2 Internationalization advantage.....	- 10 -
3.1.3 Location advantage .....	- 11 -
3.1.4 Samenvatting .....	- 12 -
3.2 Tweede verklaring: Bartlett en Ghosal .....	- 12 -
3.3 Derde verklaring: marketing gerelateerde motieven .....	- 13 -
3.3.1 Proactieve motieven .....	- 13 -
3.3.2 Reactieve motieven .....	- 15 -
3.4 Besluit.....	- 16 -
4. Waarom is de internationalisering voor België als gastland belangrijk? (handelstheorieën) .....	- 19 -
4.1 Hoe staat het met België? .....	- 19 -
4.2 Theorie van de comparatieven voordelen .....	- 20 -
4.3 Hecksher-Ohlin Theorema .....	- 21 -
4.4 Recente verklaringen.....	- 21 -

4.5 Besluit.....	- 23 -
5. Hoe gaan de bedrijven internationaal? (Procestheorieën) .....	- 25 -
5.1 Internationaliseringproces .....	- 25 -
5.2 Het Uppsala-model.....	- 26 -
5.2 Netwerkbenadering .....	- 29 -
5.3 Praktische verklaringen.....	- 31 -
5.3.1 Praktische theorie van Ernst & Young.....	- 31 -
5.3.2 <i>Nieuwe theorie van Florida</i> .....	- 32 -
5.4 Besluit.....	- 34 -
Deel 3: Limburg vanuit een economisch standpunt .....	- 38 -
6.Limburg: economisch bekeken .....	- 38 -
6.1 Limburg: een provincie in België .....	- 39 -
6.2 Algemene gegevens van Limburg .....	- 40 -
6.3 Troeven en zwakheden .....	- 44 -
6.3.1 De centrale ligging in Europa .....	- 44 -
6.3.2 Aanwezige Knowhow .....	- 44 -
6.3.3 Infrastructuur in Limburg .....	- 45 -
6.3.4 Wonen in Limburg .....	- 47 -
6.3.5 Kenniseconomie .....	- 47 -
6.3.5.1 Onderwijs en de kwaliteit van de arbeidskrachten.....	- 47 -
6.3.5.2. Innovatie in Limburg.....	- 49 -
6.3.6 Samenvattende tabel.....	- 50 -
6.4 Limburg: een industriële toekomst?.....	- 53 -
Deel 4: Praktijkonderzoek.....	- 56 -
Hoofdstuk 7: Praktisch onderzoek.....	- 56 -
7.1 Firma's: achtergrondinformatie.....	- 56 -
7.2 Verleden: Waarom hebben de bedrijven zich hier gevestigd .....	- 59 -
7.3 Heden: Wat is er veranderd? .....	- 65 -
7.3.1 De positieve factoren .....	- 65 -
7.3.2.De negatieve factoren.....	- 69 -
7.4 Toekomst: Wat zijn de toekomstperspectieven?.....	- 74 -
7.5 Extra belangrijke aandachtspunten voor Limburg .....	- 77 -
7.6 Besluit.....	- 78 -
DEEL 5: Conclusies .....	- 80 -
8. Antwoorden .....	- 80 -

8.1	Waarom zijn multinationals belangrijk? .....	- 80 -
8.2	Welke vestigingscriteria gebruiken de multinationals? .....	- 81 -
8.3	Limburg .....	- 82 -
8.4	Huidig beleidsplan .....	- 84 -
8.5	Aangeraden profilering voor Limburg .....	- 85 -
9.	Aanbevelingen .....	- 87 -
9.1	Voor Limburg .....	- 87 -
9.2	Verder onderzoek .....	- 88 -
	Bronnen .....	- 90 -
	Websites .....	- 90 -
	Wetenschappelijke werken .....	- 91 -
	Bijlagen .....	- 95 -
	Bijlage 1: Voorbeeld vragenblad .....	- 95 -
	Bijlage 2: Definitie van een "Multinational" .....	- 97 -
	2.1. Multinationale, internationale en mondiale bedrijven .....	- 97 -
	2.2 Kenmerken van een multinational .....	- 99 -
	2.3 Definitie van een "multinational" .....	- 101 -
	2.4 Cijfers over multinationale bedrijven .....	- 102 -
	2.4.1 Internationaal/ België .....	- 103 -
	2.4.2 Vlaanderen/Limburg .....	- 103 -
	2.5 Besluit .....	- 104 -
	Bijlage 3: Economische gegevens van Limburg .....	- 105 -
	Bijlage 4 .....	- 107 -
	4.1 ACE .....	- 107 -
	4.2 AND steel NV .....	- 107 -
	4.3 Cadac - Group .....	- 107 -
	4.4 Edward Logistics LTD .....	- 107 -
	4.5 Ford Genk .....	- 108 -
	4.6 Grizaco .....	- 108 -
	4.7 Mann Hummel Hydromation .....	- 108 -
	4. 8 Nitto Europe NV .....	- 109 -
	4.9 Sumitomo Bakelite Europe .....	- 109 -
	4.10 TDS Logistics Belgium .....	- 109 -
	Bijlage 5: Interviews .....	- 110 -
	Bedrijf 1: ACE .....	- 110 -

Bedrijf 2: AND-steel.....	- 112 -
Bedrijf 3: Cadac .....	- 114 -
Bedrijf 4: Edwards Logistics .....	- 116 -
Bedrijf 5: Ford Genk .....	- 118 -
Bedrijf 6: Grizaco .....	- 120 -
Bedrijf 7: Mann Hummel Hydromation .....	- 121 -
Bedrijf 8: Nitto Europe NV .....	- 123 -
Bedrijf 9: Sumitomo Bakelite Europe .....	- 125 -
Bedrijf 10: TDS logistics Belgium.....	- 127 -

## Lijst van tabellen

Tabel 1	OLMA-paradigma.....	17
Tabel 2	Twee motieven van Bartlett en Ghosal.....	18
Tabel 3	Proactieve en reactieve motieven.....	18
Tabel 4	Samenvattende tabel hoofdstuk vijf.....	24
Tabel 5	Samenvattende tabel hoofdstuk zes.....	34
Tabel 6	Algemene gegevens van Limburg.....	42
Tabel 7	Sectorale structuur in Limburg.....	43
Tabel 8	Troeven van Limburg.....	50
Tabel 9	Minder gunstige aspecten van Limburg.....	51
Tabel 10	Bedrijven: gegevens.....	57
Tabel 11	Bedrijven: geïnterviewde.....	58
Tabel 12	Bedrijven: datum en tijdsduur van het interview.....	58
Tabel 13	Internationaliseringproces: theorie gekoppeld met de praktijk.....	62
Tabel 14	Positieve elementen van Limburg.....	67
Tabel 15	Negatieve elementen van Limburg.....	72
Tabel 16	Toekomstplannen van de bedrijven.....	76
Tabel 17	Extra aandachtspunten voor Limburg.....	78
Tabel 18	Besluit: sterktes van Limburg.....	82
Tabel 19	Besluit: zwaktes van Limburg.....	83

**Lijst van Figuren**

Figuur 1	Multinationals in Limburg.....	VII
Figuur 2	Geografische afbakening Limburg.....	7
Figuur 3	External trade of goods (2004).....	20
Figuur 4	De internationale theorie volgens het Uppsalamodel.....	28
Figuur 5	Netwerkbenadering .....	31

## **Deel 1: Inleiding**

Dit gedeelte gaat verschillende elementen bespreken die de basis gaan vormen van de eindverhandeling. Als eerste wordt er een inleiding gegeven van de probleemstelling. Daarna stelt men de centrale onderzoeksvraag samen met de deelvragen op. Vervolgens bespreekt men het onderzoeksdoel en de afbakening van het onderzoeksgebied samen met de gegevensverzameling.

### **1. Inleiding van de probleemstelling.**

De afgelopen jaren heeft de Limburgse economie te maken gekregen met verschillende uitdagingen. Hierbij wordt onder andere gedacht aan de afvloeiingen bij vele bedrijven, waaronder Ford Genk. Dergelijke negatieve aspecten hebben mijn interesse opgewekt om mee te helpen naar het zoeken van oplossingen. Het globaler worden van de economie is een fenomeen dat men niet meer kan ontkennen en waar iedereen steeds meer en meer rekening mee moet gaan houden. Deze licentiaatsverhandeling speelt daarom ook in op het internationale aspect.

In de Staten-Generaal (2004) werd geconcludeerd dat men alle factoren moet samen brengen die betrekking hebben op bepaalde economische knelpunten en opportuniteiten in Limburg om zo een nieuwe dynamiek te creëren die moet bijdragen tot een verbetering van onder andere de economische situatie. De beleidsmakers zullen zich dus concreet moeten focussen op vier thema's, namelijk het marketinggerelateerde aspect, het strategische aspect, het tewerkstellingsaspect en het aspect met betrekking tot het ondernemerschap.

Allereerst is er het *marketinggerelateerde aspect* (Matthyssens en Faes, 2004). Het is van groot belang om Limburg te blijven promoten als een interessante investeringszone. Hiervoor is een onderzoek naar de sterkten van deze provincie nodig. Enkel zo kunnen wij de huidige, alsook de toekomstige investeerders binden en aantrekken tot onze provincie. Hier wordt dan ook hoofdzakelijk de nadruk opgelegd in deze eindverhandeling. Het is hierbij heel belangrijk dat men rekening houdt met het *strategische aspect* (Vanhaverbeke, 2004). Dit is de manier waarop Limburg zich positioneert. Er moet opgelet worden dat verschillende ontwikkelingen waaronder de



veroudering van de bevolking, de geografische ligging van Limburg en de ervaring in de productie en logistiek samen worden bekeken. Het behelst de langtermijn ontwikkelingen en evenwichten. Men moet dus zoeken naar duurzame oplossingen.

De volgende twee aspecten sluiten nauw aan bij de twee vorige. Als eerste is er het *tewerkstellingsaspect* (Thewys en Vereeck, 2004). De creatie van een meerwaarde gebeurt door een samenspel van verschillende partners (ondernemers, werknemers, universiteiten en hogescholen). Men moet dus rekening houden met de verhoudingen tussen deze. De kennis die er momenteel in Limburg is, moet zo goed mogelijk benut en verder uitgebreid worden om zo de actieve bevolking volledig tewerk te stellen. Als laatste moeten *de initiatieven naar een sterker ondernemerschap in Limburg* worden benadrukt (Peeters, 2004). Het is belangrijk dat er een beleid is dat initiatieven en ondernemerschap ondersteunt. Ondernemerschap en ondernemingen vormen de motor van de economische groei, de werkgelegenheid en de innovatie in de regio.

De economie van de 21<sup>ste</sup> eeuw is een kenniseconomie in de ontwikkelde landen. De opkomst ervan gaat gepaard met een mondialiseringstrend. Het is belangrijk dat Limburg hierop inspeelt. Daarom wordt hier onderzocht wat de wensen van de *multinationals* zijn om zo Limburg op een consistente manier te promoten.

## 2. Methodologie van het onderzoek

Dit hoofdstuk toont duidelijk het praktijkprobleem aan en stelt de centrale onderzoeksvraag samen met een aantal deelvragen op. Vervolgens wordt het doel van deze licentiaatsverhandeling verduidelijkt en het onderzoeksgebied afgebakend. Het laatste deel ligt de gekozen onderzoeksstrategie toe.

### 2.1 Probleemstelling

Volgens het onderzoek van Cushman & Wakefield Healey & Baker (C&W/H&B, 2004) voor "Het Vlaamse Instituut voor de Logistiek" (VIL) scoren de Vlaamse provincies overwegend goed tot zeer goed betreffende kennis van zaken, zoals talenkennis en logistieke opleidingen, ten opzichte van de omliggende regio's. De onderzoekers maken tevens een prognose tot 2016. Uit de rangschikking per provincie blijkt dat Limburg op nummer één blijft. Dit is vooral te danken aan: lagere huurprijzen, veel grondaanbod, hoge kennis en transportontsluiting. Het is duidelijk dat Limburg een toplocatie is voor logistiek en distributie in Europa. Toch mag men niet vergeten dat andere regio's in de onmiddellijke nabijheid van Vlaanderen ook hoog op deze gebieden scoren. Daarom is het heel belangrijk dat men verder blijft onderzoeken hoe de troeven van Limburg uitgespeeld kunnen worden (Vlaams Instituut voor Logistiek, 2004).

Uit de tabellen van het Instituut voor de Nationale rekeningen blijkt dat Limburg een jaarlijks gemiddeld groeipercentage (in termen van toegevoegde waarde) heeft van 2.7% voor de periode 1995-2002. Uit een enquête van G.O.M.- Limburg in maart 2004 blijkt dat de Limburgse industrie voor 75% exporteert. Toch mag men niet te vroeg juichen. Er zijn namelijk vijf belangrijke uitdagingen voor Limburg. Een eerste uitdaging volgens G.O.M.-Limburg is een meer gestadige "*Economische Groei*". Vervolgens moet Limburg de "*industriële tewerkstelling*" behouden. Daarbuiten zal niemand het belang van "*innovatie*" als strategische hefboom voor de handhaving of versterking van de concurrentiepositie van Limburg betwisten. Een vierde uitdaging heeft betrekking op "kennis" voornamelijk hoger onderwijs. De laatste uitdaging is een veelbesproken topic namelijk "*vergrijzing*". Om deze uitdagingen aan te kunnen in deze globale economie is het heel belangrijk dat Limburg *multinationals* aantrekt (G.O.M-Limburg,2004).

Tevens is een voortdurende bewaking en actualisatie van onder andere de volgende macro-economische factoren noodzakelijk: "de kostenstructuur, transportsysteem en de bereikbaarheid" om de vooraanstaande positie van Limburg te bestendigen. Daarnaast is het ook heel belangrijk dat Limburg multinationale ondernemingen kan aantrekken. Hiervoor is er een enorme inspanning en veel onderzoek nodig. Volgens Zeuwts (2004) stelt elke Limburger die een beetje met de regionale welvaart inzit zich tegenwoordig de volgende vraag: "Wat kunnen wij doen om Limburg terug op de Europese economische kaart te krijgen?" Volgens hem wijzen alle cijfers en rapporten erop dat de negatieve conjunctuur van de voorbije jaren de voortrekker Limburg opnieuw tot een zwakker broertje heeft gemaakt.

België heeft ook een invloed op Limburg. Een artikel uit De Tijd (2006) vermeldt dat de directe buitenlandse investeringen in België vorig jaar daalden naar 23.7 miljard dollar (19 miljard euro). Dat was 44 procent minder dan het jaar voordien meldde het World Investment Report (2006). In absolute cijfers was ons land goed voor een zevende plaats in de internationale rangschikking. De in België gevestigde bedrijven investeerden ook heel wat minder in het buitenland. De Belgische investeringen bedroegen 23 miljard dollar, zowat een derde minder dan in 2004. Dat leverde de Belgische investeerders een twaalfde plaats op. Deze gegevens worden wel genuanceerd maar kunnen een negatieve invloed hebben op het imago van België en daardoor (onrechtstreeks) op Limburg. Hier moet in deze licentiaatsverhandeling ook rekening mee worden gehouden.

Limburg heeft dus zowel sterke en zwakke troeven om een interessante investeringsplaats te zijn voor multinationale ondernemingen. Het is belangrijk voor Limburg om oplossingen te zoeken om de huidige economische trends de baas te kunnen.

## **2.2 Onderzoeksvragen**

Om een antwoord te vinden naar de omschrijving van het probleem is er de centrale onderzoeksvraag:

*"Wat zijn de wensen van de aanwezige en toekomstige multinationale bedrijven zodat Limburg zich kan blijven aanpassen om continu een aantrekkelijke investeringsplaats te zijn?"*.

Om deze centrale onderzoeksvraag degelijk te kunnen beantwoorden is het belangrijk om volgende deelvragen te behandelen:

- Wat zijn multinationale bedrijven?
- Waarom zijn multinationale bedrijven belangrijk voor een land?
- Welke vestigingscriteria gebruiken de internationale bedrijfsleiders?
- Wat is de huidige economische toestand in Limburg?
- Wat zijn de sterkten en zwakten van Limburg?
- Welke profilering en invulling is geschikt voor Limburg?
- Waar is Limburg momenteel mee bezig om de zwakke punten om te vormen tot sterke punten?
- Wat moet Limburg doen om een interessante investeringsplaats te zijn?

### **2.3 Onderzoeksdoel**

Het eerste deel van deze licentiaatsverhandeling heeft als doel om een duidelijke theoretische achtergrond van het thema 'internationalisering' weer te geven. Dit moet duidelijk maken waarom bedrijven zijn gaan internationaliseren, waarom dit belangrijk is voor de landen en hoe dat het internationaliseringproces verloopt. De andere gedeelten bestaan erin om dit toe te passen op de huidige situatie van Limburg. Deze studie moet de sterktes en gebreken van Limburg naar voren brengen. Uit al deze gegevens worden een aantal conclusies getrokken en adviezen opgesteld. Deze moeten helpen om de toekomst van Limburg te verzekeren.

Deze licentiaatsverhandeling behandelt een oplossing voor Limburg en sluit daarom goed aan op het bestaande Limburgplan.

Het Limburgplan (2006-2009) heeft namelijk drie doelen:

- Het bevorderen van het ondernemingsklimaat
- Het wegwerken van bestaande socio-economische achterstanden in Limburg
- Het verminderen van werkloosheid, met hierbij ook aandacht voor vrouwen, kansengroepen en de mijnregio.

Deze licentiaatsverhandeling richt zich hoofdzakelijk op het bevorderen van het ondernemingsklimaat. Het Limburgplan is een kort termijn plan voor de periode van 2006 tot 2009. Er zijn wel enkele lange termijn acties aan toegevoegd. In het vijfde gedeelte wordt het Limburgplan verder behandeld.

## **2.4 Afbakening onderzoeksgebied**

Vooraleer de concrete materie aan te snijden, is een duidelijke afbakening van de onderzochte casus noodzakelijk. De lezer moet precies weten wat wordt verstaan onder "multinational". Bovendien is er een duidelijke afbakening van 'Limburg' noodzakelijk.

### **2.4.1 Multinational**

Deze licentiaatsverhandeling maakt gebruik van de definitie van Vandenhove (2001, uit SVR-rapport). Volgens hem wordt een buitenlandse onderneming gezien als elke directe of indirecte band tussen een niet-ingezetene en een onderneming gevestigd op grondgebied van het Vlaamse gewest of het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest, die deze niet-ingezetene (buitenlandse investeerder) in staat stelt een significante invloed uit te oefenen op het bestuur van de bedoelde onderneming waarin direct of indirect wordt geïnvesteerd, en die getuigt van een duurzaam belang van de buitenlandse investeerder in de genoemde onderneming. Dit komt tot uiting in een kapitaal participatie van minimum tien procent van de buitenlandse investeerder van de genoemde onderneming.

Deze definitie is de juiste keuze omdat zij voldoet aan twee belangrijke criteria. Ten eerste richt deze licentiaatsverhandeling zich uitsluitend op buitenlandse bedrijven die zich in Limburg zijn komen vestigen of dit mogelijk in de toekomst gaan doen. De Belgische bedrijven worden uitgesloten omdat deze bespreking de vestigingscriteria van de buitenlandse bedrijven wil ontdekken. Daarbuiten mogen bedrijven hun hoofdzetel over gans de wereld hebben gevestigd maar niet in België. Anders zou er te erg worden afgeweken van de centrale onderzoeksvraag. De geografische afbakening gaat wel het gebied verkleinen maar dit doet geen afbreuk aan de definitie.

Het tweede belangrijke criterium is dat deze bedrijven niet enkel naar Limburg exporteren maar een directe investering in Limburg doen. Een directe buitenlandse investering heeft de bedoeling een blijvend belang in die regio te verwerven. Het blijvende belang betekent dat er een langdurige band tussen de investeerder en de onderneming ontstaat. En dat de investeerder de leiding van de onderneming in aanzienlijke mate beïnvloedt. De directe investering heeft betrekking op zowel de eerste investering als alle daaropvolgende transacties tussen beide (rechts)personen. Absolute controle door de buitenlandse investeerder is niet vereist; een aandeel van minimaal

10% houdt in dat de investeerder de leiding van het bedrijf kan beïnvloeden, of direct aan de leiding kan deelnemen (www.oecd.org, 2004).

In deze eindverhandeling wordt een *multinational* gelijk gesteld aan een buitenlandse onderneming als deze actief is in meerdere landen. Dit zal natuurlijk na een directe investering een logisch gevolg zijn. Bijlage twee is volledig aan het begrip *multinational* gewijd om het te verduidelijken. Hier worden ook andere definities en kenmerken van een multinational aangehaald.

### 2.4.2 Geografische afbakening

Deze licentiaatsverhandeling richt zich ook uitsluitend op de provincie Limburg gelegen in België. Limburg ligt in het noordoosten van België, recht in het hart van de Europese Unie. De provincie grenst aan Nederland, Duitsland en aan de Belgische provincies Vlaams-Brabant, Antwerpen en Luik (www.limburg.be, 2006).

Figuur 2: Geografische afbakening Limburg



Bron: www.limburg.be (2006)

## 2.5 Gegevensverzameling en verloop

De hoofdpzet is om een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag aan de hand van de deelvragen. Om dit doel te bereiken wordt deze licentiaatsverhandeling opgesplitst in vier grote onderzoeksdelen. Het tweede deel vormt een theoretisch deel, terwijl het derde deel vooral de economische aspecten bespreekt. Het vierde deel omvat hoofdzakelijk het empirische gedeelte en in het vijfde gedeelte wordt alles samengevoegd.

Er wordt hoofdzakelijk gebruik gemaakt van de informatie uit universiteitsbibliotheken en tevens van verschillende studies van erkende onderzoeksinstituten of bedrijven zoals Ernst&Young en de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Limburg (voorheen GOM-Limburg). Verdere gegevens komen uit boeken, tijdschriften, wetenschappelijke artikels, Internet en de beleidsnota's en documentatie van de federale en de Vlaamse overheid.

Het opzet is zoveel mogelijk de laatste nieuwe informatie te gebruiken. Tijdens het onderzoek is echter vastgesteld dat er geen gegevens meer beschikbaar zijn recenter als 2003. Het cijfermateriaal is hierdoor niet *up-to-date* maar deze verouderde informatie geeft duidelijk weer hoe belangrijk de internationale handel is.

Daarbuiten vereist deze licentiaatsverhandeling natuurlijk een praktijkonderzoek. Meerbepaald wordt er gebruik gemaakt van diepte-interviews met bevoorrechte getuigen. Deze zijn hoofdzakelijk bedrijfsleiders van multinationals. De specifieke bedrijven zijn geselecteerd met onder andere een samenwerking met VOKA. Er is gebruik gemaakt van hoofdzakelijke openvragen waarvan men een voorbeeld in bijlage één vindt. Deze werden aangepast naargelang de situatie.

## **Deel 2: Fundamenten uit de literatuur**

Dit deel vormt de basis van deze licentiaatsverhandeling. In dit deel wordt besproken waarom bedrijven internationaal opereren. Vervolgens waarom dat dit interessant was voor de gastlanden. Als laatste wordt gekeken hoe dat deze bedrijven internationaal zijn gegaan. Hieruit kan men dan afleiden wat de wensen van deze internationale bedrijven zijn.

### **3. Waarom zijn bedrijven internationaal gegaan? (statische theorieën)**

Zoals eerder aangehaald, wordt de economie steeds globaler. Er zijn doorheen de jaren meerdere theorieën ontwikkeld waarom bedrijven voor een internationale groei kiezen. Sinds de jaren zestig van de vorige eeuw is de internationalisering een belangrijk aandachtspunt geweest voor onderzoek. Er zijn verschillende "*statische theorieën*" ontwikkeld. Deze richten zich op de vraag waarom bedrijven internationaal gaan. Hierbij gaat het niet alleen om het verklaren van handel, maar ook om het verklaren van buitenlandse investeringen. De oorsprong bevindt zich meestal in het werk van Hymer uit 1960. Dit werk werd in 1976 voor het eerst gepubliceerd. Deze theorie behoort dan ook tot de traditionele theorieën samen met de productlevenscyclus theorie van Vernon (1966) en het eclecticisch paradigma van Dunning (1976). Niet al de ontwikkelde theorieën worden besproken omdat dit te ver zou leiden en sommige zijn te verouderd. Deze licentiaatsverhandeling bespreekt slechts een beperkte selectie omdat dit ons voldoende informatie verschaft om de mogelijke beweegredenen te begrijpen. Het "eclecticisch paradigma" van Dunning wordt uitgebreid behandeld en in het kort de twee beweegredenen van Bartlett en Ghosal (2004). Daarna wordt het meer langs de marketingkant bekeken. Albaum et al (1994) maakt een onderscheidt tussen proactieve- en reactieve motieven.

#### **3.1 Eerste verklaring: "eclecticisch paradigma" van Dunning**

Doorheen de jaren heeft men heel veel theorieën ontwikkeld die allemaal deeltjes verklaarden. De groeiende ontevredenheid over deze gedeeltelijke verklaringen van internationale productie hebben dan ook geleid tot het "eclectische paradigma" van



Dunning (1976). Deze theorie wordt in de literatuur nog steeds als één van de belangrijkste theorieën beschouwd. Dunning bracht de verschillende benaderingen samen waardoor men een beter beeld kreeg van de internationalisatievoordelen en locatievoordelen. Het paradigma gaat er van uit dat er drie variabelen zijn waarom een onderneming op internationaal vlak actief zou zijn gegaan. Hierdoor krijgt het vaak de naam het OLI-paradigma. De "O" staat dan voor "ownership", de "L" staat dan voor "Location" en de "I" staat logischerwijs voor "Internationalisation".

### **3.1.1 Ownership advantage**

De eerste variabele is dat het bedrijf over bedrijfsspecifieke voordelen moet beschikken. Het bedrijf heeft dus een competitief voordeel ten opzichte van de concurrenten. Dit competitief voordeel wordt door Coulter (2004) aangehaald als het noodzakelijke voor een succes op lange termijn. Volgens haar is dit juist hetgeen wat een bedrijf apart zet, wat het juist uniek maakt ten opzichte van de concurrenten. Volgens Dunning (1976) kunnen deze voordelen ontstaan door het bezit of toegang tot waardecreërende activa en anderzijds uit de capaciteit om deze activa met andere activa te coördineren. Hij noemt dit het "ownership advantage". Dit komt eigenlijk uit de theorie van Hymer die ervan uit gaat dat het bedrijf over monopolistische voordelen moet beschikken, waardoor het bedrijf zich beter kan organiseren.

Dunning (2002) zelf onderscheidt twee types van bedrijfsspecifieke voordelen. Hij heeft het over de activavoordelen en transactievoordelen. Deze activavoordelen vloeien verder uit het specifieke bezit van een bepaald activa door de *multinational*. De transactievoordelen geven de capaciteit weer van de *multinational* waarmee zij transactionele winsten kunnen genereren of kosten reduceren door gemeenschappelijk beheer over de grenzen heen.

### **3.1.2 Internationalization advantage**

De tweede variabele is dat het bedrijf over een voordeel moet beschikken om internationaal actief te opereren. Het bedrijf moet winstgevend zijn zodat zij deze voordelen zelf kan gebruiken in plaats van deze te verkopen of te leasen aan andere bedrijven. Buckley en Casson (1976) behoren tot de pioniers om 'internalization' in de mond te nemen. Zij hadden dan ook grote invloed op Dunning. Volgens hen moet het

bedrijf dat over deze eigendomsspecifieke voordelen kan beschikken, gebruik maken van directe investeringen in plaats van deze te externaliseren door middel van onder andere licenties. Het bedrijf moet dus een afweging maken van kosten en baten van het hebben van zeggenschap over het eigendomsspecifieke voordeel. Dit voordeel heeft betrekking op onder andere de aspecten die betrekking hebben op de benodigde controle en lokale wetgeving.

### **3.1.3 Location advantage**

Locatievoordelen helpen het management met betrekking tot de beslissing waar men zal investeren. Het gaat om de voordelen die de onderneming zal krijgen door in het buitenland te investeren. Volgens Dunning (2002) zullen ondernemingen zich op directe buitenlandse investeringen richten indien het in hun eigen belang is om transfereerbare goederen uit eigen land te combineren met immateriële goederen van een specifiek ander land. Volgens Dunning (1993) gaat het hier dan ook niet enkel en alleen over de locatievoordelen op zich, maar heeft het onder andere ook betrekking op de kwaliteit en prijs van productiefactoren, wet- en regelgeving, politieke en institutionele omgeving, marktstructuren, regeringsbeleid. Als deze locatievoordelen er niet zijn, kan het bedrijf beter kiezen voor export.

Dunning (1993) splits deze landspecifieke voordelen op in politieke, economische en sociale factoren. De politieke voordelen hebben hoofdzakelijk betrekking op het beleid van de regering ten op zichte van de multinationals. Daarnaast hebben deze voordelen betrekking op hoe zwaar het belastingsstelsel is en of er eventuele handelsbarrières zijn. Men hecht ook veel belang aan de geloofwaardigheid van een regering. Hoe sterk is de regering en wat zijn mogelijke politieke risico's. Jensen (2003) haalt bijvoorbeeld aan dat de multinational er zeker van wil zijn dat de regering geen stappen zal ondernemen die hun investering in het betreffende land negatief kunnen beïnvloeden. De tweede groep, de economische factoren hebben betrekking op de kwantiteit en kwaliteit van de verschillende productiefactoren. Eveneens de grootte van de markt en de infrastructuurvoorzieningen worden onder deze factor bekeken. De laatste factor is zeker geen onbelangrijke. Hier worden de factoren bekeken die betrekking hebben op de fysische afstand tussen het gast- en thuisland wat de cultuur, gewoontes en taal betreft.

### **3.1.4 Samenvatting**

Het OLI-paradigma wordt vandaag nog steeds gebruikt. Het is echter wel hier en daar aangepast om tot het model te komen zoals hier boven beschreven. De kritiek blijft echter dat het paradigma zich verder moet aanpassen. Guisinger (2001) vindt dat het OLI-paradigma zich moet omvormen tot het OLMA-paradigma. De belangrijkste wijziging is dat er een vierde variabele aan wordt toegevoegd namelijk '*adaption*'. Deze variabele heeft betrekking op de aanpassing van de bedrijfsprocessen aan de internationale competitieve omgeving. In ieder geval blijft het een theorie die een gevestigde waarde heeft verworven en die ons helpt om een beeld te kunnen vormen waarom bedrijven in het buitenland gaan investeren. Indien aan één van de variabelen niet voldaan is, dan kan het bedrijf beter exporteren of contracten afsluiten. Indien echter aan al de drie variabelen voldaan is, is het een verstandige keuze van het bedrijf om in het buitenland te investeren.

### **3.2 Tweede verklaring: Bartlett en Ghosal**

Bartlett en Ghosal (2004) geven twee hoofdmotivaties waarom bedrijven in het verleden internationaal zijn gegaan. De eerste motivatie is de traditionele motivatie. De bedrijven investeerden namelijk in het buitenland om een zekerheid te krijgen van belangrijke grondstoffen. De tweede belangrijke reden was dat zij zochten naar een nieuwe afzetmarkt. Een ander belangrijk kenmerk dat veel besproken wordt is dat zij investeerden op de plaatsen waar zij toegang hadden tot een mogelijkheid om goedkoop te produceren.

De tweede motivatie ontstaat volgens Bartlett en Ghosal (2004) doordat de bedrijven groter worden. Schaalvoordelen, zware investeringen in de R&D en het korter worden van de levenscyclus van de producten hebben volgens hen de bedrijven er toe aangetrokken om internationaal te gaan, aangezien deze factoren ervoor zorgen dat zij anders niet kunnen overleven. Een ander kenmerk is dat zij globaal meer konden zoeken naar opportuniteiten. De multinationals kunnen een veel grotere omgeving afscannen op zoek naar bijvoorbeeld goedkopere grondstoffen. Zij kunnen ook veel meer leren doordat zij over veel meer informatie kunnen beschikken. Een andere reden voor de bedrijven om internationaal te gaan is omdat zij op deze manier over een veel groter concurrentie voordeel beschikken.

### 3.3 Derde verklaring: marketing gerelateerde motieven

De hoofdreden om internationaal te gaan is natuurlijk om meer winst te maken. Natuurlijk is dit niet de enige factor voor een bedrijf om internationaal te gaan opereren. Langs een marketing benadering maakt men een onderscheid tussen twee mogelijke motieven. Als eerst is er het proactief motief. Dit wil zeggen dat het bedrijf zelf interesse heeft om naar het buitenland te gaan. Zij willen daar exploreren met unieke competentie of gebruik maken van een nieuwe marktopportuniteit. Daarnaast is er een reactief motief. Dit wil zeggen dat het bedrijf door een bepaalde druk gedwongen wordt actief te worden in het buitenland (Hollensen 2004).

#### 3.3.1 Proactieve motieven

Albaum et al (1994) maakt een onderscheidt tussen interne en externe omgeving van de firma. Eerst wordt de interne omgeving besproken, daarna de externe.

Interne omgeving:

1. *Groei en winst doelen*: Dit motief is zoals gezegd altijd aanwezig. Hoe sterker dat het verlangen van de firma aanwezig is om te groeien en meer winst te maken, hoe meer opportuniteiten het zal zoeken. Eén van deze mogelijkheden is om in het buitenland te gaan investeren (Albaum et al,1994).
2. *Management support*: Het management heeft een belangrijke invloed op de toekomst van het bedrijf. Zij hebben een kritische rol in het bepalen als het bedrijf in het buitenland gaat opereren. De houding van de manager wordt door verschillende factoren bepaald. De culturele achtergrond is één van de factoren die er voor kan zorgen dat de manager voorstander is om in het buitenland te gaan investeren (Albaum et al, 1994). Het is eveneens heel belangrijk dat de managers leren om juist te reageren op de constant veranderde omgeving in de wereld. Zij moeten strategisch de risico's en opportuniteiten analyseren voor zowel de korte als lange termijn. Zij spelen een belangrijke rol in het internationaliseringproces (Hutton, 1988).
3. *Technologische voordelen/ Uniek product*: Wanneer een bedrijf beschikt over iets exclusief heeft dit een positieve invloed om in het buitenland te gaan investeren. Dit komt ten eerste omdat zij makkelijker orders van het buitenland ontvangen. Ten tweede hebben zij ook de mogelijkheid om dankzij hun unieke voordelen

goedkoper te investeren in het buitenland. De kost om over bijvoorbeeld een dergelijke geavanceerde techniek te beschikken is al gemaakt (Albaum et al, 1994). Horngren et al (2003) beschrijft een dergelijke kost als een sunk-kost. Deze kosten moet me niet meer in rekening nemen bij nieuwe investeringen omdat deze reeds gemaakt zijn en niet meer omkeerbaar zijn. Keegan (1989) voegt er aan toe dat er geen culturele grenzen zijn om de toepassing van technologie tegen te houden. Een firma die eens weet hoe zij de technologie moet toepassen, kan volgens hem dit tegen een lagere kost doen in het buitenland. Dit is volgens Keegan een motivatie om in het buitenland naar opportuniteiten te zoeken.

4. *Marketing voordelen*: Gespecialiseerde marketing kennis of toegang tot informatie kan een competitief voordeel opleveren ten opzichte van de concurrenten. Dit voordeel kan invloed uitoefenen om naar het buitenland te exporteren. Het succes van het marketingplan in de thuishmarkt kan een sterke motivatie zijn om naar het buitenland te gaan (Albaum et al, 1994).
5. *Economies of scale*: Als er schaalvoordelen ontstaan in productie, marketing distributie of in andere gebieden, kan dit een sterke motivatie zijn om in het buitenland te gaan investeren. De kosten kunnen op deze manier gespreid worden over meerdere eenheden, waardoor de kost per eenheid daalt (Albaum et al, 1994). Hollensen (2004) voegt er aan toe dat de Boston Consulting Group gevonden heeft dat de firma door een verdubbeling van de output een kostreductie van 30 percent enkel al door het leercurve effect kan bekomen. Hierdoor krijgt de firma ook op de thuishmarkt een competitief voordeel.

#### Externe omgeving:

1. *Buitenlandse markt opportuniteiten*: Als de firma nieuwe opportuniteiten ziet in het buitenland heeft dit vaak een positief effect op de bereidheid om in het buitenland te gaan investeren (Albaum et al, 1994). Johansson (1997) maakt duidelijk dat de noden van de consumenten in de landen meer en meer identiek worden. Dit komt door technologische ontwikkelingen en globale communicatie. Hierdoor krijgen de firma's nieuwe opportuniteiten in andere landen.
2. *Change agent*: De overheid, banken, kamer van koophandel en allerlei andere organisaties kunnen een sterke promotor zijn voor export activiteiten. Zij zullen de firma helpen om te exporteren naar het buitenland (Albaum et al, 1994).

3. *Belastingsvoordelen*: Door lagere taken in het buitenland kan men daar goedkoper gaan produceren. Dit vormt een sterke motivatie om in het buitenland te investeren (Hollensen, 2004).

### 3.3.2 Reactieve motieven

De firma wordt dus beïnvloed door zowel de interne als externe omgeving om ofwel in het buitenland te exporteren of te investeren. Naast deze proactieve reden is er de reactieve reden. Dit wil zeggen dat het bedrijf onder druk wordt gezet om in het buitenland te gaan opereren. Albaum et al (1994) maakt hierin eveneens een onderscheidt tussen de interne en externe omgeving.

#### Interne omgeving

1. *Risk Diversification*: Exporterende bedrijven hebben te maken met een kleiner totaalmarkt risico als niet exporterende bedrijven. Zij vergroten namelijk hun afzetmarkt waardoor er meer zekerheid is van een bepaalde verkoop (Albaum et al, 1994). Hierbij moet men wel rekening houden dat er andere risico's bijkomen.
2. *Cyclische gebonden goederen*: Sommige industrieën zijn sterk gebonden aan seizoensverkoop of aan bepaalde termijn verkopen op de thuismarkt. Dit kan een motivatie vormen om naar het buitenland te exporteren om deze fluctuaties te verwijderen (Albaum et al, 1994).
3. *Overcapaciteit van grondstoffen*: Als een firma beschikt over onbenutte capaciteiten kan dit een sterke motivatie vormen om naar het buitenland te exporteren (Albaum et al, 1994).
4. *Druk van de concurrentie*: De firma moet reageren op de druk van de concurrentie. Zij kunnen bang zijn om marktaandeel te verliezen aan concurrerende bedrijven die wel gebruik maken van schaalvoordelen door in het buitenland te opereren. Daarbuiten kunnen zij ook vrezen om de buitenlandse markt opportuniteiten te verliezen als zij daar niet gaan investeren. Deze vrees is een druk om in het buitenland te gaan investeren (Hollensen, 2004).

#### Externe omgeving:

1. *Bestellingen van het buitenland*: Uit een studie van Simpson en Kujawa (1974, uit Albaum et al, 1994) is gebleken dat meer als 80 procent van de exporterende firma's te maken kreeg met vragen van het buitenland. Bij de niet exporterende

bedrijven was dit percentage slechts 30 procent. Deze bestellingen geven een motivatie om in het buitenland te exporteren.

2. *Kleine thuismarkt*: De naam zegt het al zelf, de firma wordt gedwongen om naar het buitenland te gaan omdat de thuismarkt veel te klein is (Albaum et al, 1994).
3. Stagnerende of inkrimpende thuismarkt: De firma wordt hier ook gedwongen om op zoek te gaan naar nieuwe opportuniteiten omdat de thuismarkt geen potentieel meer heeft (Hollensen, 2004).
4. Grondstoffen: Doordat er enkel in het buitenland grondstoffen aanwezig zijn, kan dit een motivatie zijn om in het buitenland te gaan investeren. Op deze manier kan men meer zekerheid bekomen van de nodige input in het productieproces (Albaum et al , 1994).

### **3.4 Besluit**

In dit hoofdstuk werden verschillende verklaringen bekeken waarom bedrijven internationaal actief gaan opereren. Dit geeft ons een duidelijker beeld waarom bedrijven voor een bepaalde locatie kiezen. Het paradigma van Dunning is de meest gebruikte verklaring. Men mag zeker aannemen dat de bedrijven rekening houden met de eigendomsvoordelen en locatievoordelen wanneer zij op zoek gaan naar een nieuwe vestigingsplaats.

De verklaring van Barlett en Ghosal geeft goed weer waarom bedrijven internationaal zijn gegaan. De hoofdreden die in elke theorie terugkomt is omdat zij hierdoor kunnen genieten van een aantal voordelen. De voornaamste is volgens hen dat zij hun afzetmarkt vergroten en dat de bedrijven economische voordelen bekomen doordat zij onder andere groeien.

Er zijn twee soorten motieven als we het langs marketing kant bekijken. Als eerste het proactief motief dat wil zeggen dat het bedrijf zelf interesse heeft om naar het buitenland te gaan. Daarnaast is er een reactief motief. Dit wil zeggen dat het bedrijf door een bepaalde druk gedwongen wordt actief te worden in het buitenland. Daarnaast werd duidelijk dat het bedrijf te maken heeft met zowel een interne als externe omgeving.

Al deze verklaringen worden overzichtelijk weergegeven in de volgende tabellen:

Tabel 1. OLMA-paradigma

<b>Drie voordelen met elk hun eigen kenmerken</b>	
<b>1. Ownership advantage:</b> deze omvat drie voordelen	a. Competitief voordeel: het bedrijf moet beschikken over een waardecreërende activa en deze goed coördineren
	b. Activa voordeel: de onderneming moet over een specifiek activa beschikken
	c. Transactievoordeel: Er moet een gemeenschappelijk beheer zijn.
<b>2. Internationalization advantage</b>	Winstgevendheid: Het bedrijf moet een eigendomsspecifiek voordeel bezitten waardoor het zelf kan investeren in plaats van te externaliseren
<b>3. Location advantage:</b> dit voordeel omvat drie belangrijke factoren die een invloed hebben op het bedrijf.	a. Politieke factoren: deze factor houdt in dat volgende vier elementen gunstig moeten zijn vooraleer een bedrijf een voordeel heeft in een bepaalde regio: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beleid van de regering</li> <li>2. Belastingstelsel</li> <li>3. Handelsbarrières</li> <li>4. Geloofwaardigheid regering</li> </ol>
	b. Economische factoren: deze factor omvat een aantal elementen die positief meewerken aan alles omtrent de productie: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kwaliteit van de productiefactoren</li> <li>2. Prijs van de productiefactoren</li> <li>3. Geografische ligging</li> <li>4. Infrastructuurvoorzieningen</li> <li>5. Aanwezige markt</li> </ol>
	c. Sociale factoren: deze factor heeft volledig betrekking op het psychologische, onder andere de cultuur en de fysische afstand.
<b>4. Adaption: Is er later bijgevoegd om model volledig te maken</b>	Als een bedrijf internationaal wil blijven opereren, zal het zich moeten blijven optimaliseren en de nodige bedrijfsprocessen aanpassen.

Bron: naar Dunning (1976, 1993 en 2002)



Tabel 2: Twee motieven van Bartlett en Ghosal

<b>Motief 1</b>	<b>Motief 2</b>
<b>Traditionele motivatie</b>	<b>Groei van het bedrijf</b>
1. Zekerheid grondstoffen	1. Schaalvoordelen
2. Nieuwe afzetmarkt	2. Globaal → meer opportuniteiten
3. Goedkoper produceren	3. Meer informatie
	4. Groter concurrentie voordeel

Bron: naar Barlett en Ghosal (2004)

Tabel 3 : Proactieve en reactieve motieven:

	<b>Interne omgeving</b>	<b>Externe omgeving</b>
<b>Proactief:</b> het bedrijf heeft zelf interesse om naar het buitenland te gaan.	1. Groei en winst doelen	1. Buitenlandse markt opportuniteiten
	2. Management support	2. Change agents
	3. Technologische voordelen	3. Belastingsvoordelen
	4. Uniek product	
	5. Marketing voordelen	
	6. Economies of scale	
<b>Reactie:</b> het bedrijf wordt door een bepaalde druk gedwongen actief te worden in het buitenland.	1. Risk diversication	1. Bestellingen van buitenland
	2. Cyclish gebonden goederen	2. Kleine thuismarkt
	3. Overcapaciteit van goederen	3. Stagnerende of inkrimpende thuismarkt
	4. Druk van concurrentie	4. Grondstoffen (zekerheid)

Bron: naar Albaum et al (1994) en Hollensen (2004)

Dit hoofdstuk heeft dus duidelijk gemaakt dat de bedrijven niet zomaar internationaal actief te werk zijn. In het volgende hoofdstuk wordt er bekeken waarom dat het belangrijk is voor de landen om internationale handel te promoten.

## **4. Waarom is de internationalisering voor België als gastland belangrijk? (handelstheorieën)**

In het vorige hoofdstuk werd er besproken waarom dat bedrijven internationaal zijn gegaan. Dit hoofdstuk beantwoordt de vraag " waarom het belangrijk voor België is om deze bedrijven aan te trekken". Hieromtrent zijn vele theorieën ontwikkeld. De voornaamste zijn de theorieën van de absolute voordelen en de comparatieve voordelen, respectievelijk door Adam Smith (1723-1790) en David Ricardo (1772-1823). Eerst bekijkt men een paar gegevens over de huidige toestand in België. Daarna bespreekt men de theorie van de comparatieve voordelen. Vervolgens het Hecksher-Ohlin Theorema. Daarnaast worden ook een aantal recentere verklaringen bekeken waarom dat internationale handel interessant is voor een land.

### **4.1 Hoe staat het met België?**

Om deze vraag te beantwoorden kijkt Borger et al (2004) eerst naar de openheid van de economie. De graad van openheid wordt door hun gemeten als het gemiddelde van de in- en uitvoer in procent van het BBP. België is een typisch voorbeeld van een kleine open economie, namelijk met een graad van 87,3 procent. Daarbuiten hebben zij ook berekend welk belang België heeft in de totale wereldhandel van een dertigtal belangrijke industrielanden, namelijk 4,8 procent. De Belgische uitvoer is dus vrij belangrijk voor het geheel van de werelduitvoer. Cuyvers et al (2002) maakt ook gebruik van de openheidgraad om het belang van de internationale handel voor een land te meten. Volgens hen is België een klein geïndustrialiseerd land. België is steeds afhankelijker van het buitenland geworden dan in het begin van deze eeuw.

Uit de cijfers van de NIS (uit de Voka studie, 2005) kunnen wij afleiden dat België de tiende grootste exporteur is, met een aandeel van 3,4 procent in de werelduitvoer. Uit het jaarlijkse WTO-rapport (uit Salvador 2004) blijkt dat we in 2001 nog op de 11<sup>de</sup> plaats stonden met een aandeel van 2,9 procent. Er is dus een duidelijke groei aanwezig. De Verenigde Staten stonden in 2001 op de eerste plaats met een aandeel van 11,9 procent. De internationale handel is dus belangrijk voor de Belgische economie en België steunt er zelfs op.

In 2003 bedroeg de totale export in verhouding tot het BPP waarmee we aan de internationale top staan 94 procent. De onderzoekers van Voka (2005) voegen hier aan toe dat bijna drie kwart binnen de Europese Unie gebeurt. Uit tabel External trade of goods in the Member States (Uit de Europese Commissie, 2005) kunnen we duidelijk afleiden dat België een belangrijke rol speelt als handelspartner binnen de Europese Unie. Duitsland heeft wel de grootste vertegenwoordiging bij zowel import (19.5%) als export (24.5).

Figuur 3: External trade of goods

External trade of goods in the Member States, 2004						
	Exports		Imports		Trade balance (EUR million)	Cover ratio (%)
	(EUR million)	Share of EU-25 (%)	(EUR million)	Share of EU-25 (%)		
BE	246 410	8.2	229 480	7.8	16 930	107.4
CZ	55 195	1.8	55 881	1.9	-685	98.8
DK	61 971	2.1	54 794	1.9	7 177	113.1
DE	733 387	24.5	576 353	19.5	157 034	127.2
EE	4 795	0.2	6 750	0.2	-1 955	71.0
EL	12 225	0.4	42 283	1.4	-30 058	28.9
ES	143 586	4.8	200 424	6.8	-56 838	71.6
FR	360 767	12.1	374 312	12.7	-13 545	96.4
IE	83 834	2.8	48 759	1.6	35 075	171.9
IT	280 692	9.4	282 205	9.5	-1 513	99.5
CY	762	0.0	4 423	0.1	-3 661	17.2
LV	3 223	0.1	5 704	0.2	-2 481	56.5
LT	7 451	0.2	9 875	0.3	-2 424	75.5
LU	13 063	0.4	16 116	0.5	-3 052	81.1
HU	44 101	1.5	47 698	1.6	-3 597	92.5
MT	2 003	0.1	2 950	0.1	-947	67.9
NL	287 955	9.6	256 717	8.7	31 238	112.2
AT	95 165	3.2	96 395	3.3	-1 230	98.7
PL	60 272	2.0	72 166	2.4	-11 894	83.5
PT	28 770	1.0	44 174	1.5	-15 404	65.1
SI	12 727	0.4	13 825	0.5	-1 099	92.1
SK	22 146	0.7	23 692	0.8	-1 546	93.5
FI	49 458	1.7	41 356	1.4	8 101	119.6
SE	98 694	3.3	80 062	2.7	18 632	123.3
UK	278 851	9.3	372 592	12.6	-93 741	74.8
BG	7 988	~	11 612	~	-3 624	68.8
RO	18 935	~	26 281	~	-7 346	72.0
TR	50 511	~	78 231	~	-27 720	64.6

Source: Eurostat, Comext

bron : Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, 2004)

## 4.2 Theorie van de comparatieven voordelen

Begg et al (2003) halen aan dat deze internationale handel goed is voor de landen. Het voordeel komt vooral door de comparatieve voordelen. Dit wil zeggen dat het één land

een product goedkoper kan produceren als een ander land. Dit kan door verschillende factoren komen, waarbij wij onder andere denken aan specialisatie of gewoon door een betere ligging. De landen kunnen door deze handel over goedkopere producten beschikken dan dat zij het zelf zouden produceren. Daarenboven heeft deze specialisatie effect op het ontwikkelen van nieuwe producten. Deze theorie werd ontwikkeld door David Ricardo eind 18<sup>de</sup> begin 19<sup>de</sup> eeuw. Het heeft dus vooral betrekking op de productiekosten. Het verschil ten opzichte van Smith zijn theorie van de absolute voordelen is dat volgens Ricard handel altijd voordelen oplevert, ook al heeft een land niet een absoluut voordeel. Dit houdt dus in dat het land zich moet specialiseren in die producten waar het ten opzichte van andere producten, de kosten per eenheid het laagst zijn. Men gaat dan juist deze goederen exporteren omdat hier het voordeel het grootst is.

Het basisprincipe is dat men door te specialiseren en handel te drijven men op een hogere nutsfunctie komt. Dit wil dus zeggen dat het land in zijn geheel beter af is. Natuurlijk kan hierdoor wel een verschuiving ontstaan binnen de bestaande productiecapaciteiten.

### **4.3 Hecksher-Ohlin Theorema**

Salvatore (2004) bespreekt deze theorie gepubliceerd in 1919. Het is eigenlijk een schets van een moderne theorie van de internationale handel. Terwijl de theorieën van Smith en Ricardo zich eerder baseren op comparatieven voordelen, verklaart dit theorema deze voordelen. Het theorema veronderstelt dat een land een comparatief voordeel heeft waarin de relatief overvloedige productiefactor relatief intensief gebruikt wordt in het productieproces. Het isoleert de verschillende overvloeden per factor. Het verschil in relatieve factoren en relatieve productprijzen wordt dan vertaald in een verschil van absolute factoren en productprijzen binnen de twee landen. De landen hebben dus een voordeel indien zij zich specialiseren in deze producten en daarna exporteren.

### **4.4 Recente verklaringen**

Temple (1994) maakt duidelijk dat vooraleer men gaat spreken over internationale handel het belangrijk is dat men weet op welk niveau men zich bevindt. Limburg bevindt zich op het regionale niveau. Deze kan men verder onderverdelen in lokale niveaus, als voorbeeld kan men de verschillende industriezones aanhalen. Daarbuiten is Limburg een

provincie van België. Hier spreekt men dan van het nationale niveau dat weer een onderdeel van het Europese niveau is. Europa op zich is dan weer een onderdeel van het internationale niveau. De economie had vroeger hoofdzakelijk plaats op het lokale niveau. Lokale dorpen die voor hun eigen noden en voorzieningen zorgden, vervolgens is dit zich steeds meer gaan afspelen op het nationale niveau om te eindigen op het Europese en internationale niveau van de huidige samenleving.

Volgens Knox et al (2002) is er een snelle stijging van de afhankelijkheid van de wereldeconomie. Dit betekent dat de economie en het sociale welzijn van een land, regio en stad waar dan ook sterk afhankelijk is van een complexe interactie die gevormd wordt op een globaal niveau. Desondanks blijft het lokale, regionale en nationale niveau belangrijk, maar zullen de omstandigheden hier bepaald worden door hun rol in de systemen van productie, ruil en consumptie die globaal bepaald zijn geworden.

Volgens Temple (1994) is het aandeel van belangrijkheid van een economische activiteit tussen de verschillende niveaus afhankelijk van de individuele economieën (sectoren). Eveneens is het volgens haar afhankelijk van de plaats waar men zich bevindt. Als voorbeeld zegt zij dat er in Engeland meer politieke beslissingen op nationaal niveau genomen worden terwijl in Spanje, Frankrijk en Duitsland dit meer op het regionale niveau gebeurt. Toch is de economie veel minder gecentraliseerd in Engeland als bijvoorbeeld in Frankrijk of Ierland. Dus het is sterk afhankelijk van de locatie en in welke sector men zich bevindt.

Temple (1994) vermeldt ook dat het belangrijk is om rekening te houden met het Europese niveau omdat deze invloed heeft op het regionale niveau. Regio's kunnen zich veel beter ontwikkelen als zij zich richten op de internationale markt in plaats van enkel op de nationale (regionale) markt. Volgens haar is het kader van de Europese markt belangrijk om zijn grootte en opportuniteiten. In termen van rijkdom, inkomen en populatie kan het Europese niveau enkel weerstand bieden aan de Amerikaanse markt (internationaal niveau). Volgens haar zijn de condities van een internationale economie aanwezig en mag dit niet genegeerd worden. Wij moeten ook rekening houden met onder andere de concurrenten in het Oosten, waar er zich natuurlijk ook nieuwe markten (opportuniteiten) bevinden.

Buitenlandse bedrijven zorgen bovendien voor de versterking van de Vlaamse economie. Naast kapitaal werd er volgens onderzoekster Vanweddigen (2006) ook technologie en kennis naar Vlaanderen gebracht. Zij hebben daarbuiten ook een grote invloed op de tewerkstelling. De Voka-studie (2005) vermeldt dat de export vooral aanwezig is in de mature sectoren (chemie, transport en machines), waar de internationale kostenconcurrentie zeer scherp is. In deze sectoren is geen grote internationale groei te verwachten, maar dankzij hun exportsucces zorgen zij ervoor dat Vlaanderen de expertise heeft om in andere sectoren wereldwijde groei te kunnen meepikken. Deze expertise is overigens meestal aanwezig in Vlaamse filialen van buitenlandse ondernemingen. De Vlaamse filialen kunnen op hun beurt dus mee gebruik maken van de internationale aanwezigheid van hun moederhuizen dat opnieuw een versterking van de exportpositie kan betekenen.

De *multinationals* die zich hier komen vestigen gaan in ons land investeren. Volgens Cuyvers (2002) kunnen zij hierdoor aan vier lacunes van het gastland tegemoetkomen. De eerste tekortkoming die zij kunnen oplossen is het investeringsverschil tussen de gewenste investeringen en de lokaal gemobiliseerde besparingen. Hij noemt dit de '*resource gap*'. Als tweede hebben we de '*foreign gap*', namelijk de tekortkoming tussen de vraag naar en het aanbod van buitenlandse deviezen. De buitenlandse investeringen kunnen ook een invloed hebben op de overheid en daardoor het '*budgetary gap*' oplossen. Het verschil tussen de doelstelling betreffende overheidsinkomsten en de lokaal geïnde belastingen. De laatste tekortkoming noemt hij het '*management and skill gap*'. De buitenlandse investeringen kunnen hierin tegemoetkomen door te voorzien in buitenlandsmanagement alsook in opleiding van de lokale managers en arbeidskrachten.

#### **4.5 Besluit**

De internationale handel levert het grote voordeel op dat de producten goedkoper worden of dat de producten gewoon anders niet zouden bestaan hebben. Limburg moet multinationals aantrekken omdat deze kennis en kapitaal beschikken. Deze twee factoren geven ons de mogelijkheid om te specialiseren op verschillende gebieden en in diverse sectoren. Hierdoor kan Limburg er in slagen om gespecialiseerde of goedkopere producten te produceren die aantrekkelijk zijn op de internationale markt. Dit geeft Limburg dan weer diverse mogelijkheden om een interessante handelspartner te blijven op het internationale niveau. Enkel door zich op het internationale niveau te richten kan

Limburg blijven concurreren met andere landen. De oudere theorieën tonen ook duidelijk aan waarom dat een land internationale handel moet drijven. Deze redenen bevestigen dat de overheid deze internationale handel moet stimuleren en één van de mogelijkheden is om multinationals aan te trekken.

Tabel 4: Samenvattende tabel hoofdstuk vier

<b>Naar auteur</b>	<b>Verklaring</b>	Extra uitleg
Borger et al (2004), Cuyvers et al (2002)	Openheid van de economie: naarmate dat de economie opener is, meer nood aan internationale handel.	Klein open economie dus B. heeft nood aan internationale handel
Begg et al (2003) en Salvatore (2004)	Theorie van de comparatieve voordelen Heckser-Ohlin Theorema: theoretische verklaring van dit concept van comparatieve voordelen.	Specialisatie in een bepaald productieproces waardoor men door de internationale handel een hogere nutscurve kan bereiken.
Knox (2002)	Stijging afhankelijkheid van de wereldeconomie	B. heeft nood internationale handel omdat deze dominant is.
Temple (1994)	Volgens haar zijn er 4 niveau's en moet men zich op het vierde niveau richten. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokaal niveau</li> <li>2. Regionaal niveau</li> <li>3. Nationaal niveau</li> <li>4. Internationaal niveau</li> </ol>	België is afhankelijk van het internationale niveau wegens haar grootte en de vele opportuniteiten die dit niveau biedt.
Vanweddigen (2006) en Cuyvers (2002)	Multinationals hebben een aantal grote voordelen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aantrekken van kennis</li> <li>2. Aantrekken van technologie</li> <li>3. Opvullen van het resource gap</li> <li>4. Opvullen van het foreign gap</li> <li>5. Opvullen van het Budgetary gap</li> <li>6. Beschikbaar stellen van Management and skill gap</li> </ol>	De multinationals brengen namelijk financiële middelen (investeringen) met zich mee. Daarnaast kunnen zij de vraag en het aanbod van buitenlandse deviezen oplossen. Zij zorgen ook voor financiële middelen om mensen beter op te leiden, en zijn een extra inkomstenbron vr B.

## **5. Hoe gaan de bedrijven internationaal? (Procestheorieën)**

In deze topic wordt onderzocht wat de bedrijfsleiders wensen. Er worden verschillende theorieën en wetenschappelijke onderzoeken bekeken. Deze theorieën noemt men ook wel procestheorieën. Deze richten zich vooral op hoe, of de wijze waarop bedrijven internationaliseren.

In de eerste sectie wordt eerst het algemene internationaliseringproces besproken. In het tweede deel bespreekt men het Uppsala-model. Dit is één van de meest bekende en meest gebruikte modellen. Men gaat er hier van uit dat de internationalisering eigenlijk een soort van leerproces doorloopt. Daarna behandelt de volgende sectie kort het netwerkbenadering model. Vervolgens wordt er meer naar de praktische kant gekeken. Als eerst is er het praktische onderzoek van Ernst & Young. Uit deze studie van Ernst & Young (2006) blijkt dat de bedrijfsleiders veeleisender zijn geworden. De drie belangrijkste categorieën zijn operaties, financiën en business omgeving. Deze eerste heeft betrekking op de werking van het bedrijf. De tweede categorie financiën bevat alle elementen die rechtstreeks invloed hebben op de kostenstructuur van een mogelijke investering. De derde categorie omvat de elementen die betrekking hebben op de opportuniteiten en de bedreigingen voor de vestigingsplaats. Daarnaast wordt gekeken naar de nieuwe praktijkgerichte theorie van Florida. Hij hanteert een totaal nieuwe benadering.

### **5.1 Internationaliseringproces**

Volgens Knight (2000, uit Hollensen 2004) is het internationaliseringproces enkel en alleen succesvol als het bedrijf op voorhand goed onderzoekt en de juiste planning maakt. Volgens Hollensen (2004) moet de firma daarom rekening houden met volgende vier concepten.

1. Coördinatie van de markt activiteiten: Dit houdt in dat het bedrijf de markt strategieën moet coördineren en integreren. Het bedrijf moet deze strategieën namelijk toepassen op de globale markt.
2. De wensen van de globale klant ontdekken: Dit houdt in dat het bedrijf internationale marktstudies moet uitvoeren. Het bedrijf moet de verschillen en gelijkheden van de verschillende segmenten kennen.



3. De globale klant tevreden stellen: Dit houdt in dat het bedrijf het product, de service en de elementen van de marketingmix moet toepassen om de behoeften van de klant te bevredigen.
4. Beter zijn als de concurrent: Het bedrijf moet de internationale concurrent overtreffen door een betere waarde aan de klant te geven.

Het is dus belangrijk dat het bedrijf de juiste beslissingen neemt. Volgens Solberg (1997, uit Hollensen 2004) is het soms zelfs beter voor het bedrijf om niet internationaal te gaan indien deze niet over de juiste capaciteiten beschikt.

Het is dus logisch dat de multinational de beste vestigingslocatie wil. De volgende theorieën geven dan ook duidelijk weer hoe dat de multinational omgaat met het internationaliseringproces. Dit geeft ons een heel duidelijk beeld over de wensen van de bedrijven.

## **5.2 Het Uppsala-model**

Tussen 1970 en 1980 hebben een aantal Zweedse onderzoekers aan de universiteit zich bezig gehouden met het internationalisatie proces. Door Zweedse firma's te onderzoeken hebben zij geleidelijk aan een model ontwikkeld dat de vestigingskeuze van de firma kan bepalen. Hun werk was grotendeels beïnvloed door een eerder onderzoek van Aharoni in 1966 (Hollensen, 2004). Volgens Chetty en Campbell-Hunt (2004) is dit het meest gebruikte model.

Het Uppsala-model wordt ook een stagetheorie genoemd. Het beschrijft een dynamisch model. In het Uppsala-model maakt men een onderscheid tussen een theoretisch niveau en een operationeel niveau. Op het theoretische niveau zijn er twee aspecten, namelijk 'state' and 'change' aspect. Het status aspect drukt uit in welke mate er een marktkennis en marktbetrokkenheid is. Het veranderingaspect drukt een oneindig proces uit van ontwikkeling van kennis en een verhoging van de betrokkenheid (Pauwels, 2000).

Naast dit theoretische aspect is er het operationele aspect. Johanson and Wiedersheim-Paul (1975, uit Svend Hollensen, 2004) maken hierin een onderscheid tussen vier verschillende fasen om het buitenland te benaderen.

Stage 1: Geen reguliere exportactiviteiten

Stage 2: Export via onafhankelijke vertegenwoordigers (agenten)

Stage 3: Vestiging van een buitenlandse verkoopvestiging

Stage 4: Buitenlandse productie-eenheden

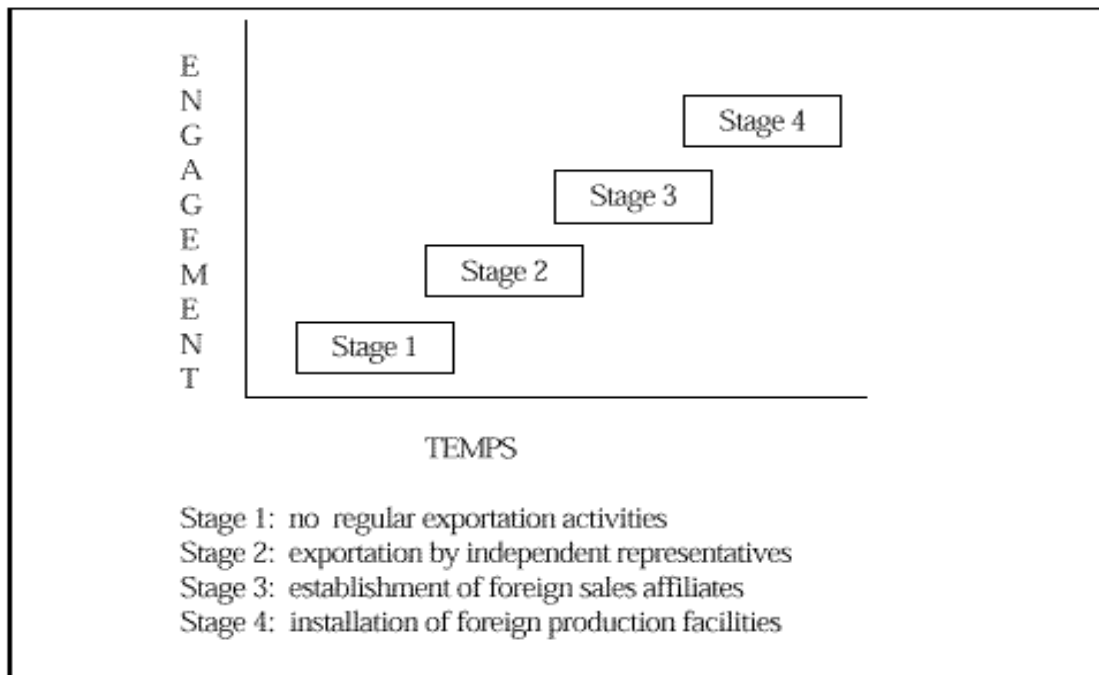
Het bedrijf gaat van de ene fase naar de andere naarmate het meer ervaring opdoet. Het gaat hier over het theoretische niveau. Meer specifiek spreekt men dus van twee factoren die een invloed uitoefenen. De huidige marktkennis en de marktbetrokkenheid zullen bepalen hoe een onderneming haar toekomstige activiteiten zal ontwikkelen. Marktbetrokkenheid wijst erop in welke mate een onderneming internationaal betrokken is. Marktspecifieke kennis geeft weer in welke mate de onderneming de markt kent en begrijpt. Deze kennis wordt vooral opgedaan als een soort leerproces van ervaring. Dit kan mede verklaren waarom dat het internationalisatie proces soms zo langzaam verloopt. Forsgren (2002) maakt hier een interessante opmerking over. Hij zegt namelijk dat men dit proces kan versnellen door filialen in het buitenland te verwerven, aangezien deze al de nodige marktkennis bezitten. Daarbuiten kunnen ondernemingen buitenlandse activiteiten van hun concurrenten observeren en kopiëren, om zich met een minimaal leerproces internationaal te positioneren. Forsgren (2002) voegt er ook aan toe dat het mogelijk is om kennis op strategisch niveau op te doen. Dit zou dan tegen het leerproces ingaan dat zij volgens het Uppsala-model zouden moeten volgen. Het komt er op neer dat sommige bedrijven zonder enige marktkennis toch het buitenland gaan benaderen. Het risico om niet te investeren kan namelijk groter zijn, als het risico om te investeren.

Johanson en Vahlne (1977, uit Pauwels 2000) merken ook op dat er drie uitzonderingen kunnen zijn op het feit dat een firma kleine stapjes neemt in het internationalisatie proces. Ten eerste firma's met voldoende middelen ondervinden minder kleinere gevolgen van het internationalisatie proces, waardoor zij grotere stappen in één keer kunnen nemen. Vervolgens kan men te maken hebben met stabiele en homogene markten in het buitenland waardoor de marktkennis op een andere manier als ervaring kan verworven worden. Ten laatste kan de firma eveneens het proces sneller laten verlopen door de reeds aanwezige marktkennis van een gelijkaardige markt.

De figuur op volgende pagina geeft deze verschillende fasen weer:

Figuur 4: De internationale theorie volgens het Uppsalamodel

Figure 1 : The Internationalization Theory according to the Uppsala Model



bron: naar Johanson en Vahlne (1977)

Volgens Hollensen (2004) zullen de bedrijven die het model volgen zich eerst richten op de landen waarvan de psychische afstand het kleinste is. Dit heeft betrekking op verschillende factoren, onder andere de taalbarrières, cultuur en het politiek systeem. De bedrijven gaan dus naar deze plaatsen waar zij de markt het best kunnen begrijpen. Welch en Loustrarinen (1988, uit Svend Hollensen 2004) hebben het model uitgebreid tot zes dimensies.

- 1. Sales objects:** wat? : goederen, services, know-how en systemen
- 2. Operations:** hoe? : subsidies, licenties en management contracten
- 3. Markets:** waar? : politieke/culturele/psychische/fysische afstands verschillen tussen markten
- 4. Organizational structure:** export afdeling, internationale divisie
- 5. Finance:** mogelijkheid van internationale financiële bronnen om de internationale activiteiten te ondersteunen
- 6. Personnel:** internationale kennis, ervaring en training.

De bedrijven zouden dus met deze zes verschillende dimensies rekening moeten houden tijdens het internationaliseringproces.

Johanson et al (uit Blomerstero et al, 2003) merkt op dat verschillende onderzoekers (Forsgren en Kinck 1970, Johanson 1966, Nellbeck 1966) een verschil vonden tussen de theorie en de praktijk. In de praktijk is het vaak dat men niet zoals de theorie beweert eerst een groot data onderzoek uitvoert, maar dat er slechts één mogelijkheid was om zich te vestigen door allerlei omstandigheden. In vele gevallen is de tijd om te beslissen zeer kort en is de keuze bij toeval genomen. Uit het rapport van Mcdougall en Oviatt (2003) wordt het duidelijk dat de internationalisering zeker niet altijd plaats vindt zoals de theorie beweert. Zij merken op dat door versnelde technologische ontwikkelingen bedrijven in staat zijn om sneller te internationaliseren.

Hollensen (2004) merkt op dat het model niet toepasbaar is op diensten bedrijven. Een ander belangrijke opmerking die hij aanhaalt is deze van Nordström (1990). Volgens hem wordt de wereld steeds meer homogeen waardoor de psychische afstand steeds kleiner wordt. Hij gaat er van uit dat de bedrijven daardoor sneller andere markten zullen betreden. Een belangrijke factor die zijn stelling onderbouwt is dat vele accounting bedrijven internationaal actief zijn. Deze geven volgens hem de nodige informatie aan bedrijven waardoor het proces veel sneller verloopt. Daarenboven kan een bedrijf tegenwoordig veel sneller aan informatie geraken. Volgens Hollensen blijft het Uppsala-model belangrijk, ondanks deze nieuwe informatie. Verschillende onderzoeken blijven namelijk aantonen dat betrokkenheid en ervaring belangrijke factoren blijven die bepalen waar een bedrijf gaat investeren.

## **5.2 Netwerkbenadering**

Dit model is ontstaan vanuit het perspectief van het Uppsala-model. Volgens Hollensen (2004) zijn deze netwerken een wijze van onderling afhankelijke activiteiten tussen de verschillende ondernemingen. Deze verbondenheid vormt dus de kern van het netwerk. Doordat er een netwerk verbinding is, zijn deze bedrijven met elkaar verbonden en breidt dit zich telkens geleidelijk aan uit. Hollensen (2004) concludeert dat deze netwerken vooral ontstaan op juist deze gebieden waar een samenwerking van deze factoren positieve effecten heeft. Een andere reden volgens hem is dat deze juist ontstaan waar de condities nogal snel veranderen. Deze verbondenheid drijft bedrijven internationaal op zowel een intentionele als een eerder ongeplande manier.

Johanson en Matson (1988) beschrijven dat de positie van een bedrijf in een netwerk de sleutelfactor is bij het ontwikkelen en het behalen van bepaalde doelstellingen. Dit zeker op gebied van hun internationaliseringproces. Hollensen (2004) zegt dat dit juist de basis assumptie is van het netwerk model. Bedrijven zijn afhankelijk van bronnen die door andere bedrijven gecontroleerd worden. Enkel door hun positie in het netwerk krijgen zij toegang tot deze bedrijven. Bedrijven moeten dan ook gebruik maken van hun netwerken om posities in het buitenland in te nemen.

Er zijn twee belangrijke factoren die een invloed hebben op het internationaliseringproces. Ten eerste is er de mate van internationalisering van de markt. Deze heeft betrekking op hoeveel netwerken er hier zijn en hoe sterk deze aansluiten met het globale netwerk. Met andere woorden gaat het er over hoe sterk de markt internationaal actief is. De tweede factor is de mate van internationalisering van de onderneming. Deze heeft betrekking op welke firma's dezelfde functies uitoefenen voor een bepaalde markt en welke positie de firma in een bepaald netwerk heeft. Hoe sterk dat deze firma hier staat en in welke mate deze firma in het netwerk geïntegreerd is. Het geeft dus informatie over in welke mate deze ondernemingen internationaal actief zijn. Het netwerk model gaat nu juist deze twee factoren combineren. Het Uppsala-model daarentegen behandelde deze twee factoren los van elkaar bij het bespreken van het internationalisatieproces (Hollensen, 2004).

Johanson en Mattson (1988, uit Hollensen 2004) hebben vier soorten bedrijven hieruit afgeleid. Ten eerste hebben we de '*The Early starter*'. Deze bedrijven hebben weinig en relatief onbelangrijke relaties met buitenlandse bedrijven. Om deze reden moet het bedrijf gebruik maken van lokale agenten, van handelshuizen of van andere bedrijven die bijvoorbeeld ervaring hebben met export en op deze manier in staat zijn om te helpen. '*The lonely international*' is het volgende soort bedrijf. Hier wordt een situatie mee bedoeld waarbij het bedrijf ervaring of een relatie heeft met buitenlandse landen. Het heeft al kennis kunnen verzamelen. Hierdoor beschikt het zelf over de mogelijkheid om andere netwerken te benaderen en hun internationale activiteiten uit te breiden.

Als derde soort bedrijf hebben wij '*The late starters*'. Het maakt gebruik van hun sterk binnenlands netwerk om zo buitenlandse netwerken te benaderen. Andere belanghebbenden, klanten en leveranciers, zullen de firma aanraden om internationaal te gaan opereren. Deze firma's hebben vaak het kenmerk om zich gespecialiseerd te

hebben op een bepaald gebied. Het grote nadeel voor hen is dat zij pas laat op de markt verschijnen, waardoor de beste netwerken al ingenomen zijn. De laatste groep van bedrijven noemen zij 'The international among others'. Het gaat hier over ondernemingen waarbij zowel de markt als de ondernemingen op zich sterk internationaal gerelateerd zijn. Het is hier heel belangrijk dat het bedrijf een goede internationale coördinatie heeft over de gehele waardeketen van het bedrijf. Zij hebben meer mogelijkheden om actiever op het internationaal vlak te worden en het kan beter inspelen op eventuele veranderingen in de bedrijfswereld.

Figuur 5: Netwerkbenadering

Internationalisering en de netwerkbenadering			
		<i>Mate van internationalisering van de markt</i>	
		<i>Laag</i>	<i>Hoog</i>
<i>Mate van internationalisering van de onderneming</i>	laag	The Early Starter	The Late Starter
	hoog	The Lonely International	The international among others

*Bron: Johanson & Mattson, 1988.*

### 5.3 Praktische verklaringen

Naast deze theoretische verklaringen zijn er meer praktische verklaringen hoe dat de bedrijven internationaal gaan. De studie van Ernst & Young beschrijft meer de traditionele motieven zonder een achterliggende theorie. Zij werken met praktijkgerichte studies door middel van enquêtes. Deze studie geeft duidelijk weer met welk criterium de bedrijven rekening houden bij hun locatiekeuze. Daarnaast is er ook nog de theorie van Florida. Deze theorie is heel praktijk gericht en heeft een heel andere kijk dan oudere theorieën.

#### 5.3.1 Praktische theorie van Ernst & Young

Uit het onderzoek van Ernst & Young is het duidelijk dat er drie grote prioriteiten zijn die aan de basis liggen betreffende lokalisatie van de ondernemingen. Het is dan ook belangrijk dat men hier eveneens aandacht aan besteedt om Limburg aantrekkelijker te maken. Men hecht hoofdzakelijk belang aan de "operationele criteria" (51%), gevolgd

door de "financiële criteria" (38%) en als laatste belangrijke de "plaatselijke criteria" (28%) in 2004. In 2006 is dit nog steeds hetzelfde. De drie belangrijkste categorieën zijn in 2006 operaties, financiën en business omgeving (plaatselijke criteria). Dit toont duidelijk dat er zeker rekening moet worden gehouden met dit criterium (Ernst & Young 2004, 2006).

De operationele criteria: Deze betreffen alle criteria verbonden met de verwezenlijking van de bedrijfsdoelstelling en de beoogde omzet, waaronder de kwaliteit van de infrastructuren, de flexibiliteit van de arbeidswetgeving en de nabijheid van de markt, alsook de kwaliteit van de arbeidskrachten. Met de infrastructuur bedoelt men dan de kwaliteit op het vlak van transport en logistiek en telecominfrastructuur (Ernst & Young 2004, 2006).

De financiële criteria: Deze hebben rechtstreeks betrekking op het financiële bestaan van de onderneming en het optimale beheer van de omzet. Het betreft onder meer het groeivermogen van de productiviteit, het niveau van de fiscale lasten, van de loonkosten, van de overheidssteun en ook van de nabijheid van de financiële markten. Deze tweede categorie financiën bevat dus alle elementen die rechtstreeks invloed hebben op de kostenstructuur van een mogelijke bijkomende investering (Ernst & Young 2004, 2006).

De plaatselijke criteria (business omgeving): deze criteria hebben betrekking op het bestaan van de ondernemingen in een land of regio en schetsen het vermogen van een grondgebied om aan deze ondernemingen de middelen voor hun ontwikkeling te verstrekken. Men heeft het hier dan hoofdzakelijk over de specifieke expertise van de regio's, de innovatie, onderzoek en de levenskwaliteit. Deze derde categorie omvat dus de elementen die betrekking hebben op de opportuniteiten en de bedreigingen voor de vestigingsplaats (Ernst & Young 2004, 2006).

De firma houdt rekening met deze drie criteria tijdens hun vestigingskeuze. Limburg moet hier dus op in spelen tijdens hun positionering.

### **5.3.2 Nieuwe theorie van Florida**

De traditionele modellen die stellen dat economische groei er komt door investeringen, infrastructuur, de aanwezigheid van bedrijven, jobs, technologie zijn op dit moment niet

de enigste werkwijze. Men gaat nu veel ruimer kijken. Florida (2002) heeft uit statistische analyses en vergelijkingen over de laatste decennia's gehaald dat een groot "homo" aanwezigheid en een bruisend "gay-leven" een sterke voorspeller is van komend economisch succes en groei van de stad en een regio. Volgens hem trekt dit creatieve mensen aan, die graag in een tolerante omgeving willen werken en wonen. De bedrijven voor de nieuwe groeiende en toekomstgerichte sectoren gaan zich niet meer vestigen waar zij door lage loonlasten of een gunstig investeringsklimaat naar toe worden getrokken, maar wel waar deze creatieve mensen met know-how zich bevinden.

Volgens Hospers (2003) is het onmogelijk om te voorspellen waar zo een stad zal ontstaan, omdat dit veroorzaakt wordt door de creativiteit. Hiermee bedoelt hij de capaciteit die aanwezig is om dagdagelijkse problemen op een originele manier op te lossen. De creatieve mensen zien dezelfde problemen, maar denken en voeren een andere oplossing uit. Ondanks dat het onlogisch is dat je creativiteit kan dwingen, zijn er een aantal factoren die de kans hierop kunnen verhogen en dat kan gekoppeld worden aan een kenniseconomie.

De bedrijven gaan zich dus vestigen in een omgeving waar zich kennis bevindt. Het wordt dus belangrijk om kennis als een kapitaal te zien, namelijk het creatieve kapitaal. Deze kennis is voor hem een eerste factor die creativiteit naar boven brengt. Limburg moet dit dus kunnen aantrekken, cultiveren en mobiliseren. Hospers (2003) heeft het over drie factoren die hiertoe aanleiding geven, namelijk: "concentratie, diversiteit, instabiliteit".

Met concentratie bedoelt Hospers (2003) de aanwezigheid van een substantieel aantal personen op een bepaalde locatie wat leidt tot een 'kritische' massa. Deze is nodig voor interactie en communicatie. Uiteindelijk zijn creativiteit en kennisontwikkeling een menselijke eigenschap. Men moet hierbij wel rekening houden dat het aantal mensen niet de hoofdzaak is, echter wel de interactie tussen deze mensen. Diversiteit is de tweede factor die creativiteit aanmoedigt. Hospers (2003) heeft het hier over diversiteit in de ruimste zin van het woord. Hij spreekt dus niet enkel over de kennis, cultuur en de activiteiten maar ook over het imago van de stad (regio).

Deze twee factoren zijn niet genoeg om te praten over creativiteit. Als men terug gaat naar het verleden merkt men dat juist in moeilijkheden, crisissen, confrontaties en chaos



juist de creativiteit tot zijn volle bloei komt. Dus volgens hem is instabiliteit een belangrijke factor om te kunnen spreken over een creatieve stad (regio). Toch benadrukt hij dat deze drie factoren enkel zullen slagen als de perceptie van de mensen goed is. Het beeld (imago) dat de mensen hebben van een bepaalde regio heeft een grote invloed op de vestigingskeuze. Volgens Hospers (2003) mag men dit vergelijken met een welbekende uitspraak van Einstein: "It is easier to split an atom than a prejudice". Sommige steden worden zelfs veel creatiever gezien als dat zij werkelijk zijn. Het is dus belangrijk om te investeren in een positief imago.

## 5.4 Besluit

De verschillende theorieën spreken elkaar niet tegen maar bekijken het internationaliseringproces op een andere manier. Een bedrijf gaat zich dus niet zomaar ergens vestigen. Hoewel volgens Johanson et al (geciteerd uit Blomerster et al 2003) verschillende onderzoekers ontdekten dat er voor het bedrijf eigenlijk maar één mogelijke optie was. Het Uppsala-model en de netwerkbenadering bespreken vooral twee belangrijke factoren. Ten eerste is er de mate van internationalisering van de markt. De tweede factor is de mate van internationalisering van de onderneming.

Daarnaast werd er de meer praktische benadering besproken. Uit het onderzoek van Ernst & Young is duidelijk dat de bedrijven nog hoofdzakelijk belang hechten aan de "operationele criteria" (51%), gevolgd door de "financiële criteria" (38%) en als laatste belangrijke de "plaatselijke criteria" (28%). Vooral Florida geeft een totaal nieuwe kijk op de vestigingskeuze. Deze theorie mag men dan ook niet zomaar links laten liggen. Men leeft in een kenniseconomie en daarom dat deze theorie zo belangrijk is. In de toekomst zal deze kennis de belangrijkste troef zijn om bedrijven aan te trekken. Men zal hier veel aandacht aan moeten besteden. In de volgende tabel worden de basis en de uitzonderingen van deze weergegeven:

Tabel 5: Samenvattende tabel hoofdstuk vijf

<b>Algemeen basisidee</b>	
De vier basis elementen voor succes in de internationale omgeving. Als je deze vier elementen niet bezit moet je niet internationaal gaan.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Coördinatie van de markt activiteiten</li><li>2. Wensen van de globale klant kennen</li><li>3. Globale klant tevreden houden</li><li>4. Beter zijn als de concurrent</li></ol>

<i>Uitzondering:</i>	Indien risico om niet te investeren groter is, dan toch internationaal gaan.
<b>Hoe internationaal gaan?</b>	Door middel van marktonderzoek de juiste vestigingslocatie zoeken.
<i>Uitzonderingen</i>	Bedrijven hebben geen keuze, tijd voor marktonderzoek. Locatie wordt eerder bij toeval gekozen.
	De multinationals moeten eerst de markt benaderen waarvan psychische afstand het kleinst is.
<b>BASIS IDEE van het Uppsala-model.</b>	
Een multinational moet vier fasen doorlopen:	<p><b>Stage 1:</b> Geen reguliere exportactiviteiten</p> <p><b>Stage 2:</b> Export via onafhankelijke vertegenwoordigers (agenten)</p> <p><b>Stage 3:</b> Vestiging van een buitenlandse verkoopvestiging</p> <p><b>Stage 4:</b> Buitenlandse productie-eenheden</p>
<i>Uitzonderingen op dit basis idee:</i>	
Fasen overslaan	Door middel van andere filialen over te nemen, er moet dan genoeg kapitaal ter beschikking zijn. Of doordat de markten homogeen zijn, hierdoor heb je al voldoende kennis.
Model niet toepasbaar	Dit model is niet toepasbaar op dienstenbedrijven en het heeft aan relevantie verloren door het homogeen worden van de wereld.

<b>Basis idee van de Netwerkbenedering</b>	
Netwerkbenedering	De multinationals hebben onderling onafhankelijke activiteiten waarbij de positie belangrijk is. Dit netwerk zorgt ervoor dat zij internationaal actief worden.
Twee belangrijke factoren	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internationalisering van de markt</li> <li>2. Mate van internationalisering van de onderneming</li> </ol>
Vier soorten bedrijven	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>The early starters</i></li> <li>2. <i>The lonely international</i></li> <li>3. <i>The late starters</i></li> <li>4. <i>The international among others</i></li> </ol>
<b>Basis idee praktische theorie Ernst &amp; Young:</b> Drie hoofdcriteria werden gebruikt om verschillende factoren in te ordenen. Deze geven weer waar de bedrijfsleiders hoofdzakelijk rekening mee houden tijdens hun beslissing.	
1. De operationele criteria:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infrastructuur</li> <li>2. Flexibiliteit arbeidswetgeving</li> <li>3. Nabijheid van de markt</li> <li>4. Kwaliteit arbeidskrachten</li> </ol>
2. De financiële criteria:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Groeivermogen van de productiviteit</li> <li>2. Niveau van de fiscale lasten</li> <li>3. Niveau van de loonkosten</li> <li>4. Overheidssteun</li> <li>5. Nabijheid financiële markten</li> </ol>
3. De plaatselijke criteria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aanwezigheid van andere bedrijven</li> <li>2. Expertise van de regio</li> <li>3. Innovatie van de regio</li> <li>4. Onderzoek in de regio</li> <li>5. Levenskwaliteit</li> </ol>

<b>Basis idee nieuwe theorie van Florida</b>	
De homoaanwezigheid bepaalt de aantrekkelijkheid van een locatie.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aantrekken van creatieve mensen</li><li>2. Tolerante omgeving</li></ol> Deze factoren zorgen dat er een creativiteit ontstaat met de nodige knowhow.
<i>Moeilijkheid:</i>	Onmogelijk om te voorspellen waar dit ontstaat, wegens kritische factor van creativiteit. Maar drie belangrijke factoren die een invloed hier op uit oefenen. <ol style="list-style-type: none"><li>1. Concentratie</li><li>2. Diversiteit</li><li>3. Instabiliteit</li></ol>

Bron: naar Knight (2000), Solberg (1997), Johanson and Wiedersheim-Paul (1975), Hollensen (2004), Welch en Loustrarinen (1988), Nordström (1990), Johanson en Mattson (1988), Ernst & Young (2004, 2006) Florida (2002) en Hospers (2003)

## **Deel 3: Limburg vanuit een economisch standpunt**

In het tweede deel is besproken wat internationale ondernemingen zijn en waarom zij ontstonden. Daarna werd de belangrijkheid van de internationale handel voor een land besproken en welke voordelen een land aan de internationale handel heeft. Het laatste hoofdstuk van deel twee belichtte hoe dat deze bedrijven internationaal gaan en met welke criteria zij rekening houden. Tijdens dit derde economische gedeelte (hoofdstuk zes) wordt er naar de economische kant gekeken, specifiek gericht op Limburg.

### **6.Limburg: economisch bekeken**

In dit hoofdstuk wordt in het kort bekeken wat de opinies over België zijn. Dit is noodzakelijk omdat België namelijk een invloed op Limburg heeft. Vervolgens bespreken wij Limburg specifiek. Eerst worden de algemene gegevens overlopen om een globaal beeld over Limburg te krijgen om vervolgens hun troeven aan te halen. Allaert (2002) geeft weer dat Limburg veel kansen heeft. Hij benadrukt de nieuwe ontwikkelingen van transport en logistiek, die gekoppeld moeten worden aan de grote Europese vervoersnetwerken door middel van sterkere relaties met de omliggende regio's.

Limburg beschikt over heel wat positieve elementen. Meer dan 60% van de Limburgse ondernemers gelooft dat 2007 op economisch vlak een beter jaar gaat worden dan 2006. Dit blijkt uit een poll die Voka organiseerde ([www.kvklimburg.voka.be](http://www.kvklimburg.voka.be), 2006). De troeven van Limburg, die dit positieve klimaat teweegbrengen, worden elk apart besproken en direct gekoppeld aan de minder gunstige aspecten die er mee verbonden zijn. Als eerste is er de geografische ligging en huidige demografische situatie. Ten tweede heeft Limburg de aanwezige knowhow. De volgende troef bestaat uit de aanwezige infrastructuur samen met de positieve bereikbaarheid. Het aangenaam wonen in Limburg vormt de vierde troef. Als laatste moet Limburg zich concentreren op de kenniseconomie en dit als een troef gaan uitspelen. Daarna wordt in kort besproken of Limburg nog een industriële toekomst heeft.

## **6.1 Limburg: een provincie in België**

Dankzij de studie van Ernst & Young (2004) worden toch enkele clichés bevestigd. Zij interviewen elk jaar een tweehonderd bedrijfsleiders in België uit alle sectoren en regio's om te achterhalen wat de huidige tendensen en meningen zijn. Hieruit werd duidelijk dat de handicaps van België dezelfde blijven, in het bijzonder de te hoge loonkost en de te hoge fiscale bedrijfslasten. Daarbuiten valt het op dat het imago beter is bij bedrijfsleiders die actief zijn (waren) in ons land. De toekomstplannen in België ogen wel positief. Twee op drie van de 201 ondervraagden hebben het voornemen om nieuwe activiteiten in België op te starten of bestaande activiteiten uit te breiden. Hier moet Limburg dus op inspelen.

Uit de studie van Ernst & Young (2006) blijkt dat België nog steeds als belangrijkste troef zijn goede infrastructuur heeft zowel op vlak van transport en logistiek, als betreffende telecommunicatie. De handicap is net zoals in 2004 de te hoge loonkost en het algemene niveau van de belastingen. Hierbij komt ook dat de meerderheid van de duizend internationale bedrijfsleiders België niet zien als een land waar nog productiviteitsverbetering mogelijk is. Desondanks geeft 37% van de bedrijfsleiders aan dat hun perceptie tegenover België als mogelijke vestigingsplaats verbeterd is. Dit is een stijging ten opzichte van 2005, toen was dit slechts 23%.

Het onderzoeksbureau Bain & Co (2001) heeft een studie gedaan naar de groeimogelijkheden van Belgische ondernemingen. Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat de grote belemmering van de groei de belastingen en de hoge arbeidskosten zijn. Ondanks dit feit geven zij weer dat er een aantal bedrijven zijn die toch een sterke groei hebben kunnen verwezenlijken. Er zijn eigenlijk elf problemen die mogelijk een obstakel vormen voor de bedrijven om te groeien of nieuwe bedrijven aan te trekken. Ten eerste heeft België zoals aangehaald te kampen met te hoge personeelskosten, samen met te hoge belastingen. Als derde obstakel is er een tekort aan bekwame gemotiveerde arbeiders en bedienden. Vervolgens zijn er achteréénvolgens van ernst de volgende resterende obstakels die de groei belemmeren: een tekort aan infrastructuur, tekort aan kennis om een subsidie te krijgen, aandeelhouders nemen te weinig risico en als laatste dat er een tekort is aan externe kennis.

Zoals Limburg afhankelijk is van het imago van België, zo is België afhankelijk van Europa. Om niet te fel af te wijken van het thema, wordt dit kort besproken. Een belangrijk punt is dat Europa terug een stabiliteit vertoont. Tevens behoudt België zijn marktaandeel binnen Europa. Daarbuiten merkt men op dat de investeringen in productie-eenheden gestegen zijn in Europa en dat de internationale bedrijven terug hun hoofdkwartieren in Europa vestigen. Meerbepaald heeft men gevonden dat de investeringen in de softwaresector (-40%) sterk afneemt gevolgd door de autosector (-6%). Tegelijk stijgen de sectoren voedingsmiddelen, houtindustrie en kunststofverwerking sterk in Europa (Ernst & Young 2004). Uit hun onderzoek in 2006 blijkt dat het imago van Europa verbeterd is. Dit vormt een positieve evolutie die België enkel ten goede kan komen (Ernst & Young 2006).

Uit deze onderzoeken wordt duidelijk dat het niet eenvoudig voor Limburg is om een interessante vestigingsplaats te zijn. De huidige economie in Europa toont eerder stabiliteit wat op zich minder investeringen met zich meebrengt. Daarnaast is ook duidelijk dat België dringend de hoge loonkost en fiscale lasten moet bestrijden. In de volgende sectie is Limburg specifiek besproken.

## **6.2 Algemene gegevens van Limburg**

Limburg ligt in het noordoosten van België, recht in het hart van de oorspronkelijke Europese Unie. De provincie grenst aan Nederland, Duitsland en aan de Belgische provincies Vlaams-Brabant, Antwerpen en Luik. In het oosten vormt de rivier de Maas een natuurlijke scheiding met Nederlands-Limburg. Limburg heeft dus wel degelijk een centrale ligging en is daarbuiten goed bereikbaar dankzij onder andere twee autostrades en het Albertkanaal. Op het eerste zicht blijkt Limburg vanuit een geografisch perspectief een ideale plaats te zijn om zich te vestigen ([www.gomlimburg.be](http://www.gomlimburg.be), 2007). Zoals gezegd ligt deze provincie centraal in het rijkste gedeelte van Europa. Dit departement ligt daarenboven centraal tussen drie verschillende culturen, namelijk de Anglicaanse, Germaanse en de Romaanse. Dit maakt van Limburg een ideale vestigingsplaats. Binnen een straal van 500 kilometer woont bovendien ruim de helft van de inwoners van de Europese Unie met een koopkracht die hoog boven het Europese gemiddelde ligt ([www.locateinlimburg.com](http://www.locateinlimburg.com)).

In januari 2005 telde Limburg 809 942 inwoners. Dit wil zeggen 334 inwoners per vierkante kilometer. De bevolkingsaan-groei in Limburg is 5.04 procent, terwijl België slechts een bevolkingsaan-groei van 4,52 procent kent. De actieve bevolking (tussen de 20 en 59 jaar) heeft het grootste aandeel (57.2%) in Limburg. Daarnaast is er een aandeel van 23,6 procent voor de bevolking boven de zestig jaar. Dit cijfer zal steeds een hoger aandeel innemen. Het algemene procent voor België bedraagt voor de actieve bevolking 54,9 procent, en voor de bevolking boven de zestig jaar 26,3 procent. In België is het vergrijzingsprobleem een algemeen gekend fenomeen. Limburg blijkt het er iets beter van af te brengen. De Grootte (2004) voegt er aan toe dat in Limburg het vergrijzingproces wel sneller verloopt als in de rest van Vlaanderen. Hij merkt eveneens op dat er een veel snellere veroudering van de bevolking in Europa is ten opzichte van de andere continenten. In bijlage drie zijn verschillende figuren weergegeven (<http://statbel.fgov.be>, 2007).

Sinds 2004, na 3 jaren die tegenvielen, kent de economische groei terug een stijging. In 2004 had België volgens de Nationale Bank een groeivoet van 2.7%. Dit is een verdubbeling van de 1.3% in 2003. Deze kwam hoofdzakelijk door een toename van binnenlandse bestedingen. De mondiale economie versnelde van 3.5% in 2003 tot 5% in 2004. Dit ging gepaard met een forse stijging van de internationale handel. Tevens is de werkgelegenheid in België in 2004 gestegen met 0.7%. Dit ging echter gepaard met een grotere toename van het arbeidsaanbod, waardoor de werkloosheidsgraad op het einde van 2004 ongeveer 9% bedroeg. Deze steeg dus lichtjes (+ 0.5%) ten opzichte van 2003 (Gom editie 3 jaargang 2005). Belangrijk volgens VOKA is dat de lange termijn trend in de Limburgse conjunctuur begin 2007 sterk positief was. Vooral de export lijkt terug op tempo te komen. De Limburgse conjunctuur trekt terug aan ([www.voka.be](http://www.voka.be), 2007).

Voka voegt er aan toe dat de exportactiviteiten van Limburgse ondernemingen vanaf begin 2007 opnieuw in de lift zitten. Zoals geweten is het exportgegeven een zeer goede maatstaf voor het vertrouwen en de economische activiteit bij Limburgse ondernemingen omdat de Limburgse economie in belangrijke mate afhankelijk is van wat zich op het internationale toneel afspeelt. Het ziet er naar uit dat de exportstijging van dien aard is dat ze de Limburgse conjunctuur opnieuw op sleeptouw zal nemen ([www.voka.be](http://www.voka.be), 2007).

In Limburg bleef de werkloosheid ook toenemen, gepaard gaande met een sterke daling van de industriële werkgelegenheid. De werkloosheidsgraad, berekend in procent van het



aantal tegen werkloosheid verzekerden, bedroeg voor de gehele provincie 12.2% op het einde van augustus 2005 en ten opzichte van de beroepsbevolking 9.6%. Het werkloosheidspercentage (ten opzichte van het aantal verzekerden) in België was 13.6%. Vlaams-Brabant heeft het laagste werkloosheidspercentage, namelijk 7.6%. Terwijl Henegouwen kampt met het hoogste van 24.2%. Limburg bevindt zich nog onder het rijksniveau maar heeft toch te strijden met een hoog percentage. Het bereikte een totaal van 33 854 uitkeringsgerechtigde werklozen eind augustus 2005, waarvan 42.0% mannen en 58.0% vrouwen. De grootste stijging was in Noord-Limburg, namelijk met 39.7% gevolgd door Zuid-Limburg (+14.5%). De laagste stijging bevond zich in Midden-Limburg (+1.4%) (Gom editie 3 jaargang 2005).

Tabel 6: Algemene gegevens van Limburg

	Limburg	België
Inwoners	809 942	+ - 10 450 000
Bevolkingsgroei	5,04%	4,42%
Actieve bevolking	57,02%	54,09%
Werkloosheidspercentage	12,2%	13,6%

Bron: naar Statistics Belgium (2005) en GOM-limburg (2004)

Limburg heeft zich voornamelijk gespecialiseerd in volgende industriële sectoren: transportmiddelen, bouwmaterialen, metaalproducten en de bouwnijverheid. Zij zijn ook onder andere actief in de meubelindustrie, sportartikelen, speelgoedartikelen en recuperatie van afval. De tertiaire sectoren komen naar verhouding minder sterk aan bod. In de kennisintensieve dienstensectoren is Limburg dus relatief zwak aanwezig. De belangrijkste sector van de zakelijke diensten groeit daarenboven ook trager maar de financiële instellingen zetten een inhaalbeweging in (APS nota's, 2004).

Peeters (2004) bespreekt Limburg aan de hand van de ondernemingsgraad. De graad van ondernemerschap in een regio wordt berekend als het aantal bestaande of actieve bedrijven in de private sector per capita. Hieruit heeft men kunnen afleiden dat Limburg een middenpositie inneemt in de industriële sector. In de dienstensector heeft Limburg daarentegen een staartpositie. Er is dus een belangrijke achterstand op het vlak van ondernemerschap. Deze achterstand lijkt Limburg wel in te halen. Volgens Thewys en Vereeck (2004) heeft het geïndustrialiseerde Limburg wel een inherente zwakte en dat is de relatief grote afhankelijkheid van multinationals. Daarnaast hangt Limburg sterk af

van de internationale economische conjunctuur. Bovendien bevestigen zij het feit van Peeters dat Limburg sterk onderontwikkeld is in de dienstensector. Volgens hen moet de provincie zich vooral op een diensteneconomie gaan richten, dit wil zeggen een economie die overleeft dankzij de kennisvoorsprong en alsmaar minder gericht is op productie.

Aan de hand van de sectorale structuur van Limburg worden deze bevindingen bevestigd:

Tabel 7: Sectorale structuur in Limburg

Sectorale structuur	Limburg	Vlaanderen	België
Landbouw	<b>1,9%</b>	1,8%	1,5%
Energie	1,6%	2,4%	<b>2,6%</b>
Industrie	<b>28,3%</b>	23,5%	19,2%
Bouw	<b>7,5%</b>	6,0%	5,2%
Tertiaire sector	40,8%	48,7%	<b>50,0%</b>
Quartaire sector	23,5%	21,4%	<b>25,2%</b>

Bron: naar GOM-Limburg (2004)

Limburg is door de centrale ligging een ideale vestigingsplaats voor distributiecentrums. De laatste jaren hebben heel wat Europese distributiecentra zich in Limburg gevestigd:

- Bose: luidsprekers
- Seco Tools: industriële uitrusting
- Scania: onderdelen van vrachtwagens en bussen
- Yazaki: elektrische kabels voor auto's
- Philips Matsushita: productie en distributie van batterijen
- SKF: kogellagers
- Graco Belgium: materialen voor handling van vloeistoffen
- Ikea: opslag en distributie van meubelen
- Avnet: computeronderdelen
- Black and Decker: elektrische gereedschappen
- Binpac: verpakking
- Staples: kantoorbenodigdheden

Daarnaast hebben bedrijven als DSM, Looza en Monroe eveneens een belangrijk distributiecentrum naast hun productieactiviteit. Onder andere Hyundai, Power Tools en

Dupont de Nemours besteden de distributie uit aan één van de logistieke bedrijven gevestigd in Limburg (GOM-Limburg, 2001).

### **6.3 Troeven en zwakheden**

Limburg heeft een aantal troeven. Deze worden in deze sectie besproken en direct gekoppeld met de minder gunstige aspecten die ermee verbonden zijn.

#### **6.3.1 De centrale ligging in Europa**

De eerste troef van Limburg werd al gedeeltelijk besproken, namelijk de gunstige geografische ligging. Het grote minpunt van de ligging is dat de Europese Unie groter is geworden en de markt meer en meer naar het Oosten verschuift. Desondanks blijft Limburg een goede ligging hebben, want binnen een straal van 500 kilometer woont de helft van de inwoners van de Europese Unie met een koopkracht die hoog boven het Europese gemiddelde ligt.

#### **6.3.2 Aanwezige Knowhow**

Als tweede troef heeft Limburg de aanwezige knowhow. Zoals eerder vermeld scoren de Vlaamse provincies overwegend goed tot zeer goed betreffende knowhow (talenkennis, logistieke opleidingen) ten opzichte van de omliggende regio's. Uit de rangschikking per provincie van het onderzoek van Cushman & Wakefield Healy & Baker (2004) blijkt dat Limburg op nummer één staat. Dit dankt men vooral aan de lagere huurprijzen, het grondaanbod, de kennis en de transportontsluiting. Het is duidelijk dat Limburg een toplocatie vormt voor logistiek en distributie in Europa. In dit onderzoek werd rekening gehouden met negentien belangrijke criteria die men onderverdeelde in 5 groepen: kosten, transportsysteem, bereikbaarheid, aanbod, arbeid, knowhow. Bijna alle provincies scoorden overwegend goed tot zeer goed op het gebied van knowhow (talenkennis en logistieke opleidingen) waardoor deze criteria het minste effect hebben gehad op Limburg (Vlaams Instituut voor logistiek, 2004 ). De prijzen van de industriegronden en de huurprijzen van ruimtes en kantoren behoren zelfs tot de laagste van West-Europa. Dit is dus een zeer positief element ([www.locateinlimburg.com](http://www.locateinlimburg.com), 2007).

### **6.3.3 Infrastructuur in Limburg**

De derde troef voor Limburg is de aanwezige infrastructuur. Hier moet men naar meerdere aspecten kijken. Op gebied van telecommunicatie werd de achterstand ingehaald. Limburg staat mee aan de kop wat betreft de modernisering hiervan. Daarnaast behelst dit zowel de aanwezige ruimte als de bereikbaarheid van Limburg

Limburg heeft zeker genoeg ruimte voor ondernemen. Vanhaverbeke (2004) vermeldt zelfs dat het aanbod in 1994 de geschatte vraag voor de planperiode 1994-2007 van het ruimtelijk structuur plan van Vlaanderen zelfs overtrof. De vraag verliep echter veel sneller dan voorzien waardoor het aanbod ontoereikend werd. Daarnaast merkt zij op dat er een betere spreiding nodig is van het aanbod. De planning moet volgens haar meer op een subregionaal niveau gebeuren.

Het milieu krijgt steeds meer en meer aandacht. Zo wordt er nu ook nadruk gelegd op 'duurzame bedrijventerreinen'. Men beschrijft dit het best als de samenwerking tussen bedrijven onderling en met overheden, gericht op het verbeteren van het bedrijfseconomische resultaat, de vermindering van de milieubelasting en een optimaal ruimtegebruik. Dit moet leiden tot nieuwe mogelijkheden voor het zo efficiënt mogelijk inzetten van de aanwezige energie- en materiaalstromen. In 2002 heeft GOM-Limburg een eerste projectfase rond 'duurzame bedrijventerreinen' uitgevoerd op de bedrijventerreinen Overpelt Nolimpark en Genk-Zuid. De interesse bij de bedrijven in 2002 was nog niet heel hoog. Er was slechts een responsgraad van zestien procent in Genk-Zuid en twintig procent in Overpelt Nolimpark. De meest voorkomende interesse bestond in volgende mogelijkheden: WKK (twee energievormen gekoppeld: thermische energie en elektriciteit), gezamenlijke aankoop van energie, gemeenschappelijk gebruik van afvalcontainers en goedkoper water. Daarnaast zijn nog vele andere thema's aan bod gekomen. In de toekomst moet hier meer en meer aandacht aan besteed worden (GOM-Limburg, jaargang 2003, P14-18).

Limburg kan zoveel ruimte hebben als nodig, daarnaast moet het natuurlijk ook goed bereikbaar zijn. Het netwerk van het Albertkanaal is belangrijk voor de ruimtelijke-economische ontwikkeling van Vlaanderen. De Limburgse gemeentes die de mogelijkheden van het Albertkanaal kunnen benutten zijn: Bilzen, Hasselt, Genk, Diepenbeek, Beringen, Ham, Heusden-Zolder, Lanaken, Lummen, Tessenderlo en

Zutendaal. Deze kunnen daarnaast ook gebruik maken van de E313 autosnelweg. De ruimte van Limburg moet afgesteld worden op deze twee toegangsmogelijkheden (GOM-Limburg, jaargang 2003,P14-15).

Limburg wordt gezien als centraal gelegen en goed bereikbaar. Doch heeft Limburg te kampen met een aantal zware knelpunten. In 2001 werd al aangehaald dat indien Limburg zich wil blijven profileren als distributie- en toeleveringsregio in Europa, dat dan de logistieke centra multimodaal moeten aangesloten worden op de Europese transportassen (GOM-Limburg, 2001). Als eerste knelpunt heeft Limburg nog steeds de Noord-Zuid verbinding. De huidige slechte verbinding belemmert in feite de groei van de regio. De effectieve realisatie van een weg met twee maal twee rijstroken zal nog heel wat politieke moed en doorzettingsvermogen vergen aan beide zijden van de grens. Daarnaast heeft Limburg te kampen met het algemeen gekende knelpunt 'de IJzeren Rijn'. Deze vlotte spoorverbinding tussen Antwerpen en het Ruhrgebied is noodzakelijk. Zij kan veel kansen creëren in het interregiogebied. Een duidelijke economische meerwaarde kan er dan voornamelijk komen door de aankoppeling van de logistieke centra en industriegebieden van onder andere Genk en Lommel. Daarnaast zijn deze twee verbindingen belangrijk om de centrale logistieke functie optimaal te kunnen uitvoeren. Buiten deze twee belangrijke verkeersknelpunten zijn er nog een aantal andere. De wegverbindingen Tilburg-Turnhout, Hasselt-Bilzen-Maastricht en de optimalisering van de binnenvaart moeten ook op de prioriteitenlijst gezet worden (GOM-Limburg, Jaargang 2004). Een positief element is dat de werken aan het klaverblad van Lummen al één handicap uit de weg ruimen (Stevaert, 2006).

Dat Limburg haar centrale ligging enkel kan uitspelen als Limburg goed bereikbaar is, is ondertussen al duidelijk. Volgens Essers (uit Stevaert, 2006) kan Limburg superbereikbaar worden tegen 2016. Zoals aangehaald zal het klaverblad van Lummen volledig vernieuwd worden. Daarnaast zou de Noord-Zuid verbinding tegen dan volledig afgewerkt moeten zijn. Het Spartacus plan, een plan om een dicht openbaar vervoer netwerk te realiseren, is zelfs nu al bijna volledig uitgevoerd. Daarnaast zijn de onderhandelingen in verband met de IJzeren Rijn goed bezig, en de aftakking van spoor 18 naar Midden Limburg geeft nieuwe mogelijkheden.

### **6.3.4 Wonen in Limburg**

Een vierde troef voor Limburg is dat het er aangenaam wonen is. De woonwijken en woningen zijn vrij nieuw en hebben veel ruimte en groen. Dit vormt een belangrijk element voor bedrijfsleiders, omdat het management dat meegaat naar het buitenland aangenaam moet kunnen leven. Limburg, met de nog veel ongerepte natuur, kan het groene imago uitspelen en dit niet alleen voor toerisme en vrijetijdsbesteding. Volgens Stevaert (2006) moet Limburg daarom een voortouw nemen in de ecologische ontwikkeling. Hij merkt op dat dit juist geen jobs heeft gekost maar bijgebracht, omdat bedrijven juist investeren in een regio waar het aangenaam is om te wonen. Er moet een juist evenwicht tussen de ecologische en economische ontwikkeling gevonden worden.

### **6.3.5 Kenniseconomie**

Een vijfde troef die Limburg moet uitspelen is de aanwezige kennis. Limburg ligt pal in het centrum van de kennis driehoek Aken-Luik-Brussel. Door de centrale ligging moet Limburg oppassen dat zij niet verdrongen wordt, maar juist een sterke centrale positie inneemt (Stevaert, 2006). Het is niet nieuw dat kennis de motor vormt van de economische vooruitgang. Kenniseconomie is een strategische alliantie, een samenwerking tussen drie partijen (GOM-Limburg editie 3 2004 p 4):

1. Het onderwijs en onderzoek
2. De bedrijven
3. De overheid

In dit gedeelte wordt het onderwijs, gekoppeld met de kwaliteit van de arbeidskrachten besproken. Als tweede wordt het thema innovatie en onderzoek besproken.

#### **6.3.5.1 Onderwijs en de kwaliteit van de arbeidskrachten**

Zoals eerder aangehaald heeft Limburg een kleinere participatie in de tertiaire sector, terwijl zich hier juist haar toekomst bevindt. Beter geschoolde mensen vormen een belangrijke bijdrage aan het versterken van de kenniseconomie. Gekwalificeerde arbeidskrachten hebben daarbuiten ook een hogere productiviteit, creëren meer toegevoegde waarde, waardoor de economie sneller kan groeien. Een onderzoek heeft aangetoond dat een toename van het gemiddelde aantal jaren onderwijs met één jaar tot een stijging van ca. tien procent leidt betreffende de productiviteit per werknemer (GOM-Limburg, 2004).

De kwaliteit wordt bepaald door opleiding en ervaring. Volgens Thewys en Vereeck (2004) zijn er dringend volgende acties nodig. Ten eerste moet het technisch en beroepsonderwijs dringend aantrekkelijker worden gemaakt. Ten tweede moet men het hoger onderwijsaanbod in Limburg uitbreiden. De provincie was in het verleden een drijvende kracht achter het huidige onderwijsaanbod en zou deze rol op zich moeten blijven nemen. Er moet een upgrading komen van het technische en beroepsonderwijs, met andere woorden een kwalitatiever aanbod in de knelpuntberoepen. Daarnaast ligt de participatie van de Limburgse jongeren aan het hoger onderwijs enkel onder het Vlaamse gemiddelde voor die opleidingen die hier niet aangeboden worden. Het is daarom van cruciaal belang dat de Limburgse Universiteit en de hogescholen alle rendabele opleidingen kunnen aanbieden die nodig zijn voor de moderne diensteneconomie.

Om dit te verwezenlijken moet Limburg een verhoogd budget krijgen. De aansluiting van het onderwijs aan de behoeften van de arbeidsmarkt is niet passend. De structurele tekortkomingen zullen in de toekomst nog toenemen, omdat de kennisintensiteit in onze economie verhoogt. Daarnaast moeten de bedrijven verder aangemoedigd worden om bijkomende opleidingen te geven. Scholing is namelijk een levenslang proces (GOM-Limburg, 2004).

Stevaert (2006) geeft toe dat Limburg op dit gebied een tekort heeft. Hij voegt er aan toe dat de Universteit Hasselt een opleiding rechten bij krijgt. Daarnaast is het aantal studenten aan de hoge scholen gestegen. Dit zijn twee positieve elementen. Er komt ook een kansenbank. Dit is een systeem waarbij groepen studenten gaan geholpen worden door meters en peters gedurende de laatste zes maanden van hun secundair onderwijs en de eerste zes maanden van hun hoger onderwijs. De groepen worden dan begeleid om zo een mogelijke achterstand te verkomen.

Thewys en Vereeck (2004) geven weer dat de loonkosten in Limburg zich op het niveau van het Vlaamse gemiddelde bevinden. De Limburgse bedrijven hebben dus geen competitief loonkostenvoordeel en zijn uiteraard onderhevig aan dezelfde fiscale en parafiscale loonwetgeving. Zij merken wel op dat Limburg als grensregio en omwille van de exportgerichtheid van de Limburgse economie sterk de nadelen van deze Belgische loonhandicap ondervindt. Alfons (GOM-Limburg,2004) maakt wel duidelijk dat de productiviteit van België hoog in de ranglijst staat, boven het Europese gemiddelde. In Limburg ligt de productiviteit wel lager dan in de andere Vlaamse provincies. Hij merkt

op dat de productiviteitsgroei veel belangrijker is omdat hier de economische dynamiek en het aanpassingsvermogen van de regionale structuur uit blijkt. Op het gebied van arbeidsproductiviteitsgroei scoort Limburg beter ten opzichte van Vlaanderen. Het negatieve aspect is dat in de internationale context België en Limburg een relatief gematigde groei van de arbeidsproductiviteit heeft.

De laatste jaren is het moeilijker en moeilijker geworden om bepaalde profielen in de arbeidsmarkt te vinden. Volgens Stevaert (2006) heeft Limburg hier nochtans een concurrentieel voordeel ten opzichte van de andere omliggende regio's (binnenland en buitenland). In Limburg ligt het aantal beschikbare arbeidskrachten hoger dan het Vlaamse gemiddelde. Bovendien wordt volgens hem de beschikbaarheid van arbeidskrachten in de toekomst gegarandeerd door een gunstige demografische evolutie. Dit vormt een sterke troef voor Limburg.

### **6.3.5.2. Innovatie in Limburg**

Het instituut voor de aanmoediging van Innovatie van Vlaanderen (IWT) heeft een databank opgebouwd met kernindicatoren, namelijk O&O-bestedingen, O&O-personeel, O&O-uitbestedingen en O&O-samenwerkingen. Uit twee onderzoeken van hun blijkt dat Vlaanderen goed op weg is om te voldoen aan de Barcelona-doelstelling van de Europese Commissie, die tegen 2010 3% van het (Vlaamse) Bruto Regionaal Product wil besteed zien aan O&O. Zij willen dit doel bereiken om de innovatie in Europa te stimuleren ([www.iwt.be](http://www.iwt.be), 2007).

Limburg presteert bijna gelijk lopend met het Vlaamse niveau. Het groeiritme van het aantal permanente O&O-besteders ligt er lager, maar dat van het O&O-personeel ligt net boven het Vlaamse niveau. De sector ICT-hardware en precisiematerieel zijn de speerpuntsectoren. Deze worden gevolgd door de transportmiddelensector en de sector van immateriële dienstverlening. Hasselt (plaats 4) en Maaseik (plaats 10) bevinden zich beide in de top 10 betreffende O&O-uitgaven. Hasselt op zich is dan ook goed voor 70% van de O&O-uitgaven van de provincie ([www.iwt.be](http://www.iwt.be), 2007).

Het is belangrijk dat een bedrijf dat nieuwe of betere producten wil maken, of zijn productieproces wil verbeteren, terecht kan voor advies en begeleiding bij kennisinstellingen. België scoort op dit vlak niet slecht en Limburg staat mee aan de top.



Het onderzoek zou echter wel anders aan de man gebracht moeten worden. De drempel om een beroep te doen op deze instellingen is momenteel veel te hoog. De troef is dus aanwezig maar moet verder uitgespeeld worden (GOM-Limburg, 2004).

Voor Stevaert (2006) is innovatie heel belangrijk. Volgens hem moeten er verbanden worden gelegd tussen het bedrijfsleven en het onderwijs om innovatieve projecten te starten. Dit betekent eveneens dat de beleidsmakers bedrijven moeten aansporen om externe kennis in te zetten voor de verbetering van processen en producten en het onderwijs moeten stimuleren om hun kennis te valoriseren door oog te hebben voor de behoeften van de markt. Vandaag werkt Limburg al met een team van vijf innovatieadviseurs die inmiddels 184 innovatietrajecten hebben gestart. De tevredenheid van de bedrijven over deze werking is groot en de belangstelling neemt daarom ook toe.

### 6.3.6 Samenvattende tabel

Deze vijf troeven met de minder gunstige aspecten worden ordelijk in de volgende tabellen weergegeven:

Tabel 8: Troeven van Limburg

	Troeven	verklaring
1.Geografische ligging	Centraal gelegen in Europa	Limburg is goed bereikbaar.
2.Knowhow	Talenkennis	Taal is heel belangrijk in de internationale economie
	Logistieke kennis	Het transport kan daardoor efficiënt verlopen, dit bespaart kosten.
3.Infrastructuur	Lagere huurprijzen	Houdt de kosten lager.
	Beschikbare grond (ruimte)	Mogelijkheid om zich te vestigen
	Transportontsluiting	Goede verbinding om vlot naar een bepaalde locatie te gaan.
	Spartacusplan	Openbaar vervoer uitbreiden, betere bereikbaarheid voor iedereen.

	Initiatieven om knelpunten tegen 2016 te hebben opgelost	Dit is een positieve houding t.o.v de industrie.
	Telecommunicatie aan de top	Communicatie is belangrijk in de internationale handel.
4.Wonen	Aangenaam wonen	Arbeiders gelukkig, en mogelijkheid om internationale bedrijfsleiders aan te trekken.
5.Kenniseconomie	In centrum van kennis driehoek Aken-Luik-Brussel	Vele opportuniteiten om aan informatie te geraken.
	Extra opleiding rechten aan de Universiteit Hasselt	Kennis verruimt zich en trekt meer studenten aan.
	Aantal studenten is aan het stijgen	Toekomstige kennis is aanwezig.
	Limburg heeft nog een redelijk goed aanbod van arbeidskrachten	Is noodzakelijk om de productie te kunnen garanderen.
	Innovatie ligt ongeveer op het Vlaamse niveau en er zijn voldoende instellingen.	Innovatie is een belangrijk concept voor in de toekomst.

Bron: naar Vlaams Instituut voor logistiek (2004), Cushman & Wakefield (2004), Vanhaverbeke (2004), GOM-Limburg (2003-2004), Stevaert (2006), IWT (2007)

Tabel 9: Minder gunstige aspecten van Limburg

	Minder gunstige aspecten	Uitleg
1.Geografische ligging	Markt verschuift meer naar het Oosten, door het groter worden van de Europese Unie	De centrale ligging verliest aan waarde
2.Knowhow	Vele naburige provincies die over een hoge knowhow bezitten.	Limburg grenst aan provincies zowel in België als in Nederland die zich onder andere ook hebben toegespitst op logistieke kennis.

3. Infrastructuur	Te weinig aansluiting op de Europese Transportassen	Daardoor verliest de centrale ligging aan waarde
	Drie knelpunten: 1. Noord-Zuid verbinding 2. IJzeren Rijn 3. Klaverblad Lummen	Deze knelpunten moeten dringend aangepakt worden om de bereikbaarheid van Limburg te behouden en te optimaliseren.
4. Wonen	Evenwicht ecologie en economie	Dit evenwicht promoot zowel de economie als de aangename leefsfeer.
5. Kenniseconomie	Verdrongen worden door de centrale ligging	Limburg ligt centraal in het centrum van kennis driehoek Aken-Luik-Brussel, waardoor het kan verdrongen worden.
	Meer opleidingen nodig en een hogere participatie van de jongeren aan de hogere scholen en universiteiten	De universiteiten en hoge scholen hebben te weinig opleidingen en trekken daardoor minder studenten aan.
	Technisch en beroeps onderwijs moet aantrekkelijker worden	Deze richtingen verliezen aan imago maar vormen juist een belangrijke arbeidersgroep.
	Loonhandicap	De lonen zijn veel te hoog, waardoor de nodige arbeidskrachten hun voordeel van productiviteit en kennis verliezen.
	Moeilijk om bepaalde profielen op de arbeidsmarkt te vinden	Sommige richtingen, sectoren hebben een zeer slecht imago; waardoor niemand dit wil studeren of in die sectoren wil werken.
	Moeilijk om de kennisinstellingen te raadplegen	Sommige instellingen moeten beter naar de bedrijven toe communiceren.

Bron: naar Vlaams Instituut voor logistiek (2004), Cushman & Wakefield (2004), Vanhaverbeke (2004), GOM-Limburg (2003-2004), Stevaert (2006), IWT (2007)

## **6.4 Limburg: een industriële toekomst?**

Zoals eerder vermeld is het volgens Gom-Limburg een doelstelling om de industriële tewerkstelling te behouden. Daarbuiten vinden zij ook dat Limburg meer naar een kenniseconomie moet gaan. De vraag die men moet blijven stellen is of het realistisch is om de industriële tewerkstelling te willen behouden.

Uit de cijfers blijkt duidelijk dat de industriële tewerkstelling steeds lager en lager wordt. In de periode juni 2001 - juni 2002 daalde deze met 4.2% (2 934 arbeidsplaatsen). Tussen september 2002 - september 2003 liep de werkgelegenheid zelfs terug met 3.893 arbeidsplaatsen. (-7%). Deze daling bleef zich verder zetten. Tussen september 2003 - september 2004 zelfs met 8.4% (4 237 arbeidsplaatsen). De sterkste daling is terug te vinden in de transportmiddelensector, waar 3 469 arbeidsplaatsen verloren gingen. Dankzij de herstructureringen bij Ford Genk gingen hierdoor alleen al 3.000 arbeidsplaatsen verloren. Globaal gezien verloor Limburg 8.000 arbeidsplaatsen in de industriële sector de afgelopen twee jaar (Gom jaargang 2005 editie 3).

Volgens Vanhaverbeke (2004) zijn er in verhouding vrij veel grote ondernemingen in Limburg, die zich laten bevoorraden door netwerkrelaties. Dergelijke industriële clusters versterken het economische weefsel. De grote zwakte aan het systeem is dat er daardoor een grote onderlinge onafhankelijkheid is enerzijds en van multinationals anderzijds. Indien deze bedrijven weggaan, valt het economische weefsel uit elkaar.

Essers ([www.vkw.be](http://www.vkw.be), 2006) zegt duidelijk dat Limburg de industrie moet behouden. Volgens hem zijn er twee groepen met elk hun eigen mening. De eerste groep mensen beweren dat diensten niet zonder de industrie kunnen. De andere groep doet aan doemdenken door te beweren dat de industrie geen toekomst meer heeft en nagenoeg volledig zal verdrongen worden door de dienstensector. De waarheid is volgens hem genuanceerder. Het onderscheid tussen industrie en diensten vervaagt steeds meer. Voor de uitbouw van een dienstensector is en blijft een sterke industriële basis echter onontbeerlijk. Ze speelt vooral een belangrijke rol in de opbouw van expertise en knowhow. Limburg moet de aandacht voor de noden van onze Limburgse productiebedrijven dan ook onder geen enkel beding laten verslappen. Limburg mag de industrie niet loslaten, maar moet deze verder versterken. VKW-Limburg tekent daarom momenteel, samen met Industrie Vlaanderen en de provincie, een plan uit om een aantal

belangrijke industriële sectoren in Limburg te versterken en om Limburg te promoten als een industriële regio bij uitstek. Zonder de industriële sectoren op te geven, moet Limburg evenwel resoluter kiezen voor diensten- en kennissectoren met toekomst, met innovatie als rode draad. Het is wel degelijk mogelijk om de dienstensector zelfstandig te ontwikkelen door de opgedane kennis veel meer internationaal te gaan vermarkten, los van de lokale industrie. Een sterk uitgebouwde kennis- en dienstensector kunnen dan op hun beurt opnieuw een aantrekkingspool zijn voor industriële bedrijven.

Volgens Vandepuut et al (www.limburg.be, 2006) van de bestendige deputatie is in termen van toegevoegde waarde en tewerkstelling de Limburgse industrie vandaag en ook morgen uiterst belangrijk. Voor het behoud van de industriële activiteiten dient er echter op voldoende wijze te worden geanticipeerd op de tendens van globalisering en mondialisering. De Limburgse industriële ondernemingen kunnen niet meer concurreren op prijs alleen, maar dienen tegelijkertijd alsmear sneller nieuwe producten en diensten te lanceren om competitief te blijven. Slim concurreren betekent echter een omgevingsbeleid dat innovatie uitlokt.

De Backer (GOM-Limburg,2004) heeft samen met Sleuwagen een barometerstudie gedaan over het concurrentievermogen van de Vlaamse economie. Hij zelf zegt dat de feiten weergeven dat de werkgelegenheid in de Belgische industrie al geruime tijd afneemt. Dit fenomeen is echter al volgens hem aan de gang sinds 1974. Daarnaast is er een algemeen gekend feit van de deïndustrialisatie naar landen buiten Europa. Hij merkt echter op dat deze twee gegevens de belangrijkheid van de industrie niet afneemt. Daarenboven is het dalende aantal jobs hoofdzakelijk te verklaren door de sterke productiviteitsstijging. Desondanks is de industrie door de hoge en stijgende loonkosten verplicht om de productiviteit zeer sterk te doen toenemen. Anders waren zij niet meer competitief ten opzichte van de internationale concurrentie. Vlaanderen is nu aan de grens van deze stijging. Volgens de studie van Ernst & Young (2004) behoort de mogelijkheid tot productiviteitsverhoging nu tot de derde handicap van Vlaanderen. Terwijl deze vroeger de belangrijkste troef van Vlaanderen was. Volgens De Backer (GOM-Limburg, 2004) moet Limburg zich daarom op de kenniseconomie concentreren. Desondanks mogen de beleidsmakers de traditionele sectoren zeker niet in de steek laten. In Limburg is er echter nog veel potentieel om de diensteneconomie op gang te helpen omdat er zo een grote achterstand is. Een belangrijke opmerking van hem is dat de industrie en de

diensten steeds meer en meer afhankelijk en complementair van elkaar worden. Daarom moet er met andere woorden een geïntegreerde benadering komen.

## **Deel 4: Praktijkonderzoek**

Deel vier behandelt het empirische gedeelte. Hoofdstuk zeven is opgesplitst in vier delen.

### **Hoofdstuk 7: Praktisch onderzoek**

Dit hoofdstuk behandelt de verkregen informatie aan de hand van de interviews. Vooraleer dit wordt besproken, is er eerst informatie van de firma's weergegeven. De verkregen informatie wordt opgedeeld in drie onderwerpen. Als eerste wordt er gekeken waarom de bedrijven in het verleden zich hier zijn komen vestigen. Wij koppelen de literatuurstudie hier aan. Er wordt namelijk gekeken met welke factoren de bedrijven rekening hebben gehouden. De tweede sectie bespreekt wat er sinds de vestiging in Limburg veranderd is. Hier wordt vooral naar de achterliggende factoren van de veranderingen gekeken. De derde sectie behandelt vooral de toekomstplannen en de gedane veranderingen, samen met de factoren die aan de basis liggen van deze beslissingen.

#### **7.1 Firma's: achtergrondinformatie**

Eerst wordt weergegeven hoe dat deze bedrijven werden geselecteerd. Vervolgens wordt een overzichtelijke tabel met al de nodige gegevens weergegeven over de bedrijven (alfabetisch). Het is namelijk belangrijk om enig zicht te hebben op de geïnterviewde bedrijven. Er wordt daarnaast in het kort een kleine historie weergegeven in bijlage vier. Op deze manier kan men een duidelijk beeld over het bedrijf vormen. De interviews zijn in bijlage vijf opgenomen.

De bedrijven zijn geselecteerd uit verschillende lijsten. Samen met VOKA zijn er een aantal interessante bedrijven uitgekozen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de zoneplus site. Hierop zijn alle geregistreerde bedrijven per gemeente weergegeven. Tevens gebruikten wij de belfirstdatabase. Uit deze gegevens werden de multinationals geselecteerd. Er werd rekening gehouden dat wij zowel productie als dienstenbedrijven selecteerden in verschillende sectoren. Onder andere volgende bedrijven zijn telefonisch gecontacteerd: ACE, Alanese, Amano, AND STEEL, Belmagri Holding, Belstor, Betz Nederland, Bose, Buhrmann Shared, CADAC, Chevron Philips Chemicals, Euroclean, Ford,

Grizaco, Ikea EDC, ITQ-group, Jabil, Mann Hummel Hydromation, Meneba, Nitto Europe, Sumitomo Bakelite Europe, SKF, TDS Genk, Zeppelin.

Voor de nodige informatie was het nodig om bedrijfsleiders te interviewen die een hoge functie hadden, deze zijn echter meestal vrij druk bezet. Eerst zijn deze bedrijven gecontacteerd via mail en daarna zijn zij in dezelfde week opgebeld om een afspraak vast te leggen. Uiteindelijk, na herhaaldelijk bellen, waren er tien bedrijven bereid om mee te werken aan het onderzoek. Deze bedrijven worden eerst in het kort voorgesteld in volgende tabel (alfabetisch):

Tabel 10: Bedrijven: gegevens

<b>Naam</b>	<b>Sector</b>	<b>Werkne- mers</b>	<b>Ligging</b>	<b>Geves tigd</b>	<b>Activiteit</b>	<b>Hoofdzetel</b>
<b>ACE</b>	IT-sector	100- 200	Hasselt	1991	Ingenieurs bureau	Nederland
<b>AND steel NV</b>	Staal-sector	120	Schoten	1991	Handelsbedrijf (staal)	Frankrijk
<b>Cadac</b>	IT-sector	200	Hasselt	1994	CAD & ICT	Nederland
<b>Edward Logistics LTD</b>	Transport	17	Genk	1946	Transportbedrijf	UK
<b>Ford Genk</b>	Automobiel sector	5.851	Genk	1964	Assemblage (automobiel)	USA
<b>Grizaco</b>	Bouw sector	/	Hasselt	1992	Gespecialiseerd bouwbedrijf	Frankrijk
<b>Mann Hummel Hydroma- tion</b>	Productie van koelma- chines	100- 199	Tongere n	1964	Productie van koelmiddelfiltrati e	USA
<b>Nitto Europe NV</b>	Chemische sectore	660	Genk	1974	Productie van meer als 4000 producten	Japan



<b>Sumitomo Bakelite Europe</b>	Chemische sector	117	Genk	1960	Productie van onder andere phenolica afgietsamenstellingen	Japan
<b>TDS-logistics Belgium</b>	Automobiel sector	210	Genk	1997	Geïntegreerde logistieke diensten	België

De anderen bedrijven bedankten voor de medewerking wegens tijdgebrek of geen interesse.

In volgende tabellen worden de geïnterviewde personen met hun functie per bedrijf en informatie over het interview alfabetisch weergegeven:

Tabel 11: Bedrijven: interview

<b>Bedrijf</b>	<b>Gesprekspartner</b>	<b>Functie</b>
ACE	Els Steensels	Senior Manager
AND steel	Etienne Winters	Algemeen Directeur
Cadac-Group	Robby Doumen	Sales Manager België
Edwards Logistics Ltd	Geurts Jochen	Manager
Ford Genk	Jos Wathiong	Manager Personeelsbeheer
Grizaco	Van Heymelen	Manager
Mann Hummel Hydromation	Eddy Nyst	CCO
Nitto Europe	Jaak Geusens	Export Manager
Sumitomo Bakelite Europe	Carlos Vandersteen	Financial Manager
TDS Logistics	Karin Vanlandschoot	Personeelsmanager

Tabel 12: bedrijven: datum en tijdsduur van het interview

<b>Bedrijf</b>	<b>Datum</b>	<b>Interviewtijd</b>
ACE	28 april	25 min
AND steel	26 maart	Mail interview en telefonisch interview
Cadac-Group	4 maart	30 min
Edwards Logistics Ltd	5 maart	Mail interview

Ford Genk	13 maart	50 min
Grizaco	28 maart	15 min
Mann Hummel Hydromation	28 maart	60 min
Nitto Europe	12 maart	60 min
Sumitomo Bakelite Europe	13 maart	45 min
TDS Logistics	14 maart	25 min

AND-steel en Edwards Logistics hadden geen tijd voor een persoonlijk interview en hebben de vragen per mail beantwoord en extra informatie via de telefoon weergegeven. Daarenboven heeft de heer Nyst mij een rondleiding gegeven in het bedrijf. Dit was een zeer leerrijke ervaring. Iedereen heeft zijn uiterste best gedaan om de vragen zo goed mogelijk te beantwoorden. Daarnaast is er ook informatie uit brochures en van het internet gebruikt om de bekomen informatie te vervolledigen indien nodig.

## **7.2 Verleden: Waarom hebben de bedrijven zich hier gevestigd**

In het eerste deel zijn er verschillende theorieën besproken. Deze gaven verscheidene factoren aan waarmee bedrijven rekening houden tijdens hun internationaliseringproces. In deze sectie koppelt men de theorie aan de praktijk. Daarnaast geeft deze sectie de extra verkregen factoren weer die niet direct gerelateerd konden worden aan de theorie. De tabel op het einde laat duidelijk het verband zien tussen de theorieën en de verschillende bedrijven.

Volgens het Uppsala-model zouden de bedrijven eerst een marktonderzoek uitvoeren. Johanson et al (uit Blomerster et al, 2003) merkten op dat verschillende onderzoekers dit tegenspraken. Nitto Europe Nv heeft een serieus onderzoek uitgevoerd tussen België, Nederland en Duitsland. Het voordeel van België was dat het een enorme aantrekkingskracht had bij de Japanners. De eigen cultuur van Japan was in België aanwezig. Vandersteen (Sumitomo Bakelite Europe) bevestigt dat Japanners België sterk relateren met hun eigen land. Daarnaast heeft geen enkel ander bedrijf een serieus onderzoek gedaan. De meeste bedrijven stelden een paar eisen en hebben dan een goede locatie gezocht. Het is dus belangrijk dat Limburg gekend is en een positief imago heeft. Johanson et al (2003) merkten op dat bedrijven ergens eerder terecht kwamen door toeval. Ondanks, zoals daarjuist aangehaald, de bedrijven eisen stelden, zit er enige waarheid in. Ford Genk is bijvoorbeeld eerder toevallig in Genk gevestigd, door de aanwezige beschikbare grond en arbeidskrachten. Desondanks hadden zij duidelijk een

aantal eisen, hierbij moet men zeker de centrale ligging in beschouwing nemen. Daarom wordt deze stelling dat het puur toeval is echter uitgesloten.

Forsgren (2002) merkte op dat men sneller marktervaring kan opdoen door een bestaand bedrijf over te nemen. Grizaco en AND steel zijn twee bedrijven die overgenomen zijn door internationale bedrijven. De reden hiervoor is inderdaad dat men op deze manier direct goed draaiende bedrijven had. Grizaco had een zeer goed imago en de bedrijfscijfers bevestigden dit beeld waardoor dit bedrijf een zeer interessante optie was om de Belgische markt te penetreren. Ongeveer dezelfde beweegredenen kan men vinden waarom AND steel is overgenomen.

Hollensen (2004) stelde vast dat men eerst deze markten gaat benaderen waar de psychische afstand het kleinst is. Zoals al eerder aangehaald, voelen de Japanners zich verbonden met België doordat de twee culturen aardig gelijkend zijn. De aanwezige Japanse cultuur maakt het gemakkelijker, zoals Hollensen aanhaalt, om in België te investeren. Dit geldt dus al zeker voor Nitto Europe NV en Sumitomo Bakelite Europe. Daarnaast kan men ook aannemen dat de Nederlandse cultuur dicht bij de Belgische aansluit, zeker wat betreft de taal. Hierdoor is het gemakkelijker voor multinationals met als thuisland Nederland om in België te investeren. Uit ons onderzoek blijkt dat deze multinationals de Belgische cultuur goed aanvaarden (Cadac en ACE).

Hollensen (2004) haalt aan dat de bedrijven zich ergens gaan vestigen omdat er een bepaald netwerk is ontstaan met andere bedrijven. Ford Genk met al zijn toeleveranciers zijn hier een sprekend voorbeeld van. Vanlandschoot (TDS Logistics Belgium) vermeldt duidelijk dat zij volledig afhankelijk zijn van Ford Genk. Het bedrijf heeft een heel sterke relatie met Ford Genk en zij zijn volledig afhankelijk van Ford. Dit geldt voor de meeste toeleveranciers. Nyst (Mann Hummel Hydromation) vermeldt ook expliciet dat hun locatiekeuze afhankelijk was van de ligging tussen bepaalde bedrijven. Johanson en Matson (1988) geven weer dat de positie in dit netwerk heel belangrijk is. Dit wordt weer duidelijk bij Ford Genk. Zij hebben de leidende rol, de andere bedrijven moeten Ford volgen.

Ernst & Young (2004, 2006) geven drie criteria weer waarmee bedrijven rekening houden vooraleer ze besluiten ergens te gaan investeren. Deze drie worden nu één voor één besproken.

De operationele criteria kan men indelen in vier factoren, namelijk: infrastructuur, flexibiliteit in de arbeidswetgeving, nabijheid van de markt en de kwaliteit van arbeidskrachten. De bedrijven houden altijd rekening met de markt. Daarnaast is het voor de grote productiebedrijven belangrijk dat er een goede infrastructuur aanwezig is. De kwaliteit van de arbeidskrachten speelt een heel belangrijke factor. Hierbij moet opgemerkt worden dat men in de jaren voor 1980 vooral op zoek was naar goedkope laaggeschoolde arbeidskrachten. Terwijl de bedrijven die hierna gevestigd zijn vooral naar hooggeschoolde arbeidskrachten op zoek gingen.

De financiële criteria houden rekening met volgende factoren: het groeivermogen van de productiviteit, het niveau van de fiscale lasten, de loonkosten, de overheidssteun en ook de nabijheid van de financiële markten. Grizaco is een bedrijf dat specifiek overgenomen werd omdat het een zeer gezond bedrijf was. Daarnaast kent het bedrijf een sterke groei. Men kan dit eveneens aanhalen voor AND steel NV. De overheidssteun heeft de beslissing bij Ford Genk en AND steel Nv sterk beïnvloed. De financiële steun was wel van ondergeschikt belang maar had een invloed. Hierbij moet men verder kijken en zeker de bereidwilligheid om te helpen op alle gebieden van de overheid onderstrepen.

De businessomgeving heeft betrekking op het bestaan van de ondernemingen in een land of regio en schetst het vermogen van een grondgebied om aan deze ondernemingen de middelen voor hun ontwikkeling te verstrekken. Zoals al aangehaald werd, is dit vooral van belang voor de toeleveranciers van Ford Genk. Daarnaast haalt Doumen (CADAC) aan dat het imago zeer belangrijk is. Het bedrijf vestigt zich daarom enkel in deze omgeving waar de innovatie en ontwikkeling van hoogstaand niveau zijn.

Naast deze factoren benadrukt men nog een aantal extra elementen. Wij kunnen deze ook onder één van de vorige criteria plaatsen, maar omdat deze van doorslaggevende aard zijn, worden deze apart behandeld.

De ligging van Limburg heeft vele bedrijven overtuigd van deze uitstekende locatie. Nitto Europe NV, Mann Hummel Hydromotion, Ford Genk en Edwards Logistics Ltd waren op zoek naar een centrale vestigingsplaats in Midden-Europa. Limburg voldoet hier het allerbeste aan. Vandersteen (Mann Hummel Hydromotion) haalt daarnaast ook aan dat de verbinding met de twee grote zeehavens zeer goed is waardoor Limburg als ideale vestigingsplaats voldoet. Bovendien heeft een bedrijf als Ford Genk altijd water in de

buurt van de fabriek nodig. Dit niet enkel voor het transport, maar ook omdat zij zeer veel water verbruiken o.a. voor de koeltorens. Een locatie met afwezigheid van water (kanaal, rivier) is zelfs geen optie om er zich te vestigen. De cultuur speelt een heel belangrijke factor. De Belgische cultuur kan men sterk relateren met de Japanse. Zoals eerder aangehaald was dit een doorslaggevende factor voor Sumitomo Bakelite Europe en Nitto Europe NV. Daarnaast was de cultuur van België zeer positief. Limburg stond ervoor bekend te beschikken over werkkrachten met een goede mentaliteit, zij waren namelijk harde werkers. Bovendien was de aanwezige goedkope grond een belangrijk element dat Limburg aantrekkelijk maakte. Voor een bedrijf als Cadac is het imago ook heel belangrijk. Dit bedrijf heeft zich dan ook gevestigd in Hasselt. Deze stad draagt een zeer modern imago en wordt beschouwd als een aantrekkelijke locatie voor innovatieve bedrijven.

Tabel 13: Internationaliseringproces: theorie gekoppeld met de praktijk

<b>Hoe internationaal gaan?</b>	
Door middel van marktonderzoek de juiste vestigingslocatie zoeken.	<i>Nitto Europe NV</i>
<i>Uitzonderingen:</i>	
Slechts een aantal eisen maar geen effectief marktonderzoek gevoerd.	Al de andere bedrijven
Eerst markt benaderen waarvan psychische afstand kleinst is	<b>Japan:</b> <i>Nitto Europe Nv en Sumitomo Bakelite Europe</i> → De Japanse cultuur is in B. aanwezig, waardoor dat zij zich hier meer thuis voelen. <b>Nederland:</b> <i>Cadac en ACE</i> → zeker op gebied van taal en cultuur sluit B. sterk aan bij Nederland.
<b>Basis idee van het Uppsala-model.</b>	
Een multinational moet vier fasen doorlopen: <b>Stage 1:</b> Geen reguliere exportactiviteiten <b>Stage 2:</b> Export via onafhankelijke vertegenwoordigers (agenten) <b>Stage 3:</b> Vestiging van een buitenlandse verkoopvestiging	Dit model zien wij niet meer terug in de praktijk. De bedrijven hebben allemaal fase vier bereikt.

<b>Stage 4:</b> Buitenlandse productie-eenheden	
<i>Uitzonderingen op dit basis idee:</i>	
Fasen overslaan: Door middel van andere filialen over te nemen, er moet dan genoeg kapitaal ter beschikking zijn. Of doordat de markten homogeen zijn, hierdoor is er al voldoende kennis.	Dit is een strategie die meer en meer wordt toegepast. In ons onderzoek werd dit duidelijk bij de bedrijven <i>Grizaco en AND steel</i> . Hierdoor heeft dit model aan waarde verloren.
<b>Basis idee van de Netwerkbenadering</b>	
Netwerkbenadering: De multinationals hebben onderling onafhankelijke activiteiten waarbij de positie belangrijk is. Dit netwerk zorgt ervoor dat zij internationaal actief worden.	<i>Ford Genk</i> heeft een heel netwerk opgebouwd van toeleveranciers (onder andere <i>TDS Logistics</i> ). Daarnaast heeft Mann Hummel Hydromation rekening gehouden met de aanwezige bedrijven voor hun vestigingskeuze.  Doch is deze theorie niet zo belangrijk in B. wegens de vlotte bereikbaarheid van meerdere regio's. De positie is wel belangrijk, voorbeeld Ford legt de basis en de andere bedrijven vestigen zich rond hen.
<b>Basis idee praktische theorie Ernst &amp; Young:</b> Zij geven drie criteria weer, waarmee bedrijven rekening houden.	
<b>De operationele criteria:</b>	
1. Infrastructuur: de aanwezige infrastructuur qua onder andere wegennetwerken en telecommunicatie.	<i>Nitto Europe NV, Mann Hummel Hydromation, AND steel NV</i> → deze infrastructuur is noodzakelijk voor goede communicatie en transport.
2. Nabijheid van de markt	<i>Sumitomo Bakelite Europe, Nitto Europe NV, Grizaco, Cadac, Edwards Logistics Ltd, AND-steel NV, ACE</i> → zij vinden het belangrijk om dicht bij klanten gevestigd te zijn.

3. Kwaliteit arbeidskrachten	<i>Nitto Europe NV, Ford Genk, Cadac, AND steel NV</i> → Goede arbeidskrachten noodzakelijk voor een goede productie.
<b>De financiële criteria:</b>	
1. Groeivermogen van de productiviteit	<i>Grizaco</i> → door een sterke productiviteit kunnen zij sterker concurreren.
2. Overheidssteun	<i>Ford Genk, AND steel NV</i> → belangrijk bij de opstarting.
<b>De plaatselijke criteria</b>	
1. Aanwezigheid van andere bedrijven	<i>TDS-Logistics</i> → afhankelijk van Ford
2. Expertise van de regio	<i>CADAC</i> → Zij hebben nood aan de laatste nieuwigheden om hun bedrijf zo modern mogelijk te houden.
3. Innovatie van de regio	
4. Onderzoek in de regio	
<b>Extra factoren aangehaald:</b> deze factoren kan men eventueel onder één van bovenstaande criteria plaatsen, maar omdat deze van doorslaggevende aard zijn, worden deze apart behandeld.	
<b>Ligging</b>	
<b>a)</b> Dicht bij de twee havens	<i>Sumitomo Bakelite Europe</i> → Belangrijk voor de verscheping van de goederen.
<b>b)</b> Centraal in Europa	<i>Nitto Europe NV, Mann Hummel Hydromotion, Ford Genk, Edwards Logistics Ltd</i> → Vanuit Limburg kunnen zij zeer vele regio's vlot bereiken.
<b>c)</b> Water in de buurt (kanaal, rivier...)	<i>Ford Genk</i> → noodzakelijk voor de productie
<b>Cultuur</b>	
a. Japanse cultuur	<i>Sumitomo Bakelite Europe, Nitto Europe NV</i> → deze is sterk gerelateerd met de Belgische cultuur.
b. Harde werkers	<i>Mann Hummel Hydromotion, Ford Genk</i>
<b>Grond:</b> beschikbaar en goedkoop	<i>Nitto Europe NV, Ford Genk</i> → Zij hadden veel ruimte nodig tegen een lage prijs.

<b>Imago locatie</b>	<i>Cadac</i> → De locatie heeft een invloed op het imago van het bedrijf. Daarom wordt hier veel waarde aan gehecht bij het kiezen van de juiste locatie.
----------------------	---

Bron: naar Knight (2000), Solberg (1997), Johanson and Wiedersheim-Paul (1975), Hollensen (2004), Welch en Loustrarinen (1988), Nordström (1990), Johanson en Mattson (1988), Ernst & Young (2004, 2006) Florida (2002), Hospers (2003) en het empirisch onderzoek (interviews).

### **7.3 Heden: Wat is er veranderd?**

In het vorige hoofdstuk is er besproken waarom dat bedrijven in eerste instantie voor Limburg hadden gekozen. Er veranderde veel sinds deze keuze. Daarnaast heeft men nu een beter zicht op de positieve en negatieve elementen van hun beslissing. Daarom wordt dit deel opgesplitst in twee delen. Eerst worden de positieve elementen besproken, daarna de negatieve.

#### **7.3.1 De positieve factoren**

In dit hoofdstuk worden de bedrijven één voor één besproken om daarna alles samen te vatten in een tabel.

Op het einde van de 20<sup>ste</sup> eeuw waren er veel bedrijven die laaggeschoolde arbeidskrachten nodig hadden. Limburg leek dit te bieden door de sluiting van de mijnen. Er was echter door de grote vraag een tekort. Vanlandschoot (TDS logistics Belgium) geeft weer dat dit in het begin een groot probleem vormde maar uiteindelijk opgelost raakte. Het positieve is dat er nu een goede samenwerking bestaat met een interim bureau. Zij vermeldt daarbuiten dat de goede talenkennis een positieve factor was om van de Belgische vestiging het hoofdkwartier te maken. Daarnaast heeft de centrale ligging, die in begin niet zo belangrijk was, positief bijgedragen. De bereikbaarheid van Limburg is een extra troef voor het bedrijf.

Vandlandschoot (TDS Logistics Belgium) vindt daarbuiten dat de kwaliteit van de arbeidskrachten en de productiviteit hoog ligt. Daarnaast heeft Limburg volgens haar een positief imago en is vlot bereikbaar. De service van de overheid is bovendien goed en zij stellen zich soepel op.



Vandersteen (Sumitomo Bakelite Europe) bevestigt dat de centrale ligging nog steeds zeer positief is en ook de voornaamste reden dat zij in Limburg gevestigd zijn. Daarnaast lijkt de Belgische cultuur erg op de Japanse. Volgens Vandersteen is het opleidingsniveau zeer hoog en bovendien zijn er voldoende laaggeschoolden aanwezig.

Een sterke troef van Limburg is haar centrale ligging. Geusens (Nitto Europe NV) bevestigt dat dit heel belangrijk was tijdens hun vestigingskeuze. Door deze locatie liggen zij nog steeds dicht bij hun klanten. De aanwezige talenkennis vormde een extra pluspunt.

Nijst (Mann Hummel Hydromation) geeft weer dat het algemeen kennisniveau in Limburg zeer geschikt is om een kenniscentrum op te richten. Er is volgens hem voldoende potentieel aanwezig om innoverende producten te ontwikkelen. Daarnaast bevestigt hij Vanlandschoot dat Limburg goed te bereiken is. Vroeger vormde dit nergens een probleem maar dit werd nu een extra pluspunt voor Limburg. Ook vindt hij de milieuwetgeving positief. De regelgeving wordt wel moeilijker en moeilijker, maar in feite valt het nog allemaal mee. De houding van de overheid is volgens hem ook positief. Zij geven voldoende mogelijkheden en steun om de werknemers te blijven opleiden.

Daarnaast bevestigt Nijst (Mann Hummel Hydromation) de goede ligging van Limburg en de aanwezigheid van een goede infrastructuur. Eveneens is hij tevreden met de kwaliteit en productiviteit van de arbeidskrachten. Van Heymelen (Grizaco) merkt ook op dat de kwaliteit en productiviteit heel goed zijn.

Wathiong (Ford Genk) ziet maar weinig positieve factoren. Hij constateert dat er nog ruimte is en als tweede positieve element is er de goede bereikbaarheid van Limburg. Deze twee elementen liggen aan de basis van het goed functioneren van het JIT – systeem. Dit kan en moet volgens hem Limburg positief uitspelen.

Doumen (Cadac) vindt dat Limburg zeer goed scoort op het gebied van een positief imago. Zeker Hasselt beantwoordt hieraan, zelfs tot ver in het buitenland. Daarnaast is het voor hem heel belangrijk dat hun bedrijf zeer goed bereikbaar is. Limburg scoort hier eveneens veel beter op als de naburige provincies. Deze bereikbaarheid helpt de werknemers om goed gezind naar het werk te komen. Zij moeten niet al te vroeg

opstaan omdat zij anders te laat zouden komen. Tevens is hij zeer tevreden over de kwaliteit van de arbeidskrachten.

Geurts (Edwards Logistics Ltd) vindt vooral de bereikbaarheid met de verschillende luchthavens (Amsterdam, Brussel, Bierset) heel positief en tevens is er ook nog een goede verbinding met de Antwerpse Haven. De centrale ligging had eerst niet zo een belangrijke rol, maar sinds zij zijn overgeschakeld van vrachtwagentransport naar EDC (Europese Distributiecentrum) wel. Deze centrale ligging heeft als voordeel dat de goederen pas om 19.00 uur moeten vertrekken voor een levering binnen 24 uur in Europa. Daarnaast vermeldt Geurts dat men hier nog flexibele werknemers kan vinden die bovendien een groot werkritme hebben.

Winters (And steel NV) vermeldt dat de grootte van de markt nog steeds een heel positief element is. Daarenboven is volgens hem de infrastructuur, buiten een paar zware knelpunten, capabel genoeg. Hij uit zijn tevredenheid over de arbeidskrachten en de aanwezige productiviteit. Volgens Steensels (ACE) zijn de aanwezige arbeidskrachten zeer goed opgeleid en hebben zij een positieve mentaliteit.

In volgende tabel wordt dit hoofdstuk kort samengevat:

Tabel 14: Positieve elementen van Limburg

<b>Arbeidskrachten:</b>		
Er zijn drie direct belangrijke elementen. Deze handelen over de arbeidskrachten zelf. Ten eerste de kwaliteit van het kennisniveau, de productiviteit die ze kunnen realiseren en daarnaast de talenkennis.		
1. Kwaliteit	Hoog niveau is belangrijk om met de nieuwe technologieën om te kunnen. Zeker om het moderniseringsproces te versnellen.	TDS Logistics Belgium, Mann Hummel Hydromation, Grizaco, Cadac, And steel NV, ACE
2. Productiviteit	Hoge productiviteit is noodzakelijk om de hoge loonkost de baas te kunnen.	TDS Logistics Belgium, Mann Hummel Hydromation, Grizaco, ACE
3. Talenkennis	Hoog niveau, belangrijk in de internationale economie.	TDS Logistics Belgium, Nitto Europe

Daarnaast zijn er twee elementen die onrechtstreeks gerelateerd worden met de arbeidskrachten en een positieve invloed hebben.		
1. Interim-kantoren	Goede samenwerking	TDS Logistics Belgium
2. Aantal arbeidskrachten	Voldoende laaggeschoolden	Sumitomo Bakelite Europe
<b>Locatie kenmerken</b>		
Er zijn drie elementen die een positieve invloed hebben? Ten eerste de centrale ligging, die bovendien goed toegankelijk is. En daarnaast heeft Limburg een positief imago.		
1. Centrale Ligging	Noodzakelijk voor een hoofdkwartier en het bereiken van de klanten.	TDS Logistics Belgium, Nitto Europe NV, Mann Hummel Hydromation, Edwards Logistics Ltd
	Dicht bij de luchthavens en haven -> Dit is noodzakelijk om de klanten vlot te bereiken.	Edwards Logistics Ltd
2. Toegankelijkheid	File probleem buiten Limburg is dramatisch. Limburg daarentegen is goed bereikbaar.	TDS Logistics Belgium, Mann Hummel Hydromation, Sumitomo Bakelite Europe, Ford Genk, Cadac
3. Imago	Positief imago van Limburg heeft invloed op de aanwezige bedrijven	TDS Logistics Belgium, Cadac
<b>Overheid</b>		
Het beleid van de overheid moet zorgen voor positief beeld over Limburg.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geeft mogelijkheden en steun om de mensen op te leiden</li> </ul>	Mann Hummel Hydromation, Cadac
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Milieuregelgeving: aanvaardbaar</li> </ul>	Mann Hummel Hydromation,
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soepel beleid</li> </ul>	TDS Logistics Belgium
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goede promotie acties</li> </ul>	Cadac

<b>Extra factoren:</b> Buiten de vorige drie factoren zijn er drie overige elementen die belangrijk zijn in de ogen van de bedrijfsleiders.		
<b>1. Cultuur</b>	Gelijkend op de Japanse	Sumitomo Bakelite Europe
<b>2. Infrastructuur</b>	De transportmogelijkheden en communicatie zijn in orde en er is ruimte om uit te breiden.	Mann Hummel Hydromation, Edwards Logistics Ltd, And steel NV, Ford Genk
<b>3. Aanwezige markt</b>	Klanten liggen in de buurt	And steel NV

Bron: naar de interviews

### 7.3.2. De negatieve factoren

In dit hoofdstuk worden de bedrijven eveneens één voor één besproken om daarna alles samen te vatten in een tabel.

Vanlandschoot (TDS logistics Belgium) merkt dat de talenkennis achteruit gaat. Zij geeft wel toe dat het niveau nog steeds hoger is als in de buurlanden, maar zeker het Franse taalniveau daalt drastisch. Volgens Vandersteen (Sumitomo Bakelite Europe) daalt daarbuiten de motivatie van de arbeiders. De laaggeschoolden haken steeds vaker en vaker af. Het aanwerven van personeel is steeds moeilijker, ondanks dat er voldoende potentiële arbeidskrachten zijn. Men vindt gewoon de motivatie om te werken niet meer.

Geussens (Nitto Europe NV) bevestigt Vanlandschoot dat de talenkennis achteruitgaat. De afgestudeerden praten nog amper Frans en zeker geen Duits. Duitsland is nochtans een belangrijke handelspartner voor België. Het onderwijs is bovendien volgens hem naast de kwestie. Vele richtingen hebben steeds meer opvulvakken waar men niks mee is in het bedrijfsleven. Daarnaast is er een sterke verschuiving van de markt naar het Oosten.

Geussens (Nitto Europe NV) ziet daarnaast dat sinds de oprichting de belastingdruk veel zwaarder is geworden. Eveneens zijn ook nog eens de lonen sterk gestegen. Dit zijn twee factoren die een belangrijke negatieve rol aan het spelen zijn. De motivatie van arbeiders daalt bovendien en de mentaliteit verslechtert. Het imago van Limburg is bovendien kleinzielig volgens hem, als voorbeeld haalt hij de weinige organisaties aan, die elkaar

zelfs aanvallen in plaats van samen te werken. De centrale ligging was heel belangrijk voor het bedrijf om zich hier te vestigen. Deze centrale ligging is gebleven maar hij geeft weer dat de infrastructuur niet mee gaat. Zo zijn er volgens hem te weinig mogelijkheden om te scheepvaart optimaal te benutten. Dit was vroeger nochtans een pluspunt voor Limburg. De haven groeide niet mee en de logistiek van het nieuwe dok is niet optimaal. Men kan dit enkel gebruiken om kleinere partijen te versturen, waarin de Antwerpse Haven dan wel gespecialiseerd is. Daarnaast heeft de nationale luchthaven geen directe verbindingen meer met belangrijke handelssteden (landen). Dit komt het positieve punt van de centrale ligging niet ten goede.

Geussens (Nitto Europe NV) haalt ook een aantal extra factoren aan, die een belangrijke rol spelen voor de bedrijven. De wetten in België zijn veel strenger dan bijvoorbeeld in China. Dit veroorzaakt oneerlijke concurrentie, dat bovendien versterkt wordt door de namaakhandel. De productiviteit in de lage loonlanden stijgt heel sterk, terwijl de loonkost laag blijft. Deze factoren maken het moeilijk om in Limburg gevestigd te blijven.

Nijst (Mann Hummel NV) ziet de markt ook verschuiven naar het Oosten, meer specifiek richting Azië. Daarom zijn zij nu steeds meer en meer productiefaciliteiten ginds aan het oprichten. Voor hun bedrijf is het heel belangrijk om zich dicht bij de klant te vestigen. Hij geeft weer dat de loonkost veel te fel is gestegen. Door deze druk hebben zij de productiefaciliteiten naar Hongarije moeten verplaatsen. Daarnaast is er een tekort aan hoger opgeleide mensen. De mentaliteit is ook verslechterd. Tegenwoordig blijven de werknemers niet graag lang werken onder dezelfde werkgever. Terwijl dit juist een belangrijk pluspunt van Limburg was. De loonkost en de aanvaardbare belastingsdruk zijn twee factoren die vroeger een pluspunt vormden. De laatste jaren zijn deze zo gestegen dat het een zware negatieve factor vormt. Daarnaast steeg de productiviteit van de lage loonlanden. Eén Belg kan momenteel hetzelfde produceren als anderhalve Hongaar, maar tegen een veel hogere kost.

Van Heymelen (Grizaco) geeft ook weer dat er een tekort is aan goede arbeidskrachten. Dit komt volgens hem door het slechte imago van de bouwsector. De overheid werkt dit juist in de hand in plaats van het imago op te krikken. Er is ook weinig specifieke scholing voor gespecialiseerde functies in de bouwsector. De overheid zou meer opleidingen ter beschikking moeten stellen. De mentaliteit van de arbeidskrachten daalt ook drastisch. Zij willen niet meer vele uren werken of lange verplaatsingen uitvoeren.

Wathiong (Ford Genk) ziet ook de mentaliteit van de arbeidskrachten dalen. Volgens hem is daarnaast ook nog eens de loonkost veel te fel gestegen. Hij ondervindt ook problemen tussen de verhouding arbeiders en bedienden. Dit geeft wrevel en is veel te moeilijk geworden om in de praktijk toe te passen. De infrastructuur groeide niet mee. Het kanaal is te klein en het spoorwegverkeer werkt te moeilijk. Daarnaast ziet hij een trend dat het imago rondom de industrie door de overheid in een negatief daglicht wordt geplaatst. De vennootschapsbelasting werd en is nu een sterk argument om niet meer in België te produceren. Dat de lonen bovendien automatisch geïndexeerd worden, krijgt hij niet uitgelegd aan de top managers van Ford. Dit systeem moet volgens hem dringend afgeschaft worden.

Doumen (Cadac) geeft weer dat hij graag voor kennis betaalt. Dit vertegenwoordigt ten slotte het product dat zij verkopen aan de klanten. Het grote probleem is dat er een hogere kennis bestaat in India tegen een lagere prijs. Desondanks wil hij liever hier mensen aannemen, maar momenteel zijn er te weinig geschikte arbeidskrachten.

Geurts (Edwards Logistics Ltd) vermeldt dat de verschillende belastingsaanslagen een negatief punt vormen. Dit wordt versterkt door de "op eerste zicht" te hoge arbeidskost ten op zichte van het United Kingdom. Ondanks dat deze hogere arbeidskost nog mee valt.

Winters (And steel NV) begrijpt niet dat de investering in de Noord-Zuid verbinding zo traag verloopt. Voor de rest heeft hij weinig negatiefs aan te merken over Limburg.

Steensels (ACE) merkt op dat de markt eigenlijk veel kleiner was als verwacht. Dit komt omdat er te weinig multinationals in Limburg zijn. Deze bedrijven zijn namelijk hun voornaamste klanten. Ondanks het positieve punt dat de arbeidskrachten goed opgeleid zijn, zijn deze wel moeilijker te vinden. De loonkost is daarnaast veel te hoog. Om dit te staven zegt zij dat bijvoorbeeld in Nederland het brutoloon lager is en bovendien het netto loon hoger. De opleidingen zijn volgens haar trouwens veel te weinig naar de praktijk gericht. De pas afgestudeerden weten totaal niet hoe het er in de realiteit aan toe gaat. Volgens haar is Eindhoven veel moeilijker te bereiken als verwacht vanuit Limburg.

Eén van de geïnterviewde geeft weer dat de sterk gegroepeerde vakbonden een drastisch probleem vormen. Deze vakbonden zijn niet presentatief en stellen veel te hoge eisen. Op individueel vlak willen de mensen nog wel werken, maar deze vakbonden werken dit tegen. Dit probleem wordt erger en erger. Geussens (TDS Logistics) voegt er aan toe dat de vrede in België afgekocht is geworden en dat dit nu zijn tol begint te eisen. Wathiong (Ford Genk) vindt de vakbonden ook niet flexibel genoeg en daarnaast stellen zij te veel eisen.

In de volgende tabel worden al deze negatieve factoren kort samengevat.

Tabel 15: Negatieve elementen van Limburg

<b>Arbeidskrachten</b>		
De drie positieve elementen hebben eigenlijk te kampen met een minder gunstige aspecten		
1. kwaliteit	Algemeen opleidingsniveau daalt en deze is niet praktisch gericht.	ACE, Nitto Europe Genk, Grizaco
2. Motivatie en mentaliteit om te werken (productiviteit)	De motivatie om te werken daalt. De mentaliteit is drastisch veranderd en lang niet positief. Daarnaast gaat dit gepaard met het onderscheid tussen arbeiders en bedienden.	Nitto Europe Genk, Grizaco, Ford Genk, Sumitomo Bakelite Europe, Mann Hummel Hydromation, Grizaco
3. Talenkennis	Het niveau van de talenkennis daalt	TDS Logistics Belgium, Nitto Europe Genk,
Daarnaast is er één groot negatief element namelijk de hoge loonkost, en merkt men dat de beschikbaarheid niet zo hoog is voor specifieke functies.		
1. Loonkosten	De loonkosten zijn veel te hoog. Daarnaast is de automatische indexering een systeem dat moet afgeschaft worden.	Nitto Europe Genk, Ford Genk, Mann Hummel Hydromation

2. Beschikbaarheid (aantal arbeidskrachten)	Er zijn te weinig opgeleide mensen voor bepaalde speciale functies.	Cadac, ACE
<b>Locatie kenmerken:</b>		
Het sterke positieve element van de centrale ligging verliest aan waarde.		
Naburige markt: De centrale ligging verliest aan waarde.	Deze geraakt verzadigd door onder andere de vergrijzing. En bovendien verschuift deze naar het Oosten. Voor ACE bleek de markt ook kleiner te zijn als verwacht.	Nitto Europe Genk, Mann Hummel Hydromation, ACE
<b>Overheid</b>		
Het beleid van de overheid moet op sommige vlakken bijgestuurd worden.	Belastingen zijn veel te hoog	Nitto Europe Genk, Mann Hummel Hydromation, Ford Genk, Edwards Logistics
	Overheid moet meer opleidingen ter beschikking stellen.	Grizaco
	Geven slecht beeld (imago) betreffende de industrie	Ford Genk
<b>Extra factoren:</b>		
Buiten de vorige drie factoren zijn er drie facetten die Limburg niet ten goede komen als ideale vestigingsregio.		
<b>1. Lage loonlanden</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deze vormen de laatste jaren een sterke concurrentie als interessante vestigingsregio.</li> </ul>	Lonen zijn ginds veel lager en de productiviteit wordt hoger en hoger. In India is er zelfs al een hogere kennis op gebied van IT.	Nitto Europe NV, Mann Hummel Hydromation, Cadac



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oneerlijke concurrentie</li> </ul>	Zij hebben regelmatig een veel soepelere wetgeving en vanuit deze landen komen veel namaakgoederen door de minder strenge controles.	Nitto Europe NV
<b>2. Infrastructuur</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportmogelijkheden</li> </ul>	De scheepvaart verloopt niet zoals het zou moeten zijn, de haven is daarnaast ook te klein. Daarbuiten zijn er te weinig directe luchtverbindingen naar een aantal belangrijke locaties. Het spoorwegverkeer is niet optimaal en er zijn een aantal zware knelpunten in het wegtransportverkeer.	Nitto Europe NV, Ford Genk, AND steel NV, ACE
<b>3. Vakbonden</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Georganiseerde werknemersorganisatie</li> </ul>	Zij werken de productiviteit tegen en stellen te hoge eisen. Hierdoor ondermijnen zij de arbeidsmotivatie.	Onder andere Nitto Europe NV

Bron: naar interviews

#### **7.4 Toekomst: Wat zijn de toekomstperspectieven?**

In deze sectie worden twee elementen besproken. Ten eerst bekijkt men of er een inkrimping of uitbreiding geweest is. Als tweede wordt er gekeken wat de toekomst plannen zijn. Deze twee elementen relateert men direct met de factoren die hier een invloed op hadden. De bedrijven worden weer één voor één besproken.

TDS logistics Belgium is een toeleveranciersbedrijf van Ford. Dit houdt in dat zij samen met Ford inkrimpen of uitbreiden. De beslissingen van Ford hebben rechtstreeks betrekking op hun bedrijf.

Sumitomo Bakelite Europe is sinds hun vestiging hier steeds groter geworden. Het bedrijf heeft gezocht naar nieuwe opportuniteiten. Door de hoge loonkost in België wouden zij in een laag loon land investeren. Tot heden zijn zij in België blijven investeren maar de mogelijkheid om te verhuizen wordt niet uitgesloten. De hoofdreden dat zij nog steeds in België actief zijn is omdat de omkadering hier nog steeds beter is, namelijk onder andere de aanwezige infrastructuur en de aanwezige kennis. Daarnaast is het investeringsbedrag om uit te breiden veel lager dan een volledig nieuwe faciliteit op te bouwen. In de toekomst worden echter alle opties opengelaten.

Geusens (Nitto Europe Genk) geeft duidelijk te kennen dat er geen nieuwe investeringen meer mogelijk zijn in België. De markt is verschoven naar het oosten en het bedrijf moet juist investeren waar er potentiële kopers aanwezig zijn.

Bij het bedrijf Mann Hummel Hydromation zijn een aantal veranderingen gebeurd. Er is een inkrimping geweest van de bestaande productiefaciliteit. De enige factor die dit te weeg heeft gebracht is de te hoge loonkost. Nijst voegt er aan toe dat deze beslissing er gekomen is doordat het moederbedrijf zelf is overgenomen in 1988. Het huidige moederbedrijf Mann Hummel had toen naar een betere vestigingslocatie gezocht. Tongeren heeft wel een uitbreiding gekend als kenniscentrum. Deze beslissing kwam er volgens hem omdat Limburg centraal in de wereld ligt. Daarnaast is de aanwezigheid van verschillende vliegtuighavens een extra pluspunt omdat zij op deze manier vrij snel overal ter wereld geraken. De ligging was de hoofdreden dus, maar dan niet centraal ten opzichte van de markt maar ten opzichte van de productiefaciliteiten.

Grizaco heeft weinig veranderingen ondergaan sinds zij overgenomen zijn door een multinational. Dit komt hoofdzakelijk omdat de markt vrij stabiel is. In de toekomst zal dit volgens van Heymelen niet direct gaan veranderen.

Dat Ford Genk een zware inkrimping heeft ondergaan zal ondertussen iedereen weten. Het bedrijf is van ongeveer 14.000 werknemers naar een 6.000/7.000 werknemers gegaan. Wathiong geeft weer dat dit komt door meerdere factoren. De wereldwijde situatie heeft deze beslissing sterk beïnvloed. In Turkije is er een veel groter markt potentieel en de loonkost veel goedkoper. Daarnaast is de productiviteit bijna even hoog ginder als hier. Een andere belangrijke factor is de daling van het succes van de modellen. Met andere woorden de vraag werd kleiner waardoor de productie moest

inkrimpen. Hierdoor heeft Ford een lagere behoefte aan grondstoffen met als gevolg dat de toeleveranciers ook zijn gaan inkrimpen.

Het kantoor van Cadac wordt steeds groter en groter in Hasselt. Om de zes jaar gaan zij op zoek naar een grotere betere locatie. De factor die dit teweeg brengt, is volgens Doumen, enkel en alleen door de groei van de economie van de laatste jaren. Toen het slechter ging met de economie heeft het bedrijf twee andere kantoren gesloten. De hoofdreden dat Hasselt gebleven is, komt omdat zij gewoon het beste presteerden.

Edwards logistics Ltd in Genk is sinds kort het Europese distributiecentrum. De hoofdreden hiervan is louter en alleen de centrale ligging. Door het grote succes zal er in de toekomst ook een uitbreiding plaatsvinden. Jochen vermeldt ook dat de hogere belastingsdruk voor hen geen probleem vormt omdat zij een kostencentrum zijn.

Bij AND steel heeft ook een uitbreiding plaatsgevonden. Deze beslissing kwam er omdat Limburg over de aanwezige werkkrachten beschikt. Daarnaast is de aanwezige infrastructuur een pluspunt.

ACE is de laatste jaren ook groter geworden. Dit komt door dezelfde reden als dat zij in Limburg gevestigd zijn, namelijk omdat er klanten in de buurt zijn.

In volgende tabel worden deze veranderingen en toekomstplannen alfabetisch per bedrijf weergegeven:

Tabel 16: Toekomstplannen van de bedrijven

Bedrijf	Veranderd van begin tot nu?	Toekomst?	Factoren
ACE	Uitbreiding		Markt potentieel aanwezig
And steel	Uitbreiding		<ul style="list-style-type: none"><li>• Aanwezige werkkrachten</li><li>• Infrastructuur</li></ul>
Cadac	Uitbreiding	Nieuwe locatie aan het zoeken	Groei van de economie
Edwards Logistics Ltd	Uitbreiding (Europees distributiecentrum)	Uitbreiding	Centrale ligging

Ford Genk	Inkrimping		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wereldwijde situatie</li> <li>• Loonkost ergens anders goedkoper</li> <li>• Vraag naar modellen andere landen hoger</li> <li>• Succes van de modellen daalt</li> </ul>
Grizaco	Stabiel	Stabiel	Markt is stabiel.
Mann Hummel Hydromation	Inkrimping productie	Geen uitbreiding mogelijk in B.	Te hoge loonkost (enige reden)
	Uitbreiding als kenniscentrum	Verder investeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centraal in Europa</li> <li>• Dicht bij vliegtuighavens</li> </ul>
Nitto Europe Genk		Geen toekomst in België	De markt is verschoven, er is hier geen potentieel meer
Sumitomo Bakelite Europe	Uitbreiding	Ofwel uitbreiding ofwel naar laag loon land	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omkadering in België beter (infrastructuur, kennis)</li> <li>• Investeringsbedrag uitbreiding &lt; oprichting nieuwe faciliteit</li> </ul>
TDS Logistics	Zie Ford	Zie Ford	Volledig afhankelijk van beslissingen Ford.

Bron: naar interviews

## 7.5 Extra belangrijke aandachtspunten voor Limburg

Naast het huidige beleidsplan zijn er in het onderzoek een aantal elementen naar boven gekomen waaraan Limburg aandacht moet schenken. Het empirisch onderzoek heeft een aantal factoren naar boven gehaald waarin Limburg eigenlijk tekort komt ten op zichte van andere regio's. Daarnaast zijn een aantal bedrijfsleiders zeer positief geweest en hebben een aantal positieve elementen naar voren gebracht. In volgende tabel (volgende pagina) worden deze overzichtelijk weergegeven:

Tabel 17: Extra aandachtspunten voor Limburg

<b>Arbeidskrachten</b>		
Sociale lasten Personen belasting Ontslag vergoeding Loonkosten	Deze lasten, kosten en vergoedingen zijn veel te hoog. Hierdoor investeren de bedrijven niet meer hier in België.	TDS logistics Belgium, Sumitomo Bakelite Europe, Nito Europe NV, Mann Hummel Hydromation, Ford Genk, Cadac, AND-steel, ACE
Werkuren	Er moet een flexibeler systeem komen.	TDS logistics Belgium
Aanwezige arbeidskrachten	Er is een tekort aan goede arbeidskrachten en daarnaast moeten de werknemers dringend terug gemotiveerd worden om te werken. De aanwezige talenkennis is wel nog hoger als bij de naburige regio's.	TDS Logistics Belgium, Sumitomo Bakelite Europe, Nito Europe NV, Mann Hummel Hydromation, Grizaco, Ford Genk,
<b>Limburg</b>		
Centrale ligging	Gevaar voor in de toekomst, transportmogelijkheden moeten geoptimaliseerd worden zodat Limburg goed bereikbaar blijft. Desondanks blijft deze centrale ligging de sterkste troef van Limburg.	Sumitomo Bakelite Europe, Nitto Europe NV, Ford Genk, AND-steel, Mann Hummel Hydromation,
Aanwezige ruimte	Er zijn te weinig kantoorruimtes en de aanwezige ruimte moet optimaal benut worden	Cadac

Bron: naar interviews

## 7.6 Besluit

Het empirisch onderzoek heeft vele factoren die de vestigingskeuze beïnvloeden naar boven gehaald. Als eerste kunnen wij opmerken dat de theorieën aan waarde hebben

verloren. Daarnaast komen er twee belangrijke factoren naar boven die een zeer sterke impact hebben op de keuze van de bedrijven, namelijk de centrale ligging en de kosten om er zich te vestigen. De centrale ligging blijft een sterke troef ondanks dat de markten naar het Oosten verschuiven. De hoge loonkosten en zware belastingsdruk wegen niet meer op tegen de hogere productiviteit, waardoor dat vele productiefaciliteiten verhuizen naar lagere loonlanden. De aanwezige kennis (vooral de talenkennis) is en blijft een noodzakelijk element voor de bedrijven. De goede bereikbaarheid moet er blijven omdat anders Limburg zijn sterke troef als centrale ligging helemaal verliest. In het volgende hoofdstuk worden de conclusies van deze licentiaatsverhandeling weergegeven.

## **DEEL 5: Conclusies**

Dit laatste gedeelte beantwoordt de centrale onderzoeksvraag. Welke antwoorden heeft deze thesis gevonden voor elke deelvraag. Om daarna de aanbevelingen weer te geven. Ten eerste wat de beleidsmakers moeten doen voor Limburg en ten tweede waar er verder onderzoek naar nodig is.

### **8. Antwoorden**

Dit hoofdstuk bespreekt al de antwoorden die er gevonden zijn. Dit zowel door de literatuurstudie als door het empirisch onderzoek. Deze licentiaatsverhandeling heeft een multinational afgebakend als een onderneming, die in staat is om een significante invloed uit te oefenen op het bestuur van één of meer ondernemingen die niet gelegen zijn in hun thuisland, dit door middel van een directe of indirecte investering. Deze investering moet van duurzaam belang zijn en dat komt tot uiting in een kapitaal participatie van minimum tien procent in de buitenlandse onderneming (Vandenhove, 2001). In dit hoofdstuk worden de antwoorden één voor één weergegeven.

#### **8.1 Waarom zijn multinationals belangrijk?**

Een multinational heeft een aantal voordelen zowel voor het bedrijf op zich als de verschillende vestigingslanden. Hoofdstuk vier maakt duidelijk dat er verschillende theorieën ontwikkeld zijn die een verklaring geven waarom dat bedrijven gegroeid zijn tot multinationals. De hoofdreden volgens Barlett en Ghosal (2002), die in elke theorie terugkomt, is omdat zij hierdoor kunnen genieten van een aantal voordelen. De voornaamste is volgens hen dat zij hun afzetmarkt vergroten en dat de bedrijven economische voordelen bekomen doordat zij onder andere groeien. Dit is dus een groeiproces dat eens begint en door de bekomen voordelen gaan de bedrijven dit groeiproces verder zetten. Volgens Dunning (1976, 1993 en 2002) hebben de bedrijven drie grote voordelen. Ten eerste dat het bedrijf hierdoor een competitief voordeel ten opzichte van de concurrenten bezit. Ten tweede kan het bedrijf door de winstgevendheid deze voordelen zelf benutten. Als laatste kan het bedrijf genieten van de voordelen die de verschillende locaties in het buitenland met zich meebrengen. Daarnaast geven Albaum et al (1994) duidelijk weer dat er vele marketingvoordelen ontstaan.

Het is duidelijk dat het bedrijf vele voordelen heeft door te groeien. Hoofdstuk vijf laat zien dat het daarnaast ook voordelen voor het gastland heeft. Heel belangrijk is dat multinationals kennis en kapitaal met zich meebrengen. Deze twee elementen kunnen de economie van een land sterk beïnvloeden. Daarnaast kan een land enkel aantrekkelijk blijven door zich op de internationale handel te richten. Door de aanwezigheid van verschillende multinationals zal de internationale handel zeker een heel belangrijke rol gaan spelen.

## **8.2 Welke vestigingscriteria gebruiken de multinationals?**

De multinationals houden rekening met vele elementen. Een belangrijke opmerking is deze van Johanson et al (uit Blomerster et al, 2003). Volgens hen voeren de bedrijven namelijk geen groot marktonderzoek. Uit de empirische studie is gebleken dat de meeste bedrijven dit inderdaad niet deden. De bedrijven hebben daarentegen een aantal belangrijke eisen. De managers vormen eigenlijk een beeld over een bepaald land (regio) en daarom is het imago van een bepaalde locatie heel belangrijk. Limburg moet dus een positief imago dragen en dit tot ver in het buitenland uitstralen. Zoals gezegd zijn er een aantal belangrijke criteria waarmee de bedrijfsleiders rekening houden. Ons empirisch onderzoek brengt een aantal van deze duidelijk naar boven.

Een zeer belangrijke factor is dat de **markt** in de buurt moet zijn. Daarnaast is de kwaliteit van de **arbeiders** zeer belangrijk. De bedrijfsleiders bedoelen dan niet alleen de productiviteit. Het gaat veel verder, onder andere de motivatie om te werken, de kennis van de arbeiders, de loonkosten en de mentaliteit. Met de kennis van arbeiders bedoelt men de praktische kennis, de taalkennis en het opleidingsniveau. Een volgende belangrijke factor waar de bedrijfsleiders mee rekening houden is de **infrastructuur**. Het Just In Time management systeem heeft steeds meer en meer succes. Het is belangrijk dat de infrastructuur dit systeem toelaat. Daarnaast moet er voldoende grond en kantoor ruimte aanwezig zijn. Een andere belangrijke factor waar de bedrijven mee rekening houden is het beleid van de **overheid**. Een punt dat vaak wordt aangehaald is de belastingsdruk.

Het is ook opvallend dat deze kenmerken niet direct gerelateerd zijn aan een bepaalde sector. Daarnaast is het zowel voor de dienstenbedrijven als de productiebedrijven noodzakelijk om dicht bij de markt aanwezig te zijn. Daarbuiten zijn alle sectoren



afhankelijk van goede gemotiveerde arbeidskrachten. Dezelfde conclusie kunnen wij trekken voor het belang van de infrastructuur en de overheid.

### 8.3 Limburg

De economische factoren van Limburg zijn volledig besproken in hoofdstuk zes. Limburg heeft te kampen met een vergrijzingsprobleem en een te hoge werkloosheidsgraad, maar zij lijken net iets beter te presteren dan België in zijn geheel bekeken. Daarnaast heeft Limburg een aantal sterktes en zwaktes. Deze sterktes zijn de vijf troeven besproken in hoofdstuk zeven en de positieve factoren aangehaald door de bedrijfsleiders in hoofdstuk acht. Uit beide hoofdstukken werden tegelijkertijd de zwaktes van Limburg aan het licht gebracht. Deze worden in volgende tabel samengebracht om zo een overzichtelijk beeld te krijgen.

Tabel 18: Besluit: sterktes van Limburg

	<b>Limburg economisch bekeken</b>	<b>Empirisch onderzoek</b>
<b>Geografische ligging</b>	Centraal gelegen in Europa	Heel belangrijk voor de afzet van de producten/diensten.
<b>Knowhow (Kenniseconomie)</b>	Hoge talenkennis, een hoge logistieke kennis en hoog opgeleide arbeidskrachten. Limburg heeft ook een redelijk goed aanbod van arbeidskrachten.	De talenkennis is noodzakelijk voor internationale handel en daarnaast is er een hoog opleidingsniveau van de arbeidskrachten nodig. Deze hoge kennis is noodzakelijk voor de blijvende modernisering. Daarbuiten is de productiviteit hoog in Limburg,
<b>Infrastructuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lagere huurprijzen en beschikbare grond (ruimte) zorgen dat er nieuwe investeringen mogelijk zijn.</li> </ul>	Op dit moment zijn er vele potentiële locaties om in te investeren in Limburg.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>De goede transportontsluiting zorgt dat de sterke troef van de centrale ligging bewaard blijft.</li> </ul>	Limburg is beter bereikbaar dan andere regio's.
<b>Wonen</b>	Aangenaam wonen in het groene Limburg.	Limburg heeft op dit gebied een heel positief imago.

Bron: naar empirisch onderzoek, GOM-Limburg en Stevaert (2006)

Tabel 19: Besluit: zwaktes van Limburg

	<b>Limburg economisch bekeken</b>	<b>Empirisch onderzoek</b>
<b>Geografische ligging</b>	Markt verschuift meer naar het Oosten, door groter worden van de Europese Unie	Markt verschuift, potentiële klanten verminderen. De centrale ligging verliest aan waarde.
<b>Knowhow</b>	Vele provincies rond Limburg (België, Nederland, Duitsland) die hetzelfde niveau als Limburg behalen.	Het algemeen kennis niveau daalt, zeker de talenkennis gaat er op achteruit.
<b>Infrastructuur</b>	Te weinig aansluiting op de Europese Transportassen en een aantal belangrijke knelpunten: <ol style="list-style-type: none"> <li>Noord-Zuid verbinding</li> <li>IJzeren Rijn</li> <li>Klaverblad Lummen</li> </ol>	Spoorwegverkeer niet goed, scheepvaart niet geweldig, luchtvaart te weinig verbindingen → De centrale ligging kan hierdoor niet optimaal uitgespeeld worden.
<b>Belgisch zwakte:</b> Limburg moet deze twee elementen aankaarten omdat zij hier ook serieuze hinder door ondervinden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is een hogere participatie van de jongeren aan de hogere scholen en universiteiten, maar daarnaast moet het technische en beroeps onderwijs aantrekkelijker worden</li> </ul>	De opleidingen zijn niet praktisch gericht en de pas afgestudeerden hebben totaal geen praktijkervaring. Het opleidingsniveau daalt bovendien.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Daarnaast is de kost van de aanwezige kennis veel te hoog en is het moeilijk om bepaalde profielen op de arbeidsmarkt te vinden</li></ul>	Loonkosten zijn veel te hoog en de motivatie om te werken is niet meer te vinden, daardoor zijn er te weinig geschikte arbeidskrachten
--	---	--

Bron: naar empirisch onderzoek, GOM-Limburg en Stevaert (2006)

## 8.4 Huidig beleidsplan

Het Limburg plan is een kort termijn plan voor de regeerperiode van 2006 tot 2009. Het heeft als doel om concrete uitvoerbare projecten te ontwikkelen, maar zal een aantal projecten op lang termijn er bij aan sluiten. Er zijn tien concrete doelen uitgestippeld (Limburgplan, 2006-2009):

- Ten eerste wordt er resoluut geopteerd voor de verdere logistieke ontsluiting van Limburg. De geplande werken aan de Noord-Zuidverbinding, met prioriteit van het wegwerk van flessenhals en aan het Klaverblad te Lummen. De werken aan de N76 worden prioritair aangepakt. Deze werken moeten de verkeersdoorstroming in Limburg gevoelig verbeteren. Verder wordt in het kader van het Spartacusplan werk gemaakt van de light-rail-verbinding tussen Hasselt en Maastricht, ter ondersteuning van het universitair onderwijs.
- Ten tweede willen zij het investeringsklimaat verbeteren. Dit willen zij bereiken door voldoende industrieterreinen te voorzien en door het bedrijvenpark en wetenschappark te vergroten.
- Vervolgens willen zij het aandeel van Limburg in de 3%-norm op vlak van innovatie drastisch verhogen. Dit door de onderzoekswereld en de bedrijven meer te laten samenwerken en door de bedrijven beter te begeleiden.
- Ten vierde willen zij bovenop de aandacht voor bestaande sterke sectoren, als de bouw, metaal- en automotive sector, incentives gegeven voor volgende speerpuntsectoren: logistiek, mobiliteit, groen en milieu, toerisme, fruitsector, land en tuinbouw.
- Een verdere optimalisering van het Hoger Onderwijs zal bijdragen aan de deelname aan het hoger onderwijs en aan de verankering van de universiteit Limburg.

- Daarnaast willen zij talent promoten. Dit onder ander door middel van bijkomende proeftuinen voor een verbeterde samenwerking tussen de scholen en de arbeidsmarkt.
- Als zevende willen zij de achterstand op vlak van voorzieningen in de ouderensector inhalen.
- Als achtste punt wil het Limburgplan de wachtlijsten in de sector van de sociale huisvesting wegwerken.
- Ten negende willen zij een bijkomende impuls voor tewerkstellingmogelijkheden in de sociale economie creëren.
- Als tiende punt willen zij het LRM (de investeringsmaatschappij in Limburg) verder inschakelen in de uitvoering van het Limburgplan voor onder andere:
  - a. Investerings op vlak van innovatie
  - b. Het mogelijk maken van pps-constructies binnen de prefinanciering van maatschappelijke relevante sectoren en prefinanciering voor diverse projecten (onder andere Spartacus).

Hoofdzakelijk wil dit plan op kort termijn oplossingen bieden, terwijl er zeker een aantal acties op lange termijn noodzakelijk zijn. Hoofdstuk negen geeft aan aantal adviezen hieromtrent.

## **8.5 Aangeraden profilering voor Limburg**

Vooraleer men een goede profilering kan kiezen, moet men weten wat de sterktes en zwaktes zijn, en daarenboven de verandering in de toekomst bekijken. Een probleem dat duidelijk naar voren komt is de hoge loonkost en de zware belastingsdruk. In de toekomst gaat hier niet veel aan veranderen. Vandersteen (Sumitomo Bakelite Europe) en Doumen (Cadac) geven duidelijk weer dat men in Limburg kwaliteit en kennis kan vinden. De bedrijven gaan hier naar op zoek en willen dit betalen. Dit moet Limburg dus uitspelen. Doumen (Cadac) merkt echter op dat bijvoorbeeld in India de kennis veel hoger is op sommige gebieden zoals zeker in de IT-sector. Jochen (Edwards Logistics Ltd) vindt dat deze hoge loonkost gedeeltelijk gecompenseerd wordt door de opleidingen die de overheid aanbiedt.

Wathiong (Ford Genk) merkt op dat er nog veel plaats is in Limburg, maar deze begint op te geraken. Bovendien willen de gemeentes geen industrie meer en zij concentreren

zich liever op groene gebieden. Daarnaast richt de overheid zich volgens Doumen (Cadac) vooral op de KMO's.

De centrale ligging blijft een sterke troef van Limburg. Limburg moet zijn positioneringstrategie hier op baseren. Daarnaast is duidelijk geworden dat het imago van een regio een sterke invloed heeft. De bedrijven nemen slechts een aantal belangrijke criteria en daarna kijken zij naar het imago. Dit imago gaat wel redelijk ver. België staat bekend als een land met hoge loonkosten en hoge belastingen. Limburg moet een strategie ontwikkelen die hier tegen ingaat en deze negatieve punten omvormt tot positieve sterke punten. Men kan inderdaad niet ontkennen dat er hoge kosten zijn, maar men kan er wel voor zorgen dat men hier alles heeft wat men nodig heeft. Limburg is namelijk niet in staat om deze hoge kosten te verlagen. Dit is een Belgisch probleem dat niet éénvoudig op te lossen is. Limburg kan wel ervoor zorgen dat de infrastructuur optimaal is en vooral dat er een goede samenwerking met de overheid mogelijk is. De huidige organisaties moeten dezelfde doelen nastreven om zo een optimaal beleid te creëren.

Daarnaast moet men de motivatie terug opkrikken. De politiek heeft door de industrie in een negatief daglicht te brengen geen goede zaak gedaan. Alsmede moet men de mensen ook meer waarderen die werken, zodat deze gemotiveerder zijn om te werken. Tegenwoordig zien de werknemers de voordelen van het werk niet meer, en de bedrijfsleiders merken dat de motivatie en bereidwilligheid daalt.

**Samenvattend moet Limburg zich dus positioneren als een regio die centraal gelegen is, als een regio waar al de infrastructuur aanwezig is en waar er voldoende kennis aanwezig is om hoogtechnologische producten of via hoog technologische processen te ontwikkelen. Zoals eerder aangehaald moet Limburg zich richten op de kenniseconomie, met extra aandacht voor de dienstensector maar zeker de industrie blijven steunen.**

## **9. Aanbevelingen**

Dit hoofdstuk wordt onderverdeeld in twee secties. Ten eerste zijn er een aantal concrete aanbevelingen voor Limburg en ten tweede worden de tekortkomingen van het onderzoek besproken.

### **9.1 Voor Limburg**

Matthyssens en Faes (2004) geeft duidelijk weer dat het marketinggerelateerde aspect moet samenhangen met het strategische aspect. Uit de hoofdstukken vijf en zeven is duidelijk geworden dat het imago van een regio heel belangrijk is. Er moet dus een marketingcampagne komen die de profilering van Limburg tot ver in het buitenland bekend maakt. Hierbij moet men rekening houden met de cultuur kenmerken van de multinationals om het op een consistente manier naar voren te brengen. Natuurlijk is Limburg niet in staat om dit alleen te verwezenlijken. Politieke vertegenwoordigers en bedrijfsleiders van Limburg zouden mee moeten reizen tijdens een buitenlandse reis van bijvoorbeeld het koningshuis om zo Limburg extra te promoten. Om dit concreet toe te passen is nog verder onderzoek nodig en dit wordt besproken in de volgende sectie.

Het Limburgplan heeft al een aantal zeer goede voorstellen. Echter moet men ook lang termijn doelen willen bereiken. Limburg is zich duidelijk bewust van de infrastructurele tekortkomingen en dat men zich moet gaan richten op een kenniseconomie. Echter is er een dreigend probleem dat dringend aangepakt moet worden, namelijk de dalende motivatie van de werknemers. De bedrijfsleiders brengen duidelijk naar voor dat dit tegen hun borst stuit. De beleidsmakers moeten de gemotiveerde werknemer belonen. De arbeidsproductiviteitgroei zou bovendien omhoog moeten. Volgens Alfons (GOM-Limburg, 2004) kan men dit bereiken door een hoger technologisch kennisniveau te bereiken. Daarom moet men blijvende aandacht geven aan innovatie. De samenwerking tussen de kenniscentrums en de bedrijven moet veel beter verlopen. De opleidingen zouden bovendien aangepast moeten worden aan deze nieuwe noden.

De Backer (GOM-Limburg, 2004) gaf duidelijk weer dat daarbovenop de loonkost in België moet dalen. Dit zou de traditionele sectoren ademruimte geven en tegelijkertijd is het mogelijk om de nodige investeringen in menselijk kapitaal en in de kenniseconomie te verwezenlijken. Volgens hem heeft Limburg bovendien voldoende middelen om een

sterke economie uit te bouwen. Deze middelen moeten echter anders ingezet worden. Op deze manier kan men ook meer investeren in R&D waardoor er terug mogelijkheden zijn om een productiviteitsgroei te verwezenlijken. Volgens hem is dus Limburg in staat om deze nieuwe maatregelen te ondernemen door het huidige beleid aan te passen.

De logistieke poort in Limburg moet daarnaast behouden en versterkt worden. De beleidsmakers moeten meer poorten in belang nemen als enkel Antwerpen, Gent, Zeebrugge en Zaventem. Hiervoor moet men ook meer en meer samenwerken met het kader van Interreg. Deze projecten moeten de kenniseconomie in Limburg ondersteunen en helpen verder uit te bouwen. De knelpunten die gaan opgelost worden door het Limburgplan moeten zeker worden uitgevoerd. Hierbij denken wij dan vooral aan de Noord - Zuid verbinding en de IJzeren Rijn.

Daarnaast moet de overheid de opleidingen aanpassen aan de huidige wensen van de bedrijfsleiders. Het provinciale bestuur is hiervoor bevoegd en daardoor kan Limburg hierin een nummer één positie innemen. De talenkennis moet terug omhoog en zeker het Frans en Duits moet promot worden. Daarnaast is het belangrijk dat de studenten van de technische - en beroepsopleidingen zich specialiseren in een bepaalde richting

## **9.2 Verder onderzoek**

Deze licentiaatsverhandeling heeft een aantal elementen aangereikt waar nog verder onderzoek naar nodig is.

Er moet een studie komen naar het imago van Limburg bij de bedrijfsleiders zowel in het binnenland als in het buitenland. Hiervoor kan men gaan samenwerken met Ernst & Young die elk jaar een internationaal onderzoek doen. Doordat dit serieuze kosten met zich mee brengt, moet zich hoofdzakelijk richten op belangrijke potentiële landen. Hierbij denken wij dan vooral aan USA, Europese landen en Japan. Voor de juiste selectie zal een vooronderzoek nodig zijn.

Daarnaast moet men ook verder onderzoeken op welke manier men de handicaps van loonkosten en te hoge belastingen kan wegwerken. Vooral de hoge loonkosten zijn een serieuze dreiging voor een nog verdere delocalisatie. Deze problematiek is een Belgisch probleem en het moet dan ook op dit nationale niveau besproken en opgelost worden.

Het empirisch onderzoek was bovendien redelijk beperkt. Er zou een groter onderzoek moeten komen met daaropvolgend een concreet plan om de huidige multinationals zeker in Limburg te houden. De huidige bedrijfsleiders moeten essentiële keuzes maken door de hogere concurrentiele druk. Limburg moet onderzoeken hoe dat zij deze bedrijven kunnen helpen waardoor dat deze bedrijven zich hier blijven vestigen.

Een dreigend probleem is de dalende motivatie. Er moet een onderzoek komen om de achterliggende factoren van dit fenomeen te achterhalen. Om daarna specifieke maatregelen te nemen om de motivatie van de werknemers terug op te krikken. Hierbij moet zeker gekeken worden naar de huidige werkloosheidssteun. Is deze te hoog? Motiveert deze om te stoppen met werken? Het is belangrijk dat de overheid de mensen aanmoedigt om te werken.

Er moet ook onderzocht worden hoe men de centrale positie van Limburg verder kan uitspelen. Zeker moet men al de mogelijke toekomstige knelpunten onderzoeken en preventieve maatregelen treffen. Het dreigende fileprobleem is hier een prachtig voorbeeld van.

Daarnaast moet Limburg actief meewerken om de namaakhandel te stoppen. Dit kan een serieuze concurrentievervalsing opleveren. Momenteel werd dit enkel aangehaald door Geussens (Nitto Europe) maar preventie is beter dan genezen. Ook moet men onderzoeken of er geen concurrentievervalsing gebeurt doordat de regelgeving in Limburg veel strenger is dan in andere regio's. Men moet dan de nodige maatregelen treffen om dit probleem te verhelpen.



## Bronnen

### Websites

Bestendige deputatie 2000-2006,

<http://www.limburg.be/deputatie/novemberzittingen2005/pdf/algemenetoelichtingvandeput.pdf>, 05-2007

FOD-economie, [http://statbel.fgov.be/figures/home\\_nl.asp](http://statbel.fgov.be/figures/home_nl.asp), 05-2007

IWT, Vlaanderen doet het goed inzake onderzoek en innovatie (2004),

[http://www.iwt.be/downloads/publicaties/persberichten/2004/pers\\_juni1\\_04\\_nl.pdf](http://www.iwt.be/downloads/publicaties/persberichten/2004/pers_juni1_04_nl.pdf), 05-2007

KVK-Limburg, Honderd topondernemers bepalen strategie voor Limburg (2006)

<http://www.kvklimburg.voka.be/allnewsdetail.php?hmID=2&smID=10&newsID=230>, 05-2007

KVK-Limburg, jaarvergadering

(2007), <http://www.vkwlimburg.be/index.aspx?page=rd9ybib54pu0zt1oj>, 05-07

KVK-Limburg, Dure euro en hoge olieprijs remmen economische groei af. (2005)

<http://www.kvklimburg.voka.be/allnewsdetail.php?hmID=2&smID=10&newsID=17> 05-2007

KVK-Limburg, Limburgse export in de lift (2007)

<http://www.kvklimburg.voka.be/allnewsdetail.php?hmID=2&smID=10&newsID=251>, 05-2007

Limburg (2006), [http://www.limburg.be/studiecel/statistieken\\_thema\\_Limburg.html](http://www.limburg.be/studiecel/statistieken_thema_Limburg.html), 05-

2007

Transnationale, <http://www.transnationale.org/countries/belp.htm>, 05-2007

## **Wetenschappelijke werken**

Albaum et al (1994), International Marketing and Export Management, second edition, Addison-Wesley Publishing Company

Allaert, G. (1998), De regional-economische dynamiek van Limburg: een evaluatie en perspectieven voor plus, Universiteit Gent, Hasselt

APS Notas (2005), Statische profiel van de provincie Limburg, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Departement Algemene Zaken en Financiën, Administratie Planning en Statistiek

Bain & Co (2001), Hoe het groeipotentieel van de Belgische ondernemingen verbeteren, Brain & company

Bartlett, C.A. en Ghosal S. (1993), Transnational management: grensoverschrijdend management. Academic Service, Economie en bedrijfskunde

Bartlett, C.A., Ghosal S. en Birkinshaw (2004), Transational Management: text, cases and readings in cross-border management- 4<sup>th</sup> ed., MC Graw Hill (658.01 UH)

Begg D., Fisher S. en Dornbusch R (2003) Economics seventh edition, MC Graw Hill

Blomerstone, A. en Sharma D. Deo, (2003) Learning in the Internationalisation Process of Firms, Edward Elgar Cheltenham, Uk

Brengman, M.; Faes, W.; Matthyssens, P.;2004, regiomarketing voor Limburg: Theoretische overwegingen en eerste aanzet, versie 3, Limburgs Universitair Centrum, Diepenbeek, 14p. Statengeneraal

Brewer, T. L., Young, S. en Elgar, E. (2003) The New Economics Analysis of Multinationals: An agenda for Management, Policy and Research, Edward Elgar, Cheltenham, UK

Chandler A. (1977), The visible hand: the managerial revolution in American business, Belknap press of Harvard university press

De Backer, K. en Sleuwaegen, L. (2005), Tweede rapport over het concurrentievermogen van de Vlaamse Economie, Leuven

De Goey (2005), De VOC als (moderne) multinational ?, <http://www.fhk.eur.nl/websites/voc/vocmne.htm>, 05-2007

De Tijd, 2006, België lokt helft minder investeringen, jaargang 2006 op 17 oktober, p.7

Dunning J.H., 2000, The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International business review*, 9(1), pp 163-190

DWTC-onderzoek (2000), Delokalisatie, innovatie en werkgelegenheid, Federaal Planbureau 2000

Economisch rapport G.O.M – Limburg Editie 3 jaargang 2004,

Economisch rapport G.O.M – Limburg Editie 5 jaargang 2005

Economisch rapport G.O.M – Limburg Editie 7 jaargang 2004

Economisch rapport G.O.M – Limburg Editie 7 jaargang 2005

Economisch rapport G.O.M – Limburg Editie 8 jaargang 2004

Ernst & Young (2004), Onbekend is onbemind, Welk imago heeft België bij buitenlandse investeerders? Internationale bedrijfsleiders beoordelen België, Barometer van de Belgische attractiviteit 2004

Ernst & Young (2006), Investeren in België: De dingen zijn niet altijd wat ze lijken, Barometer van de Belgische attractiviteit 2006

G.O.M.-Limburg, maartenquête 2004

Heeren J. en Milis K. (RED.) (2004) Staten-generaal van de Limburgse economie en werkgelegenheid, Lanno Campus

Hollensen Svend (2004), *Global Marketing, a decision-oriented approach*, third edition, FT Prentice Hall Financial Times

Hornigren et al (2003), *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*, Eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education International

Hospers, G.J., 2003. Creative cities in Europe. Urban Competitiveness in the knowledge Economy, *Intereconomics*, jaargang 38, nummer 5, p 260-269

Hutton J. (1988), *The World Of The International Manager*, Philip Allan Publishers Limited

Hymer, S.H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MA: MIT Press, Cambridge (PhD thesis uit 1960).

Johanson, J. en L.G. Matson (1988), 'Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach', in: Hood, N. en J.E. Vahlne, *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York.

Johansson J. K. (1997), *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*, Georgetown University, Times Mirror Bools

Keegan W. J. (1989), *Global Marketing Management*, fourth edition, Prentice-Hall International, Inc.

Knox, P. en Agnew, J., (2002), *The Geography Of The World Economy*, third edition, Arnold, a member of the Hodder Headline Group London

McDougall, Patricia P. en Benjamin M. Oviatt (2003), *Some Fundamental Issues in Entrepreneurship*, <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers>, Februari 2007.

Menahem (2006) Vijf essentiële kenmerken van multinationals, <http://vl.attac.be/article645.html>, 05-2007

OECD (2006), *Benchmark definition of foreign direct investment*, <http://www.oecd.org/dataoecd/10/16/2090148.pdf>, 05-2007

Salvatore, D. (2004), *International Economics*, eighth edition, Fordham University, John Wiley & Sons, INC.

Smyth, H. (1994), *Marketing the city: The role of flagship developments in urban regeneration*, E&FN Spon, London

Stevaert (2006), <http://www.limburg.be/eensterkmerk>, 05-2007

Temple, M (1994), *Regional Economics*, St. Martin's Press

Tulder, Rob van, Douglas van den Berghe en Alan Mulder (2001), *Erasmus (S)coreboard of corecompanies. The World's Largest Firms and Internationalization*, Rotterdam School of Management/ Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam.

Vlaams Instituut voor logistiek (2004) *Macro-economische sterkte –zwakte analyse van Logistiek Vlaanderen*, Alex Van Breedam (VIL)

VOKA-studie (2005), *Internationale ondernemen Kansen voor Vlaanderen*, Voka studie bureau

Vanweddigen M. (2006), *SVR-rapport, Buitenlandse bedrijven in Vlaanderen, Een profielschets*, Studiedienst van de Vlaamse Regering

VIL ( 2004), *Macro-economische sterkte en zwakte analyse van logistiek Vlaanderen*, Alex Van Breedam

World Investment Report (2006), *Een uitgave van de Conferentie voor Handel en Ontwikkeling van de Verenigde Naties, Unctad*

Zeuwts K., 2004, *Limburg lust Florida rauw, Vacature, jaargang 2004, extra editie op 28 februari 2004, nummer 120, p.5*

## **Bijlagen**

### **Bijlage 1: Voorbeeld vragenblad**

Wij zijn een onderzoek bezig voor de Universiteit Hasselt. Wij zijn namelijk aan het onderzoeken waarom internationale bedrijven in Limburg gevestigd zijn en in welke mate Limburg voldoet aan hun verwachtingen. Op deze manier hopen wij deze bedrijven beter te kunnen helpen en het hun zo aangenaam mogelijk te maken. Hiervoor zouden wij U graag een aantal vraagjes stellen en daarom dit korte interview.

#### ***Gegevens over het bedrijf***

Naam:

Gevestigd in Limburg sinds:

Hoofdzetel (in welk land):

Productie of dienstenbedrijf:

#### ***Vragen***

1. Vooraleer dat U in Limburg zijn begonnen, welke onderzoeken heeft u toen genomen om te kijken of Limburg een interessante vestigingsplaats was? (Vb: marktonderzoek, was de enige optie...)

2. Welke factoren hebben een rol gespeeld bij de keuze om hier te investeren?

→ Mogelijkheden zijn: (specificiëren alstublieft)

De grootte van de markt?

De aanwezige infrastructuur?

De ligging van Limburg?

De cultuur?

Het imago van Limburg/België?

De aanwezige kennis (arbeidskrachten, technologie....)

De houding van de overheid (steun, duidelijkheid....)

De investeringsvoorwaarden van de overheid

De aanwezige werkgeversorganisaties

3. Als u kijkt door heen de jaren dat u hier gevestigd bent,

Voldoen deze factoren aan uw verwachtingen?

Aan welke positieve elementen moet u vooral denken?

Aan welke negatieve elementen moet u vooral denken?

3. Zijn er andere factoren die U achteraf pas ontdekt hebt die de keuze hadden kunnen beïnvloeden?

4. Als U kijkt naar het begin dat U hier gevestigd was, en de dag van vandaag, zullen er zeker een aantal veranderingen gebeurd zijn in jullie bedrijf.

Indien er een uitbreiding heeft plaatsgevonden. Wat waren dan de factoren die deze keuze hebben beïnvloed?

Indien er een inkrimping heeft plaatsgevonden. Wat waren dan de factoren die deze keuze hebben beïnvloed?

5. Welke maatregelen zou volgens U Limburg moeten nemen om de aanwezige bedrijven beter te kunnen helpen?

6. Zou U andere bedrijven aanraden om zich hier te vestigen?

Indien ja, waarom?

Indien neen, welke maatregelen moet Limburg nemen om een interessante vestigingsplaats te worden voor internationale bedrijven?

7. Indien volgende factoren nog niet aan bod zijn gekomen, wat is uw mening over volgende punten

1. vennootschapsbelasting
2. loonkost
3. kwaliteit arbeidskrachten
4. productiviteit arbeidskrachten
5. imago Limburg
6. infrastructuur in Limburg
7. bereikbaarheid van Limburg
8. service overheid

## **Bijlage 2: Definitie van een "Multinational"**

Het begrip *multinational* is zeker en vast geen recent begrip. In 1977 beschreef Chandler de opkomst en de groei van dit soort bedrijven. Alvorens ons onderzoek te starten, is het afbakenen van ons onderzoeksgebied van voornaam belang. Des te meer omdat de meeste auteurs geen duidelijke, omkaderde definitie geven aan een '*multinational*' (Goey, [www.Fhk.eur.nl](http://www.Fhk.eur.nl), 2006). In de literatuur worden deze bedrijven ondermeer aangeduid als zijnde multinationale, internationale en mondiale bedrijven. Deze termen worden te pas en te onpas door elkaar gebruikt zodat het essentieel is om een hoofdstuk te besteden aan de afbakening van het begrip '*multinational*' om verdere verwarring doorheen deze licentiaatsverhandeling te voorkomen. Het tweede doel van dit hoofdstuk is om een beter inzicht te krijgen in het concept. De juiste afbakening van ons onderzoeksgebied is besproken in hoofdstuk 2.4. In dit hoofdstuk wordt er dieper op ingegaan om zo een beter beeld te kunnen vormen over wat nu juist een multinational is.

In hoofdstuk 3.1 wordt het verschil aangetoond tussen de verschillende termen om in hoofdstuk 3.2 eerder de kenmerken van een multinational te bespreken. Aan de hand van deze twee hoofdstukken krijgt men een duidelijk beeld over het begrip multinational om zo de juiste definitie te selecteren (hoofdstuk 3.3). In hoofdstuk 3.4 worden de beschikbare cijfers weergegeven. Hierdoor kan men een duidelijker beeld vormen over de omvang van de internationale handel en de belangrijkheid voor België/Limburg. In hoofdstuk 3.5 wordt dit hoofdstuk afgesloten met het besluit.

### **2.1. Multinationale, internationale en mondiale bedrijven**

Volgens Daft (2002) doorloopt een bedrijf vier fasen. Het bedrijf is tijdens de eerste nationale fase vooral op de thuismarkt gericht. De managers zijn zich dan wel al bewust van de internationale omgeving maar pas in de tweede fase kan men spreken van een internationaal bedrijf. Tijdens deze tweede fase begint het bedrijf meervoudig nationaal te denken. Zij gaan zich richten op de export. Tijdens deze internationale fase staan de concurrentieaangelegenheden in elk land los van deze in de andere landen. Het bedrijf heeft verschillende activiteiten per land die los van elkaar opereren. In de derde fase, de multinationale fase, wordt het bedrijf een multinational bedrijf. Men kan pas in deze fase geraken als het bedrijf in allerlei landen productie of verkoop faciliteiten heeft en



volgens Daft moet dan meer dan één derde van de omzet uit het buitenland komen. Er zijn dus duidelijke investeringen in het buitenland geweest. In de vierde fase kan men spreken van een mondiaal bedrijf. Vanaf dat moment spreekt men niet meer van een bedrijf met een thuismarkt, het bedrijf is namelijk alle landgrenzen ontstegen. Al de dochterondernemingen zijn heel nauw met elkaar verweven zodat er gesproken wordt van *statenloze concerns*. Deze mondiale bedrijven opereren wereldwijd en de hele wereld is hun markt.

Volgens Bartlett en Ghosal (2004) zijn er twee belangrijke criteria vooraleer men van een multinational kan spreken. Het eerste criterium stelt dat een internationaal bedrijf een aanzienlijke directe investering in het buitenland moet gedaan hebben. Louter een exportbedrijf zijn volstaat niet. Vervolgens moet het bedrijf deze buitenlandse activa actief beheren, in plaats van deze passief te beheren in een financiële portefeuille, om zo aan het tweede criterium te voldoen. Deze twee criteria worden gebruikt als basis van het begrip multinational in deze thesis.

Keegan (1989) heeft eveneens deze vier fases beschreven. Hij bespreekt het proces van de één fase naar de anderen waaruit de kenmerken kunnen worden afgeleid. In de eerste fase is de firma vooral op de thuismarkt gericht. Zij realiseren zich niet dat er buiten deze thuismarkt vele opportuniteiten plaatsvinden. Na een tijd gaan zij deze opportuniteiten zien en komt het bedrijf in de internationale fase. In deze tweede fase gaat het bedrijf al eerder internationaal actief beginnen te werken. Hij benadrukt dat deze bedrijven geen toekomst hebben als zij niet naar fase drie gaan. De firma van fase twee gaat merken dat de verschillen in de markt verandering vragen van de marketingmix indien zij succes willen hebben. Vanaf het moment dat de firma besluit om hiermee rekening te houden kan men spreken van een multinational. Volgens Keegan is er dan een meerlanden strategie die een antwoord geeft op de nationale concurrentie en de marktdynamiek. Als het bedrijf steeds meer waarde voor de klanten gaat creëren komt het bedrijf geleidelijk aan in de laatste (vierde) fase. Keegan spreekt hier van een globale fase. Dit houdt in dat zij dezelfde strategie aanhouden maar dat zij gaan opereren over gans de wereld. Hetgeen dus overeenkomt met de mondiale fase zoals beschreven door Daft.

Er is dus een duidelijk onderscheid tussen deze vier verschillende termen. Elke term staat gelijk met in welke fase het bedrijf zich bevindt. Deze licentiaatsverhandeling richt

zich op bedrijven die van fase twee naar fase drie gaan of op bedrijven van fase drie. Bedrijven die zich al in fase vier bevinden worden niet uitgesloten. In de volgende tabel worden de kenmerken per fase weergegeven:

	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>
<b>Kenmerken</b>	Nationaal	Internationaal	<b>Multinationaal</b>	<b>Mondiaal</b>
Thuismarkt	Land van herkomst	Land van Herkomst	Land van Herkomst	Wereld
Concurrentie	Binnen eigen land	Per sector per land	Internationaal	Internationaal
Criteria/criterium	Geen export, enkel thuismarkt	Export, zonder directe investeringen	Directe investering buitenland	Criterium van multinational
			Actief beheer van portefeuille	Wereldwijd opereren/ één markt

Bron: naar Daft (2002), Barlett en Ghosal (2004) en Keegan (1998)

## **2.2 Kenmerken van een multinational**

Nu het onderscheid tussen de verschillende termen duidelijk is, is het belangrijk om dieper in te gaan op de kenmerken van een multinational. Volgens Bartlett en Ghosal (2004) wordt een *multinational* gekenmerkt door een aantal concepten die eerder uniek zijn ten opzichte van een nationale firma. Een eerste concept is 'soevereiniteit'. Zij bedoelen hiermee dat een *multinational* te maken krijgt met de verschillende wettelijke instanties. Dit houdt onder meer in dat een *multinational* rekening moet houden met de verschillen in wetgeving van de nationale landen en tevens met een politiek risico dat verschillend is per land.

Een volgend kenmerk van een *multinational* is dat zij te maken krijgen met een grensoverschrijdend beleid. Zij hebben namelijk vestigingen in meerdere landen en vertoeven hierdoor op een internationale markt. Niettegenstaande de vele opportuniteiten, moeten zij tegelijkertijd ook rekening houden met verschillende bedreigingen die zich afspelen op een internationale markt. Een mooi voorbeeld hiervan is de problematiek omtrent de wisselkoersrisico's. Een ander kenmerk is de complexiteit.

De structuur van *multinationals* is de laatste jaren ingrijpend veranderd. Een *multinational* anno 2000 lijkt in niets meer op zijn voorganger van 50 jaar geleden. Er moet namelijk niet alleen rekening worden gehouden met het product en de functionele aspecten maar ook met de geografische diversiteit (Bartlett en Ghosal, 2004).

De Franse demograaf en socioloog Menahem (www.attac.be, 2006) legt de essentie van het concept *multinational* uit aan de hand van vijf essentiële kenmerken. Het eerste kenmerk is de internationale omgeving. Een onderneming moet in meerdere landen tegelijkertijd actief zijn. Hij maakt hiervoor gebruik van de VN-definitie die zegt dat het volstaat dat de onderneming controle heeft over tenminste één filiaal in het buitenland. Een tweede kenmerk is de aanwezigheid van financieringskapitaal. Dit kapitaal heeft een sterke invloed op de multinational en is tevens een economische kracht. Zij hebben namelijk veel meer mogelijkheden om te investeren.

Het derde kenmerk van Menahem (2006) vloeit voort uit het tweede. Meer bepaald gaat het over het feit dat *multinationals* een veel grotere politieke macht hebben. Volgens hem hebben zij een sterke invloed op de verschillende landen en kunnen daardoor speciale gunsten krijgen, de reglementering beïnvloeden en zelfs het belastingstelsel aan hun wensen aanpassen. Als de landen niet zouden toegeven, gaan zij naar een ander land. Een vierde kenmerk impliceert dat elke *multinational* gekenmerkt wordt door een fundamenteel koppel, namelijk een product of dienst die de multinational zijn identiteit verschaft en het financieringskapitaal dat noodzakelijk is voor de realisatie en de verkoop van dit product of die dienst. Om beide elementen van dit koppel aan elkaar te binden bestaan er heel wat oplossingen. Volgens hem komen deze oplossingen echter steeds op hetzelfde neer, namelijk het beter organiseren van enerzijds de exploitatie van arbeid en anderzijds het situatiedividend. Dit dividend is de opbrengst uit de situatie waarover de onderneming in een land of op een markt beschikt.

Het laatste, vijfde kenmerk omvat de zwakheden van een *multinational*. De kwetsbaarheid bevindt zich in het financieringskapitaal. Het is zo dat dit afhangt van de individuele beurskoersen. Doet de multinational het goed, dan is er geen vuiltje aan de lucht. Is dit niet het geval, dan komt de multinational echter in de problemen. Het is duidelijk dat hiermede ook het imago, dat zij wereldwijd weet op te hangen van voornamelijk belang is (Menahem, 2006). Volgende tabel geeft in kort de besproken kenmerken weer:

Tabel: kenmerken van een multinational

<b>Kenmerken van een multinational</b>	<b>Betekenis</b>
Soevereiniteit	Een multinational krijgt contact met meerdere wettelijke instanties
Grensoverschrijdend beleid, Meerdere landen actief	Zij moeten rekening houden met de internationale context
Complexiteit	De laatste jaren moet de multinational met meerdere standpunten rekening houden in verband met hun product en de functionele aspecten.
Grotere politieke macht	Door hun grootte in internationale aanwezigheid bezitten zij over een bepaalde macht die de politiek kan beïnvloeden. Zij kunnen bijvoorbeeld een lager belastingstarief eisen.
Fundamenteel koppel: financieringskapitaal en noodzakelijke capaciteiten om te produceren/verkopen	Er moet een goede organisatie zijn tussen deze twee elementen. Hiervoor moet er een goede organisatie zijn.
Kwetsbaarheid (imago, afhankelijkheid)	Een multinational moet haar imago hoog houden zodat hun product blijft verkopen en dat zij via aandelen voldoende financieringsmiddelen kunnen krijgen.

Bron: naar Barlett en Ghosal (2004) en Menahem (2006)

### **2.3 Definitie van een "multinational"**

Zoals eerder aangehaald is het volgens historicus de Goey (2006) moeilijk om een definitie aan de *multinationals* toe te kennen. Zelf haalt hij de definitie aan van de bedrijfshistoricus Jones. Volgens hem is een multinational '*a firm that controls operations or income generating assets in more than one country*' ( Jones, 1996, uit [www.Fhk.eur.nl](http://www.Fhk.eur.nl)). Ondanks dat deze definitie de essentie weergeeft, vindt De Goey zelf dat het te beperkt is. Het zegt namelijk niets over onder andere de omvang van de onderneming, het soort van onderneming, het al of niet gebruiken van aandelen en de organisatiestructuur. Volgens hem kunnen ook kleine bedrijven internationale bedrijven zijn en moeten zij zelfs geen maatschappijen op aandelen zijn.

In het DWTC-onderzoek (2000) wordt een multinationale onderneming gedefinieerd als een onderneming, geïdentificeerd door haar BTW-nummer, die als dochter of als moeder deel uitmaakt van een groep ondernemingen die de landgrenzen overschrijdt. Deze term slaat dus zowel op Belgische ondernemingen met vestigingen in het buitenland als op de Belgische ondernemingen die gecontroleerd worden door een buitenlandse groep. In deze licentiaatsverhandeling wordt vooral gezocht naar hoe Limburg buitenlandse ondernemingen kan aantrekken om hier te investeren. Deze definitie gaat verder als het onderzoeksgebied en daarom wordt niet voor deze definitie geopteerd.

Voor het SVR-rapport hebben de onderzoekers de definitie van Vandenhove (2001, uit SVR-rapport) gebruikt. Volgens hem wordt een buitenlandse onderneming gezien als elke directe of indirecte band tussen een niet-ingezetene en een onderneming gevestigd op grondgebied van het Vlaamse gewest of het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest, die deze niet-ingezetene (buitenlandse investeerder) in staat stelt een significante invloed uit te oefenen op het bestuur van de bedoelde onderneming waarin direct of indirect wordt geïnvesteerd, en die getuigt van een duurzaam belang van de buitenlandse investeerder in de genoemde onderneming. Dit komt tot uiting in een kapitaalparticipatie van minimum tien procent van de buitenlandse investeerder van de genoemde onderneming.

Deze definitie van Vandenhove (2001) is het meest geschikt voor ons onderzoek. Zij geeft ruimte om het concept ruim te interpreteren maar bakent duidelijk het concept af tot enkel de buitenlandse ondernemingen. Hiermee worden de Belgische bedrijven uitgesloten die internationaal gaan, omdat dit het onderzoek te ruim zou maken. Tegelijkertijd moet deze buitenlandse onderneming een directe investering doen die getuigt van duurzaam belang. Deze twee criteria bepalen juist ons onderzoeksgebied.

## **2.4 Cijfers over multinationale bedrijven**

Onze gebruikte definitie (sectie 3.3) geeft dus ruimte om het concept ruimer te interpreteren. Dit was noodzakelijk omdat op deze manier gebruik kan gemaakt worden van de beperkte gegevens die er zijn. Sinds 2003 zijn er namelijk nog maar heel weinig databases bijgehouden. De meeste worden bovendien niet beschikbaar gesteld en gebruiken allemaal een eigen definitie om het concept af te bakenen. In dit hoofdstuk worden de beschikbare cijfers weergegeven om zo een concreter beeld te krijgen van het concept.

### **2.4.1 Internationaal/ België**

Volgens Bartlett en Ghosal (1993) nemen de multinationals veertig procent van de wereldproductie voor hun rekening en bijna een kwart van de wereldhandel. Zij bespreken hier de bedrijven die in meer als één land actief zijn, dus bedrijven die internationaal actief zijn. Deze cijfers zijn natuurlijk niet meer up-to-date maar geven een goede indruk van het belang in de wereldproductie in de vorige eeuw. Concreter zeggen zij dat ongeveer 85 procent van alle auto's, 70 procent van alle computers, 35 procent van alle tandpasta's en 65 procent van alle frisdranken door internationale bedrijven wordt geproduceerd. Beggs et al (2003) haalt aan dat één vijfde van de wereldhandel bestaat uit primaire producten en de rest uit productiegoederen. De helft van de wereldhandel is dan ook tussen rijke geïndustrialiseerde landen, aangezien de derde wereld hoofdzakelijk grondstoffen exporteert. Dit geeft duidelijk weer dat op wereldvlak de internationale handel van groot belang is.

Multinationals zijn vooral terug te vinden in de secundaire en tertiaire sectoren. Multinationals die zich al in ons land hebben gevestigd per sector zijn onder andere de volgende: ([www.transnationale.org](http://www.transnationale.org), 2006)

- Chemie sector: Dow Chemical, Monsanto Co.
- Consulting sector: Serco Group plc.
- Onderneming sector: Veolia Environnement
- Elektriciteit & water: RWE AG
- Gaming sector: Partouche Groupe
- Restaurant sector: Sodexho Alliance
- Business services: ISS (Integrated Service Solutions) A/S
- Transport sector: COSCO
- Environmental services: Sita SA

### **2.4.2 Vlaanderen/Limburg**

Het SVR-rapport (2006) heeft verschillende databanken bij elkaar gebracht waardoor men een duidelijker beeld heeft kunnen vormen van de huidige toestand in het Vlaamse Gewest samen met het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest. De buitenlandse ondernemingen hebben een directe duurzame investering moeten uitvoeren voor zij werden opgenomen in de verschillende databases. Deze buitenlandse bedrijven mogen

dus multinationals genoemd worden als men er van uit gaat dat deze hun portefeuille actief beheren waardoor zij voldoen aan de twee criteria.

Concreet voor het Vlaamse Gewest waren er 2 680 buitenlandse bedrijven aanwezig in 2003. Samen zorgden zij voor 374 666 arbeidsplaatsen en een creatie van 33,76 miljard euro aan toegevoegde waarde. In het arrondissement Hasselt is hiervan ongeveer zes procent gelegen. Ongeveer 60 procent is in de volgende vier arrondissementen gelegen: Antwerpen (21,7%), Halle-Vilvoorde (21,7%), Gent (9.0%), Turnhout (8,8%). Het arrondissement Hasselt neemt dus de vijfde plaats in. Deze concentratie is te danken aan de nabijheid van zee- en luchthavens en de aanwezigheid van een goede infrastructuur (Vanweddigen, 2006).

De omvang van de multinationals mag dus zeker niet onderschat worden. De Backer et al (2005) zegt dat de buitenlandse filialen instaan voor drie kwart van de Vlaamse export. De export van Vlaanderen bestaat bovendien voor een groot deel uit producten van mature sectoren (chemie, transport en machines).

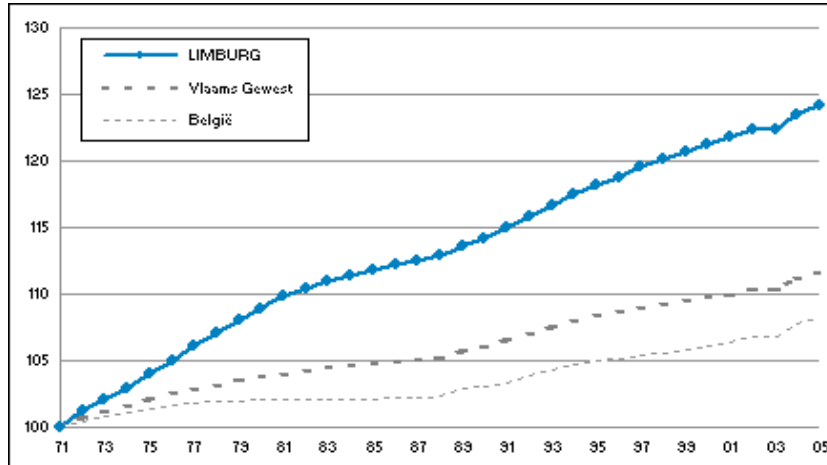
## **2.5 Besluit**

Deze licentiaatsverhandeling maakt gebruik van de definitie Vandenhove (2001) die ook gebruikt wordt in het SVR-rapport. Een multinational wordt dan gezien als elke directe of indirecte band tussen een niet-ingezetene en een onderneming gevestigd op grondgebied van het Vlaamse gewest of het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest, die deze niet-ingezetene (buitenlandse investeerder) in staat stelt een significante invloed uit te oefenen op het bestuur van de bedoelde onderneming waarin direct of indirect wordt geïnvesteerd, en die getuigt van een duurzaam belang van de buitenlandse investeerder in de genoemde onderneming.

Het belangrijke aan deze definitie is dat deze licentiaatsverhandeling zich enkel richt op bedrijven die daadwerkelijk een directe duurzame investering willen uitoefenen. Aan de hand van de beschikbare cijfers kan men zien dat de internationale handel zeker niet kleinschalig is. Bovendien is er een behoorlijke aanwezigheid in België van *multinationals*. In het arrondissement Hasselt is wel slechts een zes procent van deze bedrijven gelegen. Limburg is tot heden dus nog niet een ideale vestigingsplaats voor deze *multinationals* geweest.

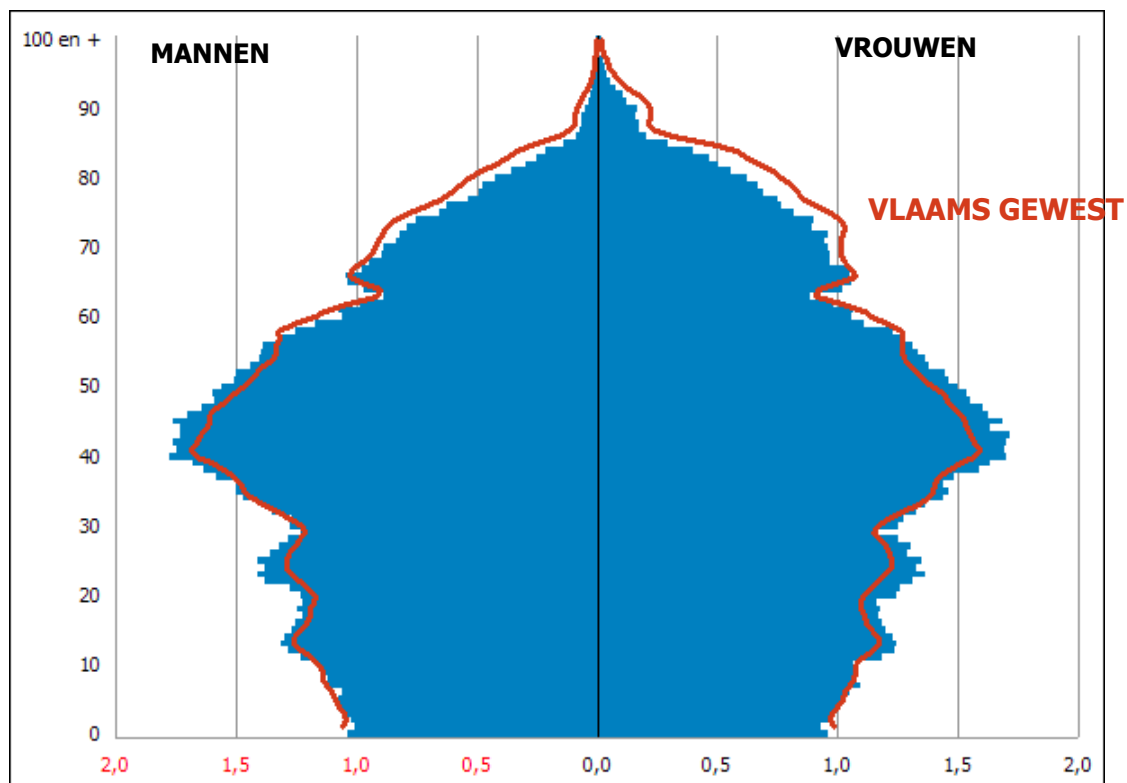
### Bijlage 3: Economische gegevens van Limburg

evolucie van de totale bevolking van 1971 tot 2005 (index 1971 = 100)



Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, Dienst Demografie

Leeftijdspiramide - vergelijking LIMBURG met het Vlaams Gewest op 01.01.2005 (relatieve cijfers)



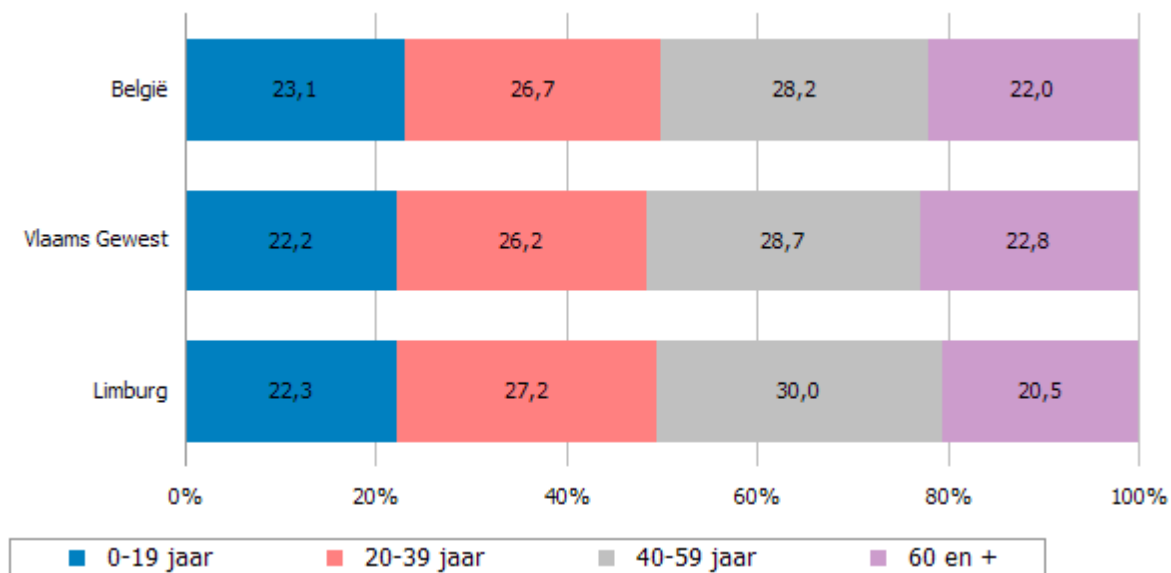
Bron: NIS, Bevolkingsstatistieken



---

aandeel van de voornaamste leeftijdsgroepen op 01.01.2005

---

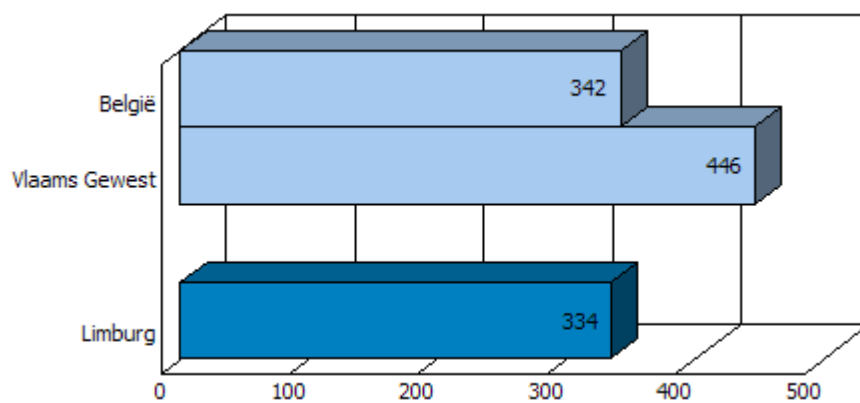


Bron: NIS, Bevolkingsstatistieken

---

bevolkingsdichtheid op 01.01.2005

---



Bron: NIS, Bevolkingsstatistieken

## **Bijlage 4**

In deze bijlage worden de bedrijven met hun geschiedenis voorgesteld.

### **4.1 ACE**

Sinds de oprichting van ACE in 1977 heeft het bedrijf zich ontwikkeld tot een toonaangevend ingenieurbureau, verspreid over vijf vestingen in Nederland en België. Zij maken een onderscheid tussen vier verschillende adviesgroepen:

- Bedrijfsmechanisatie en Automatisering
- Productontwikkeling
- Constructietechniek en apparatenbouw
- CAD-Consultancy

Het bedrijf is gevestigd in Limburg sinds 1991.

### **4.2 AND steel NV**

In 1970 werd een familiebedrijf onder de naam Metalin opgericht. Het internationale bedrijf Arbed nam het in 1991 over en wijzigde de naam in 2004 in AND steel. Op dit moment is het bedrijf de grootste staalhandelsvestiging in de Benelux. Er is een logistieke verwerking van meer dan 10.000 ton/maand en een permanente voorraad van 20.000 ton.

### **4.3 Cadac - Group**

Opricht in 1986 is de Cadac Group gegroeid tot een multinational gevestigd in Europa en de Verenigde Staten van Amerika. De Cadac Group is hoofdzakelijk Autodesk Premium Solution Provider voor het vakgebied Mechanical en Autodesk System Center voor de vakgebieden Building en Infrastructure Solutions. Tevens is zij Microsoft Gold Partner met de competenties Independent Software Vendor (ISV), Learning Solutions, Network Infr solutions en Information Worker Solutions. Sinds 1994 bestaat er een vestiging in Limburg.

### **4.4 Edward Logistics LTD**

Het bedrijf is na de oorlog opgestart in 1946. Het transportbedrijf begon als een éénmanszaak, die uitgegroeid is tot een multinational. Sinds 2002 is het bedrijf in Genk gevestigd. De internationale verrichting van het bedrijf behandelt het vasteland Europa

met inbegrip van Oostelijke Staten en delen van Azië evenals het Midden-Oosten en Noordelijk Afrika. Genk is eveneens het controlecentrum voor deze gebieden. De takken in Epinal (Frankrijk) en Bourgas & Sevlievo (Bulgarije) voltooien de faciliteiten in heel Europa, die door de agentenfaciliteiten in Duitsland, Italië en Spanje worden vergroot.

#### **4.5 Ford Genk**

Ford werd opgericht in 1903. Het is een wereldwijd verspreid bedrijf in de automobielsector. Sinds 1964 bestaat er een assemblage faciliteit in Genk. Deze vestiging neemt meer als 50% van de autoproductie in België voor zijn rekening. Ford Genk heeft een meervoudige functie:

- Persen van koetswerkonderdelen bestemd voor de eigen autoassemblage én voor toelevering aan andere assemblage bedrijven uit de FORD groep.
- Assemblage van nieuwe personenwagens: Mondeo, S-MAX en Galaxy
- Wielenproductie voor eigen montage en voor toelevering aan andere assemblage bedrijven uit de FORD groep.

#### **4.6 Grizaco**

Grizaco is een Limburgse gespecialiseerde bouwonderneming, die overgenomen is door een multinational in 1992. Hun hoofdtaak beslaat de wegebouwsector zowel privé als voor de overheid. Zij richten zich vooral op de binnenlandse markt.

#### **4.7 Mann Hummel Hydromation**

Mann Hummel Hydromation is het belangrijkste bedrijf van de wereld in de techniek, de productie, de installatie en het opstarten van volledig geautomatiseerde individuele of centrale koelmiddelenfiltratie en vijlsel behandelende systemen, met inbegrip van alle middelen van koelmiddelenterugkeer en levering. Het werd opgericht in 1954. De bestaande ervaring, die met overzichtstechnologie wordt gecombineerd, verstrekt de capaciteit om op maat gemaakte oplossingen te ontwikkelen die de verwachtingen van de klanten overschrijden. Sinds 1964 is er een productiefaciliteit in Tongeren, waar ook het hoofdkwartier is gevestigd.

#### **4. 8 Nitto Europe NV**

Nitto Denko Corporation is het moederbedrijf van Nitto Europe. Sinds het ontstaan in 1900 is het bedrijf een toonaangevende speler in markten zoals automotive, vliegtuigbouw, medische industrie, papier- en drukindustrie, bouw & constructie en elektronica. Het vestigde zich in 1974 ook in Europa. In Genk bevindt zich het hoofdkwartier en een productiefaciliteit. Vandaag worden er meer dan 4000 producten gefabriceerd op de Europese markt. Daarnaast is er in Europa een eigen onderzoeks- en logistieke afdeling.

#### **4.9 Sumitomo Bakelite Europe**

Sumitomo Bakelite is een Japanse groep die gevormd werd in 1955 door een fusie tussen Sumitomo Kokozai (plastiek) en Nippon Bakelite. Zij zijn vandaag de grootste producent in de wereld van "phenolica afgietsamenstellingen" en wereldwijd nummer één van de belangrijkste producenten met specialiteit phenolic harsen. Apart van phenolics, is het Bakeliet Sumitomo actief op verscheidene gebieden. Een belangrijk deel van de productie wordt gebruikt voor materialen in de elektronica en de halfgeleiderindustrie. Sinds 1960 is er een productiefaciliteit in Genk.

#### **4.10 TDS Logistics Belgium**

TDS-Logistics bestaat sinds 1941. In 1997 vestigden zij zich in Genk. Het bedrijf is een globale leverancier van geïntegreerde logistieke diensten. Zij hechten belang aan vier kenmerken, namelijk: hoge kwaliteit, geïnnoveerde oplossingen, competitieve prijzen, financiële stabiliteit en mogelijkheid tot investeren. Zij richten zich op de industriële sector. Specifiek voor Genk is hun enige klant Ford Genk maar het hoofdkwartier van de multinational is hier ook gevestigd.

## **Bijlage 5: Interviews**

Deze bijlage bevat de antwoorden per bedrijf.

### **Bedrijf 1: ACE**

Naam: ACE

Gevestigd in Limburg sinds: 1991

Hoofdzetel (in welk land): Nederland

Productie of dienstenbedrijf: Dienstenbedrijf

### **Vragen**

1. Vooraleer dat U in Limburg zijn begonnen, welke onderzoeken heeft u toen genomen om te kijken of Limburg een interessante vestigingsplaats was? (Vb: marktonderzoek, was de enige optie...)

→ geen onderzoek (verplaatsing van Antwerpen naar Limburg)

2. Welke factoren hebben een rol gespeelt bij de keuze om hier te investeren?

→ enige reden is dat er klanten in de buurt waren, maar dit is eerder beperkt

3. Als u kijkt door heen de jaren dat u hier gevestigd bent, Voldoen deze factoren aan uw verwachtingen?

→ Markt is veel kleiner als verwacht, er zijn te weinig multinationals hier.

Projecten zijn vooral voor grote bedrijven, de kleine bedrijven staan er minder open voor

→ Werkkrachten zijn wel aanwezig, en positief. Laatste jaren wel moeilijker om juist opgeleide mensen te vinden.

Zijn er andere factoren die u achteraf pas ontdekt hebt die de keuze hadden kunnen beïnvloeden?

→ Eindhoven is moeilijker te bereiken als verwacht

4. Als u kijkt naar het begin dat u hier gevestigd was, en de dag van vandaag, zullen er zeker een aantal veranderingen gebeurd zijn in jullie bedrijf.

Indien er een uitbreiding heeft plaatsgevonden. Wat waren dan de factoren die deze keuze hebben beïnvloed?

→ uitbreiding: Gent en Hasselt

5. Welke maatregelen zou volgens u Limburg moeten nemen om de aanwezige bedrijven beter te kunnen helpen?

→ Meer industrie aantrekken (multinationals)

→ Verbinding Eindhoven – Hasselt

- Meer openbaar vervoer naar de industrieterreinen, niet al de arbeidskrachten hebben een auto
- Eventueel de railtram uitbreiden naar industrie parken
- Meer flexibele arbeid promoten
- Wettelijke regeling betreffende detachering in orde maken. Nu is er een grijze zone, en heeft elk bedrijf zijn eigen regels.

6. Indien volgende factoren nog niet aan bod zijn gekomen, wat is jullie mening over volgende punten

1. loonkost: te hoog, zeker voor bedrijven met alleenl arbeidskrachten en geen productiefactoren. In vergelijking met Nederland is het brutoloon hoger en het nettoloon lager. Op dit moment nog geen probleem omdat de klant het nog betalen wil.
2. kwaliteit arbeidskrachten/productiviteit arbeidskrachten: opleiding mag meer praktisch gericht zijn. De studenten moeten meer stages krijgen zodat ze weten hoe het in het echt er aan toe gaat.

## **Bedrijf 2: AND-steel**

Naam: AND-STEEL NV  
Gevestigd in Limburg sinds: 1970  
Hoofdzetel (in welk land): België  
Productie of dienstenbedrijf: handelsbedrijf

### **Vragen**

1. Vooraleer dat U in Limburg zijn begonnen, welke onderzoeken heeft u toen genomen om te kijken of Limburg een interessante vestigingsplaats was? (Vb: marktonderzoek, was de enige optie...)

→ in 1970 opgestart in Limburg ! (woonplaats oprichters)

2. Welke factoren hebben een rol gespeeld bij de keuze om hier te investeren?

→ In de markt die men wilde bewerken, in de buurt van woonplaats oprichters

→ Mogelijkheden zijn: (specificeren alstublieft)

De grootte van de markt?

De aanwezige infrastructuur?

De ligging van Limburg?

De cultuur?

Het imago van Limburg/België?

De aanwezige kennis (arbeidskrachten, technologie...)

De houding van de overheid (steun, duidelijkheid...)

De investeringsvoorwaarden van de overheid

De aanwezige werkgeversorganisaties

...

3. Als u kijkt door heen de jaren dat u hier gevestigd bent, Voldoen deze factoren aan uw verwachtingen?

→

Aan welke positieve elementen moet u vooral denken?

→ - Infrastructuur (weg - spoorweg)

- Grootte van de markt

Aan welke negatieve elementen moet u vooral denken?

→ Trage ontwikkeling van investering in Noord-Zuid verbinding

3. Zijn er andere factoren die u achteraf pas ontdekt hebt die de keuze hadden kunnen beïnvloeden?

→ Neen

4. Als u kijkt naar het begin dat u hier gevestigd was, en de dag van vandaag, zullen er zeker een aantal veranderingen gebeurd zijn in jullie bedrijf.

Indien er een uitbreiding heeft plaatsgevonden. Wat waren dan de factoren die deze keuze hebben beïnvloed?

→ Aanwezige werkkrachten + infrastructuur

Indien er een inkrimping heeft plaatsgevonden. Wat waren dan de factoren die deze keuze hebben beïnvloed?

→ /

5. Welke maatregelen zou volgens u Limburg moeten nemen om de aanwezige bedrijven beter te kunnen helpen?

- Goed ondernemingsklimaat scheppen
- Geen forfaitaire maar enkel winstbelastingen
- Administratieve vereenvoudigingen

6. Zouden jullie andere bedrijven aanraden om zich hier te vestigen?

Indien ja, waarom?

→ Zie hierboven

Indien neen, welke maatregelen moet Limburg nemen om een interessante vestigingsplaats te worden voor internationale bedrijven?

→ /

7. Indien volgende factoren nog niet aan bod zijn gekomen, wat is jullie mening over volgende punten

1. vennootschapsbelasting
2. loonkost
3. kwaliteit arbeidskrachten Prima
4. productiviteit arbeidskrachten Prima
5. imago Limburg Prima
6. infrastructuur in Limburg Na Noord-Zuid verbinding & klaverblad → ok
7. bereikbaarheid van Limburg
8. Service overheid



### **Bedrijf 3: Cadac**

Naam: Cadac

Gevestigd in Limburg sinds: 1994

Hoofdzetel (in welk land): Nederland (Heerlen)

Productie of dienstenbedrijf: Dienstenbedrijf (IT-sector)

#### **Vragen**

1. Vooraleer dat U in Limburg zijn begonnen, welke onderzoeken heeft u toen genomen om te kijken of Limburg een interessante vestigingsplaats was? (Vb: marktonderzoek, was de enige optie...)

→ Niet echt een marktonderzoek

2. Welke factoren hebben een rol gespeeld bij de keuze om hier te investeren?

→ Niet ver van het hoofdkantoor

→ Aanwezige markt: Belgische markt veroveren (Opportuniteit)

→ Ligging: in de buurt van de arbeidskrachten en het imago van de locatie

vb: Duitsland, niet meer actief, potentieel daar is weg

3. Als u kijkt door heen de jaren dat u hier gevestigd bent, Voldoen deze factoren aan uw verwachtingen?

→ Het imago was heel belangrijk. Men gaat vooral kijken naar de naam, hoe spreekt men het uit. Hasselt scoort hier heel goed op

→ Eveneens is de bereikbaarheid positief, niet direct voor de klanten, maar wel voor de arbeidskrachten.

→ Kantoor driemaal verhuist, imago van de straat is zelfs belangrijk. Je zit met een dienstverlenend kantoor (loon is min 100Euro per uur) dus de klant moet zien dat de zaak deftig is. (Wens van de klant)

→ Hasselt was zelf bekend in het buitenland, dus zeer positief.

4. Als u kijkt naar het begin dat u hier gevestigd was, en de dag van vandaag, zullen er zeker een aantal veranderingen gebeurd zijn in jullie bedrijf.

→ Hasselt wordt groter en groter. Dit komt enkel en alleen door groei van de economie.

→ Twee ander kantoren in België wel gestopt, wegens in de jaren '90 slechte economische groei. Hasselt presteerde toen het beste.

5. Welke maatregelen zou volgens u Limburg moeten nemen om de aanwezige bedrijven beter te kunnen helpen?

→ Meer kantoorruimtes. Anderhalf jaar moeten zoeken naar een deftig kantoor.

→ Zeker Hasselt moet investeren in kantoorruimtes, op deze manier kan er werk van Brussel naar Hasselt worden gehaald.

→ Minder belastingen. Vele IT-sectoren gaan daarom naar bijvoorbeeld Ierland.

→ Fileprobleem

→ Hasselt zou zich niet op de industrie mogen richten, maar eerder zich profileren als een kenniscentrum.

6. Zouden jullie andere bedrijven aanraden om zich hier te vestigen?

→ Het maakt niet uit waar men zich vestigt dankzij de globalisering. Bijvoorbeeld: naar een toprestaurant gaat iedereen waar het ook ligt. Zo moet een bedrijf ook kwaliteit leveren, dan komt de klant ook.

→ Dankzij deze globalisering is het wel aan te raden om centraal te liggen.

7. Indien volgende factoren nog niet aan bod zijn gekomen, wat is jullie mening over volgende punten

1. loonkost: Kennis betaal je graag. Kwaliteit is noodzakelijk. In India hebben ze echter hogere kennis tegen een lagere prijs. Momenteel wordt dan ook een deel uitbesteed, dit heeft niet zo zeer met de prijs te maken maar omdat er op dit moment niet voldoende arbeidskrachten aanwezig zijn. Als dit succesvol wordt, kan dit wel een strategie op lang termijn vormen.

2. kwaliteit arbeidskrachten: oké

3. productiviteit arbeidskrachten: oké

→ Deze zijn wel lager dan in India. Dit komt omdat zij minder altijd veel creatiever zijn, moeten omgaan met beperkte middelen. Als je deze nu al de middelen geeft komt er veel meer uit.

4. infrastructuur in Limburg: pos

5. bereikbaarheid van Limburg: pos

6. Service overheid: Goede acties, bijvoorbeeld de opleidingcheques. Maar zij kunnen natuurlijk niet alles beïnvloeden. Doen goed hun best om werk naar hier te halen en opleiding te promoten.

8. Waarom zijn er minder multinationals in Limburg?

→ Dit heeft enkel en alleen met het verleden te maken. Dertig jaar geleden was Limburg nog een boerenland. Dit is nu al lang gedaan, de meest vooruitstrevende projecten gebeuren altijd in Limburg. Op het moment is potentieel aanwezig, maar het is natuurlijk moeilijker om ze nu aan te trekken. In Tessenderlo zijn er meerdere multinationals, dus dat er geen haven is, mag geen probleem vormen. Eventueel de haven in Genk uitbreiden.

Hoe dan ook, België blijft een land van de KMO's.

## **Bedrijf 4: Edwards Logistics**

Naam: Edwards Logisitcs Ltd  
Gevestigd in Limburg sinds: maart - 2002  
Hoofdzetel (in welk land): UK  
Productie of dienstenbedrijf: transport en distributie

### **Vragen**

1. Vooraleer dat U in Limburg zijn begonnen, welke onderzoeken heeft u toen genomen om te kijken of Limburg een interessante vestigingsplaats was? (Vb: marktonderzoek, was de enige optie...)

Er werden geen onderzoeken gedaan. Er werd gezocht naar een geschikte plaats en Genk bleek dit te bieden. Aangezien het om een transportactiviteit ging werd er wel gekeken naar de infrastructuur en de kost van grond/magazijn.

2. Welke factoren hebben een rol gespeelt bij de keuze om hier te investeren?

Mogelijkheden zijn: (specificeren alstublieft)

- De grote van de markt?
- X De aanwezige infrastructuur?
- X De ligging van Limburg?
- De cultuur?
- Het imago van Limburg/België?
- De aanwezige kennis (arbeidskrachten, technologie...)
- De houding van de overheid (steun, duidelijkheid...)
- De investeringsvoorwaarden van de overheid
- De aanwezige werkgeversorganisaties
- ...

3. Als u kijkt door heen de jaren dat u hier gevestigd bent,

Voldoen deze factoren aan uw verwachtingen?

Aan welke positieve elementen moet u vooral denken?

Bereikbaarheid tussen verschillende luchthavens (Amsterdam, Brussel, Bierset, ....) eveneens de haven van Antwerpen

Aan welke negatieve elementen moet u vooral denken?

Het aantal verschillende belastingsaanslagen, de "op eerste zicht" hoge arbeidskost i.v.m UK.

3. Zijn er andere factoren die u achteraf pas ontdekt hebt die de keuze hadden kunnen beïnvloeden? Centrale ligging, aangezien wij overgeschakeld zijn van vrachtwagentransport naar een EDC (europees distributiecentrum). De centrale ligging heeft als voordeel dat goederen 's avonds pas om 19h00 moeten vertrekken voor een levering binnen 24h in Europa. Hierbij ook de grote flexibiliteit en het werkritme van de werknemers

4. Als u kijkt naar het begin dat u hier gevestigd was, en de dag van vandaag, zullen er zeker een aantal veranderingen gebeurd zijn in jullie bedrijf.

Indien er een uitbreiding heeft plaatsgevonden. Wat waren dan de factoren die deze keuze hebben beïnvloed? Er zal een uitbreiding van de activiteiten plaatsvinden dit jaar, reden zie vraag 3

Indien er een inkrimping heeft plaatsgevonden. Wat waren dan de factoren die deze keuze hebben beïnvloed?

5. Welke maatregelen zou volgens u Limburg moeten nemen om de aanwezige bedrijven beter te kunnen helpen? Bereikbaarheid optimaliseren, intermodaal vervoer stimuleren, goede scholing van arbeiders en bedienden bv talenkennis is zeer belangrijk in onze firma

6. Zouden jullie andere bedrijven aanraden om zich hier te vestigen?

Indien ja, waarom? Centrale ligging, gemotiveerde arbeiders, talenkennis

Indien nee, welke maatregelen moet Limburg nemen om een interessante vestigingsplaats te worden voor internationale bedrijven?

7. Indien volgende factoren nog niet aan bod zijn gekomen, wat is jullie mening over volgende punten

1. vennootschapsbelasting: wij zijn een kostencentrum, we maken dus geen winst
2. loonkost: is hoog t.o.v. buurlanden, maar overheid steunt ook via economische werkloosheid, maar i.v.m met UK is arbeider/bediende relatief goed beschermd bij ontslag ed. Ook subsidies voor opleiding compenseren deze loonkost
3. kwaliteit arbeidskrachten: zeer goed
4. productiviteit arbeidskrachten zeer goed
5. imago Limburg limburg goed
6. infrastructuur in Limburg zeer goed
7. bereikbaarheid van Limburg zeer goed
8. Service overheid aanvaardbaar

## **Bedrijf 5: Ford Genk**

Naam: Ford Genk

Gevestigd in Limburg sinds: 1964

Hoofdzetel (in welk land): USA

Productie of dienstenbedrijf: PRODUCTIE

### **Vragen**

1. Vooraleer dat U in Limburg zijn begonnen, welke onderzoeken heeft u toen genomen om te kijken of Limburg een interessante vestigingsplaats was? (Vb: marktonderzoek, was de enige optie...)

→ In Keulen zou een uitbreiding moeten plaatsvinden. Maar de opportuniteit in Genk was veel beter:

- Mijnen pas gesloten: veel arbeidskrachten
- Ligging: tussen twee grote afzetmarkten: Duitsland en Groot-Brittannië.

2. Welke factoren hebben een rol gespeeld bij de keuze om hier te investeren?

- Centrale ligging
- Ford moet altijd gelegen zijn langs water (ketelhuis veel water nodig)
- Cultuur: mentaliteit was goed (goede harde werkers)
- Overheid:
  - vrijstelling grondbelasting
  - investering in infrastructuur
  - open houding
- Grond: er was voldoende ruimte
- Talenkennis

3. Als u kijkt door heen de jaren dat u hier gevestigd bent, Voldoen deze factoren aan uw verwachtingen?

- Mentaliteit arbeidskrachten daalt:
  - Vakbonden zijn niet flexibel genoeg, te veel eisen
- Loonkost te sterk gestegen
- Verhouding arbeiders/bediende: geeft problemen in de praktijk

4. Als u kijkt naar het begin dat u hier gevestigd was, en de dag van vandaag, zullen er zeker een aantal veranderingen gebeurd zijn in jullie bedrijf.

Grote inkrimping: van 14.000 werknemers naar 5.000/6.000 werknemers

→ Wereldwijde situatie

Turkije: marktpotentieel en goedkopere arbeidskrachten

In Turkije is de loonkost veel goedkoper maar de arbeidsproductiviteit bijna even hoog.

→ Succes van de modellen daalt

5. Welke maatregelen zou volgens u Limburg moeten nemen om de aanwezige bedrijven beter te kunnen helpen?

→ Transport: Ford heeft grote drukpers, 40% van de productie is voor andere productie faciliteiten. Transport is echter soms moeilijk

- Kanaal te klein
- Spoorwegverkeer is redelijk moeilijk (pas recent via Essers met trein naar Oost-Europa, maar verloopt niet soepel)

→ Motiveren van werklozen, ze stellen veel te veel eisen en de motivatie om te werken is heel laag.

6. Zouden jullie andere bedrijven aanraden om zich hier te vestigen?

De locatie van Limburg blijft een sterk pluspunt:

- Ruimte
- Geen file
- Goed bereikbaar
- JIT mogelijk

Maar:

- Plaats wordt kleiner
- Gemeentes kiezen meer en meer voor groen
- Geen positief klimaat t.o.v industrie
  - Imago dat politieke leiders er over brengen
  - Niemand wil er nog werken
  - Negatief signaal van de overheid

7. Indien volgende factoren nog niet aan bod zijn gekomen, wat is jullie mening over volgende punten

1. vennootschapsbelasting: Zien positieve toekomstplannen, maar toch nog sterke argument om te verhuizen
2. loonkost: automatische indexering → slecht systeem
3. Service overheid: ze doen steeds meer en meer.
  - 2003: ronde tafel: gesprek met Fientje Moerman
    - i. positie van automobiel sector verbeteren
    - ii. pos signaal van de overheid dus

## **Bedrijf 6: Grizaco**

Naam: Grizaco

Gevestigd in Limburg sinds: 1992 (overgenomen)

Hoofdzetel (in welk land): Frankrijk

Productie of dienstenbedrijf: Productiebedrijf (bouwbedrijf)

### **Vragen**

1. Vooraleer dat U in Limburg zijn begonnen, welke onderzoeken heeft u toen genomen om te kijken of Limburg een interessante vestigingsplaats was? (Vb: marktonderzoek, was de enige optie...)

→ Geen onderzoek, gekeken naar de cijfers van het bedrijf, deze waren zeer positief.

2. Welke factoren hebben een rol gespeeld bij de keuze om hier te investeren?

→ Ligging: markt situeert zich vooral in Limburg, Brabant Luik en Antwerpen (centraal)

→ Multinational was op zoek naar gezonde bedrijven: winst en marktaandeel zeer hoog.

3. Als u kijkt door heen de jaren dat u hier gevestigd bent, Voldoen deze factoren aan uw verwachtingen?

→ Stabiel

→ Ze komen niet als multinational naar buiten, om zo geen klanten af te schrikken.

→ Wel een gebrek aan geschoolde arbeiders. Weinig specifieke scholing en interesse van arbeiders om in de bouw te werken. Dit komt vooral door lange werkdagen en dat verplaatsing niet betaald wordt.

4. Als u kijkt naar het begin dat u hier gevestigd was, en de dag van vandaag, zullen er zeker een aantal veranderingen gebeurd zijn in jullie bedrijf.

→ Stabiel

5. Welke maatregelen zou volgens u Limburg moeten nemen om de aanwezige bedrijven beter te kunnen helpen?

→ File probleem

7. Indien volgende factoren nog niet aan bod zijn gekomen, wat is jullie mening over volgende punten

1. vennootschapsbelasting

2. loonkost → Deze twee kosten zouden gelijk moeten zijn in Europa, nu is er een vorm van oneerlijke concurrentie. Maar aangezien het hier gaat om een bedrijf dat niet kan exporteren, en enkel de concurrerende bedrijven in België zijn gelegen, heeft dit geen invloed op de mogelijke winsten.

3. kwaliteit arbeidskrachten/ productiviteit arbeidskrachten: Zeer goed!

4. Service overheid: Meer opleiding, de bouwsector meer promoten.

## **Bedrijf 7: Mann Hummel Hydromation**

Naam: Mann Hummel Hydromation

Gevestigd in Limburg sinds: 1964

Hoofdzetel (in welk land): België (was eerst in de USA)

Productie of dienstenbedrijf: Productiebedrijf

### **Vragen**

1. Vooraleer dat U in Limburg zijn begonnen, welke onderzoeken heeft u toen genomen om te kijken of Limburg een interessante vestigingsplaats was? (Vb: marktonderzoek, was de enige optie...)

→ Firma opgericht in 1954 in Amerika, sinds 1964 een vestiging in Limburg. Er is daarvoor geen groot marktonderzoek geweest. Het was een logische keuze → vraag 2

2. Welke factoren hebben een rol gespeeld bij de keuze om hier te investeren?

→ Markt is hoofdzakelijk de automobielsector. Op dat moment waren zij actief in Duitsland, Groot-Brittannië en Frankrijk. Het gaat over bedrijven die echt produceren en niet alleen assembleren. (Ford Genk geen klant).

→ De ligging was de hoofdreden om zich in Limburg te vestigen.

→ De goede infrastructuur (autostrades) hebben deze keuze beïnvloed.

→ De cultuur in het algemeen was toen zeer positief. De Limburgers wilden hard werken. (Goede mentaliteit)

3. Als u kijkt door heen de jaren dat u hier gevestigd bent, Voldoen deze factoren aan uw verwachtingen?

→ Loonkost: aangezien de loonkost zo sterk is gestegen is de productie faciliteit verplaatst naar Hongarije. Hier is enkel nog het kenniscentrum, waar dat alles ontwikkeld wordt.

→ Arbeidskrachten: De hoger opgeleide mensen zijn moeilijker te vinden. Er is een snellere wissel van werk "switchen" mentaliteit is veranderd.

Zijn er andere factoren die u achteraf pas ontdekt hebt die de keuze hadden kunnen beïnvloeden?

→ Het valt op dat Limburg beter bereikbaar is als andere provincies.

→ Milieu wetgeving: regelgeving wordt moeilijker en moeilijker, maar in feite valt het nog mee

→ Overheid helpt goed om de mensen beter op te leiden, intern is er echter geen plaats voor.

→ De markt verschuift meer richting Azië. Steeds meer en meer productiefaciliteiten in Azië. Het is belangrijk om zich dicht bij de klant te vestigen.

4. Als u kijkt naar het begin dat u hier gevestigd was, en de dag van vandaag, zullen er zeker een aantal veranderingen gebeurd zijn in jullie bedrijf.

→ Inkrimping: productie naar Hongarije (enkel en alleen omwille van de hogere loonkost)



→ Uitbouw van het kenniscentrum. Ondersteuning van productontwikkeling en productieproces.

→ Sinds 1988 zijn alle nevenactiviteiten afgestoten bij Hydromation, en is het bedrijf overgenomen door Mann & Hummel. Dit heeft mede veroorzaakt dat er nieuwe vestigingslocaties zijn gezocht en Tongeren is gaan dienen als hoofdzetel en kenniscentrum.

→ Hoofdzetel: deze beslissing is genomen omdat Limburg centraal ligt in de wereld. Tussen Azië en Zuid-Amerika in. Eveneens liggen er verschillende vliegtuighavens in de buurt die vlot bereikbaar zijn. Dus de ligging was weeral de hoofdreden, maar nu centraal t.o.v. de productiefaciliteiten in plaats van de markt.

5. Welke maatregelen zou volgens u Limburg moeten nemen om de aanwezige bedrijven beter te kunnen helpen?

→ Meer promotie van de technische opleidingen. Vele bedrijven hebben een tekort aan goede arbeidskrachten.

→ Limburg niet te fel ophemelen, Limburg wil te positief in het daglicht komen.

→ Meer kennis aantrekken

6. Zouden jullie andere bedrijven aanraden om zich hier te vestigen?

Limburg is een heel goede locatie, dus wordt zeker aangeraden.

→ Talenkennis

→ Infrastructuur

→ Ligging: centraal

7. Indien volgende factoren nog niet aan bod zijn gekomen, wat is jullie mening over volgende punten

1. vennootschapsbelasting: veel hoger als ergens anders, jaagt de mensen weg.

2. loonkost: veel te hoog, Hongarije veel goedkoper

3. kwaliteit arbeidskrachten: ok

4. productiviteit arbeidskrachten: ok

→ Deze hogere productiviteit weegt niet meer op tegen de hogere kost. Eén Belg kan het zelfde produceren als anderhalve Hongaar terwijl de loonkost veel lager is. De motivatie om te werken is in België wel nog beter.

## **Bedrijf 8: Nitto Europe NV**

Naam: Nitto Europe NV

Gevestigd in Limburg sinds: 1974

Hoofdzetel (in welk land): Hoofdzetel van Europa is in Genk (oorspronkelijk uit Japan, nu over gans de wereld)

Productie of dienstenbedrijf: Productie

### **Vragen**

1. Vooraleer dat U in Limburg zijn begonnen, welke onderzoeken heeft u toen genomen om te kijken of Limburg een interessante vestigingsplaats was? (Vb: marktonderzoek, was de enige optie...)

→ Markt onderzoek tussen België, Duitsland en Nederland. België had een enorme aantrekkingskracht bij de Japanners. "Eigen cultuur" was hier aanwezig. (voorbeeld lager onderwijs, familie) en België had het voordeel dat er al een connectie was, persoon die onderzoek deed had een persoonlijke voorkeur daardoor voor België.

2. Welke factoren hebben een rol gespeelt bij de keuze om hier te investeren?

1. Ligging:

- a. Europese markt
- b. Centraal ligging

2. Infrastructuur: goed

3. Markt: klanten waren al aanwezig (Daarom ligging moest in Duitsland, België of Nederland zijn)

4. Talenkennis: goed

5. Arbeidskrachten: goed

In Limburg was de grond ook goedkoop.

3. Als u kijkt door heen de jaren dat u hier gevestigd bent, Voldoen deze factoren aan uw verwachtingen?

→ Cultuur: de traditionele cultuur is achteruit aan het gaan

→ Infrastructuur: NIET GEWELDIG

- Scheepvaart:

- Weinig mogelijkheden
- Haven is te klein
- Nieuw dok is al vol, geen goede logistiek
- Het is wel geschikt voor kleine partijen.

- Luchtvaartverkeer: geen directe lijnen naar alle locaties noch lange afstandvluchten → veel tijdverlies

→ Kennis: gaat er op achteruit

- Talenkennis: amper noch Frans, laat staan Duits (nochtans is Duits een zeer belangrijke handelstaal).
- Onderwijs naast de kwestie (Meer nutteloze vakken gegeven)

→ De centrale ligging van Limburg is wel zeer positief. Dicht centraal ten op zichte van de klanten.

Zijn er andere factoren die u achteraf pas ontdekt hebt die de keuze hadden kunnen beïnvloeden?

- De markt wordt verzadigd, deze verschuift naar het Oostblok
- Belastingsdruk wordt hoger en hoger
- Vakbonden eisen veel te veel (Vrede is afgekocht moeten worden)
- Hoge loonkost: vroeger vormde dit geen probleem, maar nu worden andere locaties aantrekkelijk.
- Imago van Limburg: kleinzielig imago
  - Bijvoorbeeld: Werkgeversorganisaties bekampen elkaar in plaats van samen te werken.
- Arbeidskrachten
  - Geen motivatie meer
  - Mentaliteit is sterk gedaald
- De markt bepaalt uiteindelijk de ligging
  - België
    - Vergrijzing: geen potentiële kopers
    - Minder arbeiders = minder kopers

4. Als u kijkt naar het begin dat u hier gevestigd was, en de dag van vandaag, zullen er zeker een aantal veranderingen gebeurd zijn in jullie bedrijf.

→ Nieuwe investeringen zijn niet mogelijk in Limburg. De markt is verschoven en Nitto moet mee verschuiven.

5. Welke maatregelen zou volgens u Limburg moeten nemen om de aanwezige bedrijven beter te kunnen helpen?

- Eén vennootschapsbelasting voor gans Europa
- Positieve factoren (vraag 2) zijn voorbijgestreefd, deze factoren terug positief maken.
- Inspanningen doen om ver transport te promoten.

6. Zouden jullie andere bedrijven aanraden om zich hier te vestigen?

In het Oostblok liggen de nieuwe opportuniteiten. De bevolking heeft steeds meer koopkracht.

7. Indien volgende factoren nog niet aan bod zijn gekomen, wat is jullie mening over volgende punten

- Logistiek: zeker niet ophemelen, concurrentie is zeer groot en meerwaarde zeer klein.
- Productiviteit van lagere loonlanden hetzelfde maar loonkost begint ook wel te stijgen. Markt blijft wel beter op dit moment. In de toekomst is de vergrijzing ginds wel veel erger. Dus dan nieuwe verschuiving richting Azië.
- Wetten zijn oneerlijk, In China zijn er zelfs geen wetten en is bijna alles toegestaan, oneerlijke concurrentie. Er moet een criterium komen, die deze oneerlijke concurrentie ongedaan maakt. (vb; invoerrechten)
- Namaakproductie vormt eveneens een groot probleem.

## **Bedrijf 9: Sumitomo Bakelite Europe**

Naam: Sumitomo Bakelite Europe  
Gevestigd in Limburg sinds: 1960  
Hoofdzetel (in welk land): Japan  
Productie of dienstenbedrijf: Productie

### Vragen

1. Vooraleer dat U in Limburg zijn begonnen, welke onderzoeken heeft u toen genomen om te kijken of Limburg een interessante vestigingsplaats was? (Vb: marktonderzoek, was de enige optie...)

→ Geen onderzoek, gezocht naar goedkope beschikbare grond, centraal gelegen.

2. Welke factoren hebben een rol gespeeld bij de keuze om hier te investeren?

→ De markt heeft zeker geen rol gespeeld

→ De ligging was de hoofdreden, centraal gelegen, dicht bij de twee grote havens (Antwerpen en Rotterdam). Het bedrijf is zeer export gericht.

→ Cultuur: Japanners vinden de Belgische cultuur gelijkend op deze van hun

Hasselt: Japanse tuin

Leuven: Japanse afdelingen

3. Als u kijkt door heen de jaren dat u hier gevestigd bent, Voldoen deze factoren aan uw verwachtingen?

→ Centrale ligging blijft een sterk pluspunt

→ Cultuur blijft goed aansluiten bij de Japanners (familietradities).

→ Kennis van de mensen: opleidingsniveau is nog steeds goed hoog en tevens ook laaggeschoolden voor productie aanwezig.

4. Als u kijkt naar het begin dat u hier gevestigd was, en de dag van vandaag, zullen er zeker een aantal veranderingen gebeurd zijn in jullie bedrijf.

→ Uitbreiding

→ Gezocht naar nieuwe opportuniteiten, maar het is niet simpel om te verhuizen, brengt veel kosten met zich mee. Gebleven omdat

1. Omkadering is beter (infrastructuur, kennis....)

2. Investeringsbedrag om uit te breiden lager als nieuwe faciliteit te bouwen.

Maar mogelijkheid toch om naar lagere loonlanden te verhuizen.

5. Welke maatregelen zou volgens u Limburg moeten nemen om de aanwezige bedrijven beter te kunnen helpen?

→ Hoge loonkost dalen

→ Zusterbedrijf in Spanje: veel lagere kosten

Maar kwaliteit is hier te vinden, zeker kennis. Dus de overheid moet goede scholing blijven promoten.

→ Er is een dreigend transportprobleem. De overheid moet hier aan werken. JIT-systeem maakt het heel moeilijk om een file te kunnen overbruggen. (Dit is wel een Europees probleem)

6. Indien volgende factoren nog niet aan bod zijn gekomen, wat is jullie mening over volgende punten

1. kwaliteit arbeidskrachten/ productiviteit arbeidskrachten

→ De motivatie van de arbeiders is steeds minder en minder. Zeker de laaggeschoolden voor de productie haken af. Aanwerven is daarom moeilijker. Het is dan inderdaad ook niet het meest aangename werk.

## **Bedrijf 10: TDS logistics Belgium**

Naam: TDS logistics Belgium

Gevestigd in Limburg sinds: 1997

Hoofdzetel (in welk land): Hoofdkantoor in Genk (oorspronkelijk van USA)

Productie of dienstenbedrijf: productie (material handling)

### **Vragen**

1. Vooraleer dat U in Limburg zijn begonnen, welke onderzoeken heeft u toen genomen om te kijken of Limburg een interessante vestigingsplaats was? (Vb: marktonderzoek, was de enige optie...)

GEEN ONDERZOEK

2. Welke factoren hebben een rol gespeeld bij de keuze om hier te investeren?

Klant: Ford Genk

→ Productie Genk is volledig voor Ford

→ Toeleverancier

Klant: Volkswagen →Vorst

→ Inband logistics : directe levering

JIT-systeem

→ Outband logistics

Verpakte onderdelen → carrosserie delen

Dan ben je iets vrijer van de locatie maar toch dicht bij de klant

Genk: INBAND LOGISTICS

→ Hoofdkwartier: is vooral historisch gegroeid. Talenkennis was wel een sterke reden om hier te blijven.

3. Als u kijkt door heen de jaren dat u hier gevestigd bent, Voldoen deze factoren aan uw verwachtingen?

→ Probleem in 2000 was dat iedereen veel laaggeschoolde arbeiders nodig had

→ Samenwerking met Randstad (interim kantoor) lossen dit probleem goed op.

Zijn er andere factoren die u achteraf pas ontdekt hebt die de keuze hadden kunnen beïnvloeden?

→ Hoofdzetel:

- Goede talenkennis: Engels en Duits
- Centrale ligging
- Toegankelijkheid van Limburg

→ Opmerking: talenkennis gaat omlaag maar ten op zichte van de buurlanden toch nog beter. Zeker de Franse taalkennis gaat achteruit, maar dit is niet zo erg.

4. Als u kijkt naar het begin dat u hier gevestigd was, en de dag van vandaag, zullen er zeker een aantal veranderingen gebeurd zijn in jullie bedrijf.

Gaan op en neer samen met Ford

5. Welke maatregelen zou volgens u Limburg moeten nemen om de aanwezige bedrijven beter te kunnen helpen?

Sociale lasten lager

Personenbelasting lager

Ontslag bescherming lager

Dankzij deze zware kost investeren vele bedrijven hier niet meer.

Arbeid flexibeler maken

Bestaande industrie meer helpen

6. Indien volgende factoren nog niet aan bod zijn gekomen, wat is jullie mening over volgende punten

1. kwaliteit arbeidskrachten/productiviteit arbeidskrachten: hoog
2. imago Limburg: Hasselt heeft sterk imago
3. bereikbaarheid van Limburg: Limburg is goed toegankelijk
4. Service overheid: Goed beleid, soepel

## **Auteursrechterlijke overeenkomst**

*Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).*

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Internationalisatie - Redenen voor multinationals om zich in Limburg te vestigen.**

**Perspectief : "Multinationals"**

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2007**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

**Siegfried JAEKEN**

Datum: **31.05.2007**