

Internationalisatie : redenen voor multinationale ondernemingen om zich in de Kempen te vestigen

Ellen PAUWELS

promotor :
dr. Tinne LOMMELEN

Woord Vooraf

Deze eindverhandeling kwam tot stand als sluitstuk van mijn opleiding licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Tijdens mijn laatste jaar koos ik internationaal zakenwezen als major. Het is door mijn interesse voor het internationale aspect van zakendoen dat ik dan ook gekozen heb voor het onderwerp multinationale ondernemingen in de Kempen.

Tijdens de voltooiing van dit werk kon ik rekenen op de steun van verschillende mensen. Graag zou ik van deze gelegenheid gebruik willen maken om hen te bedanken.

Ten eerste wil ik mijn promotor Dr. Tinne Lommelen bedanken voor haar deskundige begeleiding en opbouwende kritiek.

Verder zou ik ook een woord van dank willen richten tot alle bevoorrechte getuigen die meewerkten aan dit onderzoek. Ondanks hun drukke bezigheden maakten zij tijd om mijn vragen te beantwoorden. Dit onderzoek zou zonder hun hulp niet mogelijk geweest zijn.

Ten slotte bedank ik mijn ouders voor de steun en de kansen die ik de voorbije vier jaar gekregen heb. Zonder hen zou ik er nooit in geslaagd zijn deze opleiding succesvol af te ronden.

Samenvatting

In het derde kwartaal van de twintigste eeuw hebben vele multinationale ondernemingen (MNO'en), vooral van Noord-Amerikaanse origine, zich in de Antwerpse Kempen gevestigd. Na deze investeringsgolf kwamen er echter geen nieuwe MNO'en meer bij. De grootte van de bedrijfsinvesteringen in de Kempen daalt de laatste jaren en zakt zelfs tot onder het gemiddelde in Vlaanderen. Tussen 1998 en 2003 daalde de grootte van de bedrijfsinvesteringen in de Kempen jaarlijks met 1.5%, dit in vergelijking met een stijging van 2.1% in de rest van Vlaanderen.

Deze eindverhandeling gaat op zoek naar de redenen waarom MNO'en zich in de Kempen zijn komen vestigen en waarom er de laatste decennia weinig of geen nieuwe bijkomen.

Om een antwoord te kunnen geven op deze vraag moet er eerst een duidelijk beeld gevormd worden van de regio Kempen. In de volksmond spreekt men zowel over de Kempen als gebied in de provincie Antwerpen maar ook delen van Limburg worden als de Kempen aangeduid. Ook is er een éénduidige definitie nodig van het begrip MNO.

Daarna wordt nagegaan wat de algemeen gangbare theorieën zijn die de internationalisatiebewegingen van MNO'en proberen te verklaren. In de onderzochte literatuur worden vier verschillende modellen onderscheiden die elk het internationalisatieproces op een andere manier bekijken en proberen te verklaren vanuit een andere invalshoek. Het Uppsala/proces model legt vooral de nadruk op psychologische afstand en gradueel leren om de internationalisatie van MNO'en te verklaren. Het transactiekosten model daarentegen ziet transactiekosten als de belangrijkste factor die de internationalisatiebeslissingen van MNO'en drijft. Een derde model, het netwerk model, beschouwt het hebben van een betrouwbaar netwerk als essentieel om te kunnen internationaliseren. Tenslotte wordt het OLI-model van Dunning besproken. Dit model onderscheidt drie subparadigma's die de internationalisatie van MNO'en verklaren. Volgens Dunning (2001) zijn er drie soorten voordelen die ervoor zorgen dat MNO verder internationaliseren, bedrijfsspecifieke voordelen, internaliseringvoordelen en locatievoordelen. Na een analyse van de vier verschillende modellen wordt besloten om het model van Dunning te gebruiken als basis voor het onderzoek.

Na deze literatuurstudie wordt er een beroep gedaan op bevoorrechte getuigen om een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag die stilstaat bij de redenen waarom MNO'en zich in de Kempen komen vestigen. Er worden medewerkers van de overheid, van lokale streekontwikkelingsorganisaties en bedrijfsleiders van grote MNO'en in de regio geïnterviewd.

De antwoorden van deze bevoorrechte getuigen worden vergeleken met de lokalisatievoordelen die door Dunning worden onderscheiden. Er wordt nagegaan welke locatievoordelen de Kempen tijdens de grote investeringsgolf had en welke van deze troeven nu nog steeds aanwezig zijn. Ook wordt er gekeken wat de toekomst is van MNO'en in de Kempen. De antwoorden van de bevoorrechte getuigen worden vergeleken met recente literatuur over de economische toestand en toekomst van de regio Kempen. De studie van recente literatuur in combinatie met de antwoorden van de bevoorrechte getuigen leiden tot een aantal belangrijke conclusies.

Uit het onderzoek blijkt dat MNO'en zich in het derde kwartaal van de twintigste eeuw in de Kempen zijn komen vestigen omwille van de goede ontsluiting van de regio, de beschikbaarheid van goed uitgeruste en betaalbare industriegrond en de kwaliteit, beschikbaarheid en lage kosten van arbeidskrachten in de Kempen. Ook de houding van de overheid speelde een rol bij de beslissing van MNO'en om zich in de Kempen te vestigen. De overheid lokte met subsidies en een pro-actieve houding veel MNO'en naar de Kempen.

Op dit moment zijn een aantal troeven die de Kempen vroeger had niet meer aanwezig. Er is een gebrek aan industriegrond, de arbeidskrachten zijn te duur geworden en een actief beleid van de overheid is er niet meer. Toch heeft de Kempen nog steeds enkele troeven die ervoor kunnen zorgen dat de regio aantrekkelijk blijft. De centrale ligging van de Kempen en de beschikbaarheid en kwaliteit van de arbeidskrachten blijven sterke economische troeven. Bovendien komt er een nieuwe troef bij, de hoge technologische ontwikkeling van de regio.

Het onderzoek maakt duidelijk dat de Kempen zeker nog in staat is MNO'en aan te trekken en te behouden. Er is zeker nog een toekomst voor de logistieke sector in de Kempen. Het bewijs hiervan wordt geleverd door Nike en Estee Lauder. Beide bedrijven hebben recent grote investeringen gedaan om hun distributiecentrum in de

Kempen uit te breiden. De regio heeft alle troeven in handen om attractief te blijven voor bedrijven uit deze sector. Door haar goede ontsluiting en de nabijheid van Brussel als beslissingscentrum moet de Kempen ook in staat zijn plaatselijke hoofdkwartieren aan te trekken.

Het is wel nodig dat er enkele initiatieven worden genomen om ervoor te zorgen dat de aanwezige troeven in de toekomst blijven bestaan en bekend zijn bij potentiële investeerders. De Kempen moet er alles aan doen om het voordeel van de centrale ligging te kunnen blijven uitbuiten. Er moet voortdurend gewerkt worden aan de verbetering van de ontsluiting van de regio om logistieke bedrijven te blijven aantrekken. Ook moet er opnieuw een pro-actief beleid gevoerd worden door de overheid. De kerntroeven van de Kempen moeten benadrukt worden en de regio moet gepromoot worden bij potentiële investeerders.

Inhoudsopgave

Woord Vooraf	2
Samenvatting	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	11
1.1 Probleemaanduiding	11
1.2 Probleemstelling	12
1.3 Onderzoeksvragen	12
1.4 Opzet eindverhandeling	13
Hoofdstuk 2: Conceptdefiniëring	15
2.1 Multinationale ondernemingen	15
2.2 De Kempen	16
2.2.1 Ruimtelijke ordening	16
2.2.2 Bevolking	18
2.2.3 Inkomen en werkgelegenheid	18
2.2.4 Ondernemingslandschap	20
Hoofdstuk 3: Internationalisatie theorieën	22
3.1 Uppsala model/internationalisatie procesmodel	22
3.1.1 Kenmerken van het model	23
3.1.2 Statische aspecten	24
3.1.3 Dynamische aspecten	25
3.1.4 Kritiek op het model	25

3.2	Transactiekosten Analyse (TKA)	27
3.2.1	Kenmerken van het model	27
3.2.2	Ex ante kosten	28
3.2.3	Ex post kosten	28
3.2.4	Internalisatie of externalisatie	29
3.2.5	Kritiek op het TKA model	29
3.3.	Netwerkmodel	30
3.3.1	Kenmerken van het model	30
3.3.2	Basisassumptie	31
3.3.3	Kritiek op het netwerkmodel	32
3.4.	Het eclecticisch/OLI paradigma	33
3.4.1	Kenmerken van het model	33
3.4.2	Eigendomsvoordelen van een onderneming (ownership specific advantages)	33
3.4.3	Locatievoordelen van de markt (locational attractions)	35
3.4.4	Internaliseringvoordelen (internationalization advantages)	35
3.4.5	Eclecticisch paradigma als enveloppe	36
3.5.	Keuze van model voor onderzoek	38
	Hoofdstuk 4 : Onderzoeksmethode	40
4.1	Initiële strategie	40
4.2	Keuze van de onderzoeksmethode	42
4.2.1	Beschikbaarheid van gegevens	42
4.2.2	Karakter van de onderzoeksvragen	42
4.3	Verloop van het interview	43
4.4	Bevoorrechte getuigen	45
4.4.1	Selectie van de bevoorrechte getuigen	46

4.4.2	Gegevens van de bevoorrechte getuigen.....	47
4.4.3	Bewaking van de validiteit.....	49
Hoofdstuk 5 : De vestiging van MNO'en in de Kempen.....		51
5.1.	Inleiding	51
5.2	Beschikbaarheid en kwaliteit van de arbeidsbevolking & lage Arbeidskosten.....	54
5.3	Infrastructuur	54
5.4	Taksvoordelen en subsidies	55
5.5	Houding t.o.v. de firma	55
5.6	Groeiende vraag in de vestigingsmarkt	56
5.7	Literatuur als referentie	56
Hoofdstuk 6 : Huidige toestand in de Kempen		58
6.1	Inleiding	59
6.2	Arbeidskosten, beschikbaarheid en kwaliteit van de arbeidsbevolking & leveranciers.....	60
6.2.1	Arbeidskosten	60
6.2.2	Beschikbaarheid en kwaliteit	60
6.2.3	Leveranciers	61
6.3	Infrastructuur	62
6.3.1	Geografische ligging en ontsluiting	62
6.3.2	Bedrijfsterreinen	62

6.4	Graad van technologische ontwikkeling van het gastland.....	64
6.5	Houding t.o.v. de firma	64
6.6	Taksvoordelen en subsidies	65
6.7	Conclusies.....	66
Hoofdstuk 7: De toekomst van MNO in de Kempen		67
7.1	Geografische ligging en infrastructuur	68
7.1.1	Bedrijfsterreinen	68
7.1.2	Infrastructuur.....	69
7.2	Sectoren	70
7.2.1	De secundaire sector.....	70
7.2.2	Logistieke- en transportsector	70
7.2.3	Plaatselijke hoofdkwartieren	72
7.3	Promotie van de regio.....	73
7.4	Conclusies.....	74
Hoofdstuk 8: Conclusies, beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.....		76
8.1	Conclusies.....	76
8.2	Persoonlijke reflectie	78
8.3	Beperkingen van het onderzoek	79
8.4	Aanbevelingen voor verder onderzoek	79

Lijst van geraadpleegde werken	80
--------------------------------------	----

Bijlagen.....	85
---------------	----

Lijst van figuren

Figuur 1.1: Bedrijfsinvesteringen in het Vlaams Gewest en de Provincie Antwerpen, 2003 (in miljard euro)	12
Figuur 2.1: Ligging gemeenten in de Kempen + aanduiding grenslijn Noorderkempen	17
Figuur 2.2: Voorbeelden van gerenommeerde bedrijven in de Kempen	20
Figuur 3.1: Het internationalisatieproces van een bedrijf: statische en dynamische aspecten	24
Figuur 3.2 : Voorbeeld van een internationaal netwerk	32
Figuur 7.1: Actiepunten om de Kempen aantrekkelijk te houden voor MNO'en	67

Lijst van Tabellen

Tabel 3.1: Overzicht van OLI voordelen	37
Tabel 4.1: Geraadpleegde bronnen + verkregen informatie	41
Tabel 4.3: Overzichtstabel bevoorrechte getuigen	47
Tabel 4.4: Leden van de Reflectiegroep Kempen	50
Tabel 5.1: Oprichtingsjaren grote MNO in de Kempen	52
Tabel 5.2: Locatievoordelen van de Kempen	53
Tabel 6.1: Huidige locatie voor- en nadelen in de Kempen	59
Tabel 6.2: Nog beschikbare ruimte (situatie januari 2006)	63

Lijst van Bijlagen

Bijlage 1: Ligging woon- en industriegebieden, ambachtelijke bedrijven en kmo's ten opzichte van de hoofd-, snel- en spoorwegen	86
Bijlage 2: Inkomensspreiding per arrondissement (percent, 2002) + jaarlijks gemiddeld inkomen per arrondissement (duizend euro)	87
Bijlage 3: Samenstelling van de tewerkstelling (percent, 2002)	88
Bijlage 4: Bedrijfsinvesteringen in het Vlaamse gewest en de provincie Antwerpen (2003).....	89

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Probleemaanduiding

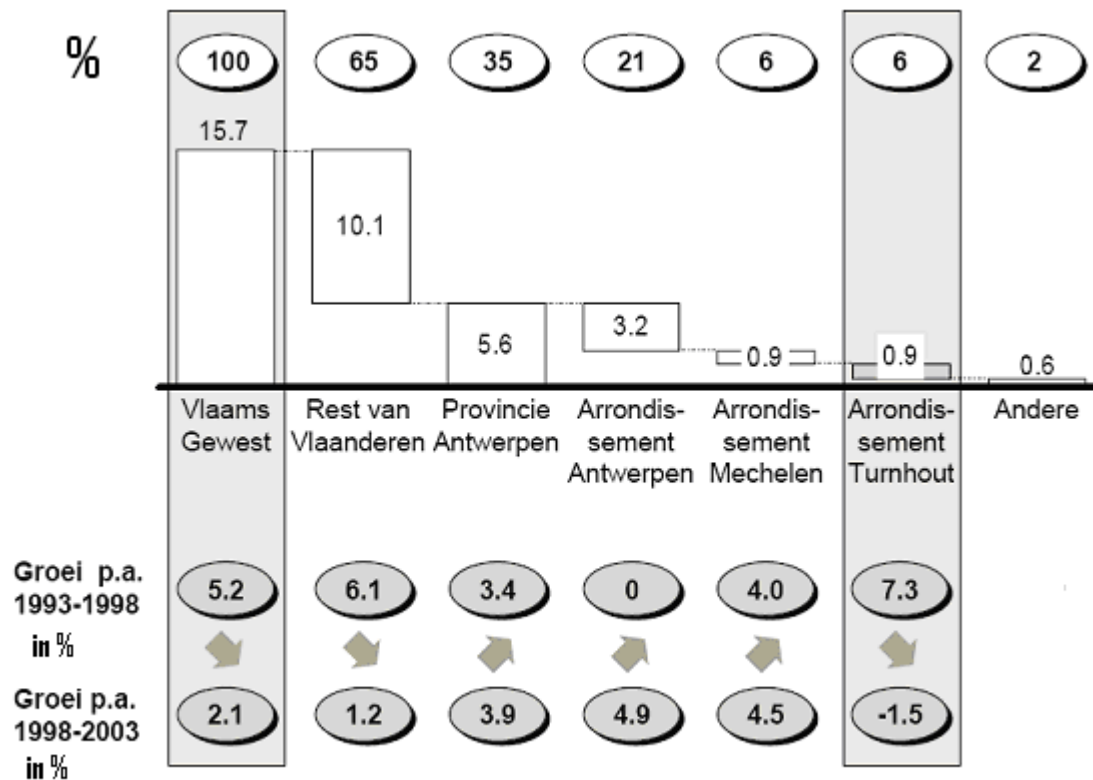
Multinationale ondernemingen (MNO'en) zijn steeds op zoek naar de beste plaats om zich te vestigen. Het is voor regio's dan ook belangrijk om te weten welke factoren deze bedrijven in overweging nemen bij hun beslissing.

In het verleden hebben multinationale ondernemingen zich in de Kempen gevestigd. De meeste MNO'en hebben zich in het derde kwartaal van de twintigste eeuw in de Kempen gevestigd (RESOC, 2006). De aanwezigheid van deze bedrijven heeft geleid tot een specialisatiegraad in de secundaire sector (SPK, 2006). Toch trekt de Kempen volgens het Strategisch Plan Kempen (2006) de laatste jaren een klein en krimpend aandeel van alle bedrijfsinvesteringen in Vlaanderen aan. Zoals te zien op figuur 1.1 gaan slechts 6% van de bedrijfsinvesteringen in Vlaanderen naar de Kempen. Dit komt overeen met 0.9 miljard aan bedrijfsinvesteringen per jaar. Vergeleken met een totaal aantal bedrijfsinvesteringen van 15.7 miljard in Vlaanderen is dit erg weinig.

Bovendien toont figuur 1.1 ook dat de bedrijfsinvesteringen in de Kempen dalen. De grootte van de bedrijfsinvesteringen daalde in de Kempen tussen 1998 en 2003 jaarlijks met 1.5%, dit in vergelijking met een algemene stijging in Vlaanderen van 2.1 %.

De daling van de bedrijfsinvesteringen in de Kempen is volgens de intercommunale ontwikkelingsmaatschappij Kempen (IOK, 2006) vooral te wijten aan een nijpend gebrek aan bedrijfsterreinen wat de vestigingskosten erg hoog maakt. Toch kan dit tekort niet de enige reden zijn voor het wegblijven van nieuwe multinationals uit de Kempen.

Figuur 1.1: Bedrijfsinvesteringen in het Vlaams Gewest en de Provincie Antwerpen, 2003 (in miljard euro)



Bron: GOM Antwerpen, NIS

1.2 Probleemstelling

Het bovenstaande probleem leidt dan ook tot de volgende centrale onderzoeksvraag:
Waarom vestigen multinationale ondernemingen zich in de Kempen?

1.3 Onderzoeksvragen

Door de probleemstelling te ontleden ontstaan de volgende onderzoeksvragen:

1. Waarom hebben multinationals destijds de beslissing genomen zich in de Kempen te vestigen?

2. Welke factoren wogen het zwaarst door?
3. Waarom breiden deze MNO'en de laatste jaren uit? Waarom krimpen ze in?
4. Hoe kan de Kempen op deze factoren inspelen en zo een grotere aantrekkingskracht uitoefenen op multinationals?
5. Worden er initiatieven in de Kempen genomen om MNO'en aan te trekken of te behouden en zijn deze voldoende?

1.4 Opzet eindverhandeling

De bedoeling van de eindverhandeling is om een beeld te krijgen van MNO'en in de Kempen. Specifiek wordt er op zoek gegaan naar de redenen waarom MNO'en zich ooit in de Kempen hebben gevestigd en waarom ze er momenteel nog aanwezig zijn. Er wordt ook op zoek gegaan naar initiatieven die er in de Kempen genomen worden om nieuwe MNO'en aan te trekken en reeds aanwezige MNO'en te behouden. Bovendien wordt er gekeken wat de toekomst is van MNO'en in de Kempen.

Om aan het onderzoek te kunnen beginnen is het belangrijk een goed beeld te hebben van de Kempen en het gebied duidelijk af te bakenen. Er is ook een éénduidige definitie van MNO'en nodig. Deze concepten worden gedefinieerd in hoofdstuk twee.

Er zijn verschillende modellen die proberen de bestaansredenen van MNO'en te verklaren. De volgende stap van de eindverhandeling is de bespreking van de meest gebruikte modellen en hun kenmerken. De meest dominante strekkingen en hun belangrijkste kritieken worden besproken. Voor het vervolg van de eindverhandeling is het nodig een model te kiezen dat als referentie zal dienen voor het vervolg van het onderzoek. Dit alles is terug te vinden in hoofdstuk drie.

Het eigenlijke onderzoek bestaat uit een bevraging van bevoorrechte getuigen. In hoofdstuk vier wordt het onderzoeksproces besproken. Er wordt uitgelegd waarom er gekozen werd voor een bevraging van bevoorrechte getuigen. Hoofdstuk vier bevat tevens een overzicht van de personen die ondervraagd werden en de relatie van de getuigen met dit thema.

In de hoofdstukken vijf, zes en zeven wordt een overzicht gegeven van de resultaten van de bevraging. Hoofdstuk vijf geeft de redenen weer waarom multinationals zich in

de Kempen hebben gevestigd. Aan de hand van een tabel worden de antwoorden van de bevoorrechte getuigen systematisch weergegeven om vervolgens dieper in te gaan op elke vestigingsfactor die door de geïnterviewden vermeld werd. De antwoorden worden ook gekoppeld aan recente literatuur.

Hoofdstuk zes behandelt de huidige situatie van MNO'en in de Kempen. Opnieuw wordt er gestart vanuit een tabel die nagaat welke troeven de Kempen nog in handen heeft en welke locatievoordelen die er ooit waren, verloren zijn gegaan. Analoog met hoofdstuk vijf worden de locatievoor- en nadelen van de Kempen ook hier verder uitgewerkt en verbonden aan de literatuur.

In hoofdstuk zeven ten slotte wordt een blik geworpen op de toekomst en wordt gekeken naar wat de toekomst is van MNO'en in de Kempen. Zowel de mening van de bevoorrechte getuigen als de visie van recente literatuur wordt weergegeven.

Hoofdstuk acht geeft de conclusies weer die uit het onderzoek kunnen getrokken worden. Ook wordt er een persoonlijke visie gegeven over de MNO'en in de Kempen. In het hoofdstuk worden ook de beperkingen van het onderzoek weergegeven. Ten slotte worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

Hoofdstuk 2: Conceptdefiniëring

Vooraleer het onderzoek te kunnen beginnen is het eerst nodig enkele concepten juist en éénduidig te formuleren. Hieronder worden enkele definities van MNO'en weergegeven. Het concept 'de Kempen' wordt ook uitgelegd. De geografische grenzen worden gedefinieerd en er wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste kenmerken van de regio zowel op logistiek, op sociaal als op economisch vlak.

2.1 Multinationale ondernemingen

Er zijn vele definities van multinationale ondernemingen (MNO'en). De meest gebruikte definities vermelden een aantal landen waarin bedrijven een specifiek type operaties uitvoeren. Zo is een bedrijf volgens de Harvard definitie een multinational wanneer het produceert in minstens zes verschillende landen (Nordström en Vahlne, 1993). De definitie van de Verenigde Naties is gelijkaardig maar zwakker. Zij beschouwen een bedrijf als MNO wanneer het produceert in minstens één land buiten het thuisland (Nordström en Vahlne, 1993).

Specifieker zijn de definities van Dunning en Dicken. Volgens Dunning (1993) is een MNO een bedrijf dat zich bezighoudt met buitenlandse directe investeringen en tevens waardecreërende activiteiten bezit en controleert in meer dan 1 land. Dicken (1999) definieert een MNO als een bedrijf dat de macht heeft om handelingen in meer dan 1 land te coördineren, ook al is het bedrijf niet de eigenaar van de productiemiddelen. Dit duidt erop dat een bedrijf niet per definitie productiemiddelen in handen moet hebben in verschillende landen om controle uit te oefenen op de aanwending van productiemiddelen. In het algemeen hebben multinationale ondernemingen deze productiemiddelen wel in handen maar ze zijn ook verbonden aan een netwerk van legaal onafhankelijke bedrijven.

Omdat in het onderzoek vaak verwezen wordt naar een model dat ontwikkeld is door Dunning wordt zijn definitie van een MNO als basis gebruikt in het onderzoek. Wanneer gesproken wordt over multinationale bedrijven worden dus bedrijven bedoeld die waardecreërende activiteiten bezitten en controleren in meer dan

1 land en zich bezighouden met buitenlandse directe investeringen (Dunning, 1993).

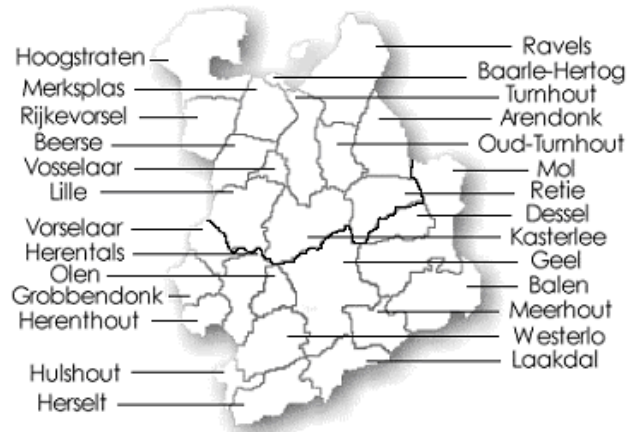
2.2 De Kempen

Om de mogelijke aantrekkingskracht van de Kempen te kunnen beoordelen is het nodig om eerst een grondig beeld te krijgen van de regio. De analyse is vooral gebaseerd op cijfers en gegevens verstrekt door AD-AMO. AD-AMO staat voor Analyse en Data. Dit arbeidsmarktobservatorium is een initiatief van het streek tewerkstellingscomité (STC) Turnhout en Streekplatform Kempen en heeft als doel de meest recente en relevante cijfers in verband met de Kempen te verstrekken (AD-AMO, 2006). Een tweede belangrijke bron is het Strategisch Plan Kempen (SPK), een private en neutrale streek-ontwikkelingsorganisatie die tot doel heeft de regio Antwerpse Kempen toonaangevend te maken in Vlaanderen (SPK, 2006). Ze kunnen voor financiering rekenen op subsidies van de Provincie Antwerpen, de Vlaamse Regering, de Federale Regering en de Europese Unie. Ook zijn er partnerships met grote bedrijven uit de Kempen zoals Siemens, Umicore, Philips, Bosal, ...

2.2.1 Ruimtelijke ordening

De Kempen is gelegen in het Noorden van Vlaanderen en grenst aan Nederland. In de volksmond wordt vaak gesproken over de Antwerpse Kempen en de Limburgse Kempen. Voor dit onderzoek wordt enkel het deel van de Kempen dat in de provincie Antwerpen gelegen is als Kempen beschouwd. De grenzen van de Kempen vallen dan volledig gelijk met die van het arrondissement Turnhout. De Kempen heeft een oppervlakte van 1.356 km². Zoals zichtbaar op figuur 2.1 telt de Kempen 27 steden en gemeenten.

Figuur 2.1: Ligging gemeenten in de Kempen + aanduiding grenslijn Noorderkempen



bron: STC Turnhout

De Kempen bestaat vooral uit agrarisch gebied. Er zijn opvallend veel bosgebieden in Ravels en Mol. De groene zones situeren zich in Herentals, Kasterlee-Lichtaart en Mol (AD-AMO, 2006).

Zoals te zien in bijlage één, telt de Kempen drie hoofdwegen die de regio internationaal bereikbaar maken: E313/E34/E19. De primaire wegen N19, N17 en de ring rond Turnhout zorgen voor de verbinding op Vlaams niveau (SPK, 2006). Er is geen volwaardige Noord-Zuid verbinding over de weg. Er is wel een Noord-Zuid verbinding over het spoor maar zoals het kaartje in bijlage één toont zijn er weinig andere spoorwegverbindingen in de Kempen (AD-AMO, 2006). De Kempen telt vier waterwegen waarlangs goederenschepen de gemeenten kunnen bereiken. 31 van de 67 loskades liggen langs het Albertkanaal, dat hiermee de belangrijkste waterweg in de Kempen is. De overige waterwegen zijn het kanaal Dessel-Kwaadmechelen met 11 kades. De overige 25 kades zijn te vinden langs de kanalen Schoten-Dessel en Herentals-Bochelt (SPK, 2006).

Volgens het Strategisch Plan Kempen (SPK, 2006) vormt de centrale ligging van de Kempen in het Europees economisch kerngebied (vierhoek Parijs, Londen, Milaan, Hamburg) en de centrale ligging op logistiek vlak in België een belangrijke geo-

economische troef. Het economisch netwerk Albertkanaal vormt de tweede belangrijkste economische as in België.

De ligging van de snel-, spoor- en waterwegen heeft gevolgen voor de ligging van de industriezones. In het zuiden van de Kempen zijn de industriezones voornamelijk gelegen langs de transportas E313/Albertkanaal. In het Noorden zijn er vooral industriegebieden rond de E34 in Turnhout en aan de E19 in Hoogstraten. In het Oosten van de Kempen is er enkel een nucleaire site met bedrijfsterreinen die enkel voor nucleaire activiteiten worden gebruikt (AD-AMO, 2006). Het beheer van deze industriezones is voornamelijk in handen van de Intercommunale Ontwikkelingsmaatschappij Kempen (IOK, 2006). De Kempen telde in 2004 232 bedrijfsterreinen die bijna volledig vol waren. De toekomstig beschikbare bedrijfsterreinen zijn slechts 140 hectare terwijl de Kempen nood heeft aan ongeveer 840 hectaren extra (SPK, 2006).

2.2.2 Bevolking

De Kempen telde in 2004 414.026 duizend inwoners. Met dit cijfer vertegenwoordigt de Kempen een aandeel van ongeveer 6.8% van de totale Vlaamse bevolking (Vlaamse statistieken, 2006). De bevolking groeit in de Kempen ongeveer even snel als in de rest van Vlaanderen. De aangroei van de bevolking in de Kempen is vooral gedreven door migratie in plaats van natuurlijke aangroei. Fiscale voordelen, de kwaliteit van het Vlaamse onderwijs en de gemiddelde grootte van de bouwpercelen en woningen in Vlaanderen zorgen ervoor dat veel Nederlanders zich in de Kempen komen vestigen. Ondanks de bevolkingsgroei blijft de Kempen haar lage bevolkingsdichtheid en landelijk karakter behouden. De Kempen heeft een gemiddelde bevolkingsdichtheid van 301 inwoners per vierkante kilometer, een erg laag cijfer vergeleken met het Vlaamse gemiddelde van 443 inwoners per vierkante kilometer (SPK, 2006).

2.2.3 Inkomen en werkgelegenheid

Zoals te zien in bijlage twee is de inkomensspreiding in de Kempen vergelijkbaar met het gemiddelde in Vlaanderen. Het gemiddelde inkomen van €25 100 in de Kempen lag in 2002 echter €1000 lager dan het Vlaamse gemiddelde.

De werkloosheidsgraad in de Kempen bedroeg in november 2006 7,02%. Dit is iets lager dan het werkloosheidscijfer van 7.08% voor Vlaanderen. Maar dit verschil is verwaarloosbaar (VDAB, 2006).

Het grootste deel van de actieve bevolking in de Kempen is, net zoals in de rest van Vlaanderen, tewerkgesteld in de tertiaire sector. Toch is er een belangrijk verschil tussen de verdeling over de verschillende sectoren in de Kempen en in Vlaanderen. In de Kempen was in 2002 59% van de werkenden tewerkgesteld in de tertiaire sector. Dit is 11% lager dan de tewerkstelling in Vlaanderen. Het aantal mensen werkend in de secundaire sector is daarentegen in de Kempen 10% hoger dan in Vlaanderen zoals te zien in bijlage drie. Deze hoge tewerkstelling in de secundaire sector is te danken aan de aanwezigheid van enkele grote industriële bedrijven in de Kempen (SPK, 2006). De Kempen is vooral gespecialiseerd in de voedingssector, chemie/farmacie, bouwnijverheid, papier en metaal. Figuur 2.2 bevat enkele voorbeelden van gerenommeerde bedrijven die een vestiging in de Kempen hebben.

Figuur 2.2: Voorbeelden van gerenommeerde bedrijven in de Kempen

Sector	Bedrijf	Gemeent/stad
voeding	Kraft Foods Belgium	Herentals
	LU General Biscuits	Herentals
	McCain Foods Belgium	Grobbendonk
	Mora	Mol
chemie/farmacie	Janssens Pharmaceutica	Beerse
	Kaneka Belgium	Westerlo (Oevel)
	BP Chembel	Geel
Bouwnijverheid	Van Roey	Rijkevorsel
	Vanhout	Geel
	Willems Metaalconstructies	Balen
Papier/drukkerijen	Duni	Hoogstraten
	Joos	Turnhout
	Carta Mundi	Turnhout
Metaal	Umicore	Olen
	Philips Innovative Applications	Turnhout
	Metallo-Chimique	Beerse

Bron: GOM Antwerp

2.2.4 Ondernemingslandschap

In 2005 telde de Kempen 26.935 actieve bedrijven. De nettogroei ratio, het procentueel saldo tussen aangroei en stopzettingen van het aantal actieve ondernemingen, was 1.9%. Deze groei is groter dan de gemiddelde groei in Vlaanderen van 1.6% (Studiedienst Vlaamse regering, 2006). Het aantal oprichtingen, sluitingen en nettoaangroei is relatief stabiel in de Kempen (SPK, 2006).

De Kempen trekt volgens het SPK (2006) een klein en krimpend aandeel van de bedrijfsinvesteringen in Vlaanderen aan. In 2003 werden 6% van alle bedrijfsinvesteringen in de Kempen gemaakt. Dit is een daling ten opzichte van 1998 van -1.5% zoals duidelijk te zien is in bijlage vier. De daling situeert zich zowel in de secundaire als in de tertiaire sector. Dit in tegenstelling tot Vlaanderen waar de investeringen in de tertiaire sector blijven toenemen. Vooral investeringen in de metaalsector en in vervoer en communicatie nemen in de Kempen af.

In 1999 trok de Kempen een significant deel van alle O&O (onderzoek en ontwikkeling) investeringen in het Vlaamse gewest aan. 20% van alle investeringen in onderzoek en ontwikkeling gingen naar de Kempen. Enkel Antwerpen deed beter met 21%. De gemiddelde jaarlijkse groeivoet van de O&O bestedingen lag 25% hoger in de Kempen dan in Vlaanderen (SPK, 2006).

Hoofdstuk 3: Internationalisatie theorieën

Er zijn verschillende modellen die de bestaansredenen van MNO'en proberen te verklaren. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste modellen en hun kenmerken. De vier modellen die hieronder besproken worden zijn de modellen die vandaag nog het meest gebruikt worden en die als de dominante strekkingen worden aanzien door handboeken met als onderwerp 'international business' zoals Hollensen (2004), Buckley en Ghauri (1999).

Eerst wordt het Uppsala model besproken dat vooral de nadruk legt op psychologische afstand en gradueel leren om internationalisatie te verklaren. Daarna wordt het transactie kosten analyses model (TKA-model), dat transactiekosten als de belangrijkste factor ziet om internationalisatiepatronen te verklaren, geanalyseerd. Vervolgens wordt het netwerkmodel, dat het hebben van een betrouwbaar netwerk als essentieel beschouwt om te kunnen internationaliseren, besproken. Tenslotte wordt het OLI-model van Dunning geanalyseerd. Dit eclecticisch model gebruikt elementen van verschillende internationalisatie modellen om te komen tot een theorie die stelt dat er drie verschillende categorieën voordelen zijn die het internationalisatieproces van een MNO bepalen. Er zijn voordelen die specifiek zijn voor een MNO (bedrijfsspecifieke voordelen), voordelen die eigen zijn aan een regio (locatievoordelen) en voordelen die ontstaan door het proces van internaliseren (internaliseringvoordelen).

Op het einde van het hoofdstuk wordt er één model gekozen dat als basis dient voor het verdere onderzoek.

3.1 Uppsala model/internationalisatie procesmodel

Hieronder wordt het Uppsala model besproken. Eerst komen de algemene kenmerken van het model aan bod. Daarna wordt verder ingegaan op de statische en dynamische aspecten van het model. Tenslotte worden de belangrijkste kritieken die er bestaan op het Uppsala model weergegeven.

3.1.1 Kenmerken van het model

Verschillende studies tonen aan dat firma's zich eerst ontwikkelen in de binnenlandse markt en dat internationalisatie het resultaat is van een reeks opeenvolgende beslissingen. Johanson en Wiedersheim-Paul (1975) ontwikkelden deze visie in de jaren '70 door het bestuderen van de internationalisatie van vier Zweedse bedrijven. Ze ontdekten dat bedrijven hun buitenlandse operaties beginnen in buurlanden of landen met een kleine psychologische afstand. De psychologische afstand hangt af van factoren zoals verschil in taal, cultuur en politieke systemen.

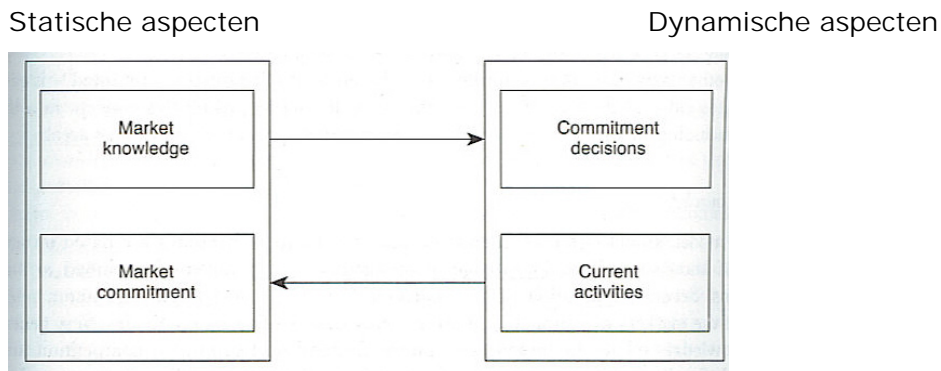
Een tweede conclusie van Johanson en Wiedersheim-Paul (1975) is dat de meeste bedrijven nieuwe markten initieel betreden via export. Bedrijven die nieuwe markten direct betreden door middel van buitenlandse productie-eenheden zijn zeldzaam. Vier fases kunnen onderscheiden worden:

1. geen regelmatige exportactiviteiten
2. export via onafhankelijke vertegenwoordigers
3. vestiging van een buitenlands verkoopsfiliaal
4. buitenlandse productie eenheden

De opeenvolgende fases gaan gepaard met een hogere graad van internationale betrokkenheid en marktgebondenheid.

Het Uppsala model is een model waarbij het resultaat van een beslissing de input is voor een volgende beslissing. Een onderscheid wordt gemaakt tussen statische aspecten en dynamische aspecten van internationalisatie variabelen (Johanson and Vahlne, 1977). De statische aspecten zijn marktgebondenheid en kennis van de markt. De dynamische aspecten zijn huidige bedrijfsactiviteiten en de toekenning van activiteiten aan de markt. Marktgebondenheid en marktkennis beïnvloeden beslissingen aangaande de toekenning van middelen aan buitenlandse markten en de manier waarop de huidige bedrijfsactiviteiten worden uitgevoerd. Marktkennis en marktgebondenheid zijn op hun beurt een gevolg van de toekenning van middelen en de huidige activiteiten. Dus het internationalisatieproces is volgens het procesmodel een causale cirkel (Johanson and Vahlne, 1990). Deze cyclus is duidelijk te zien op figuur 3.1.

Figuur 3.1: Het internationalisatieproces van een bedrijf: statische en dynamische aspecten



Bron: Johanson en Vahlne (1977)

3.1.2 Statische aspecten

Marktgebondenheid wordt gemeten aan de hand van twee criteria. Enerzijds houden Johanson en Vahlne (1977) rekening met het aantal middelen die aan een bepaalde markt gebonden zijn. Anderzijds is de graad van de verbintenis van belang. Middelen die gelokaliseerd zijn in een bepaald gebied worden vaak gezien als verbonden met dat gebied. Deze visie moet echter genuanceerd worden want middelen kunnen verkocht worden en de opbrengst kan gebruikt worden voor andere doeleinden. De graad van gebondenheid verwijst naar het gemak waarmee er een alternatief gebruik kan gevonden worden voor de middelen (Hollensen, 2004).

Kennis van de markt is een belangrijke factor bij internationalisatie beslissingen. Volgens Johanson en Vahlne (1977) zijn er twee soorten kennis die van belang zijn, algemene kennis en marktspecifieke kennis. Algemene kennis is gemakkelijk transfereerbaar van het ene land naar het andere en omvat onder andere marketingmethoden en technologische kennis. Marktspecifieke kennis is kennis die specifiek is voor een bepaalde markt en enkel kan verworven worden door ervaring in de markt. Deze kennis omvat bijvoorbeeld karakteristieken van lokale klanten of structuur van de markt.

Er is een direct verband tussen marktkennis en marktgebondenheid. Hoe groter de kennis van de markt, des te waardevoller zijn de middelen aanwezig in die markt en des te groter is de marktgebondenheid (Hollensen, 2004).

3.1.3 Dynamische aspecten

De gevolgen van huidige bedrijfsactiviteiten en de uitvoering ervan situeren zich vaak op verschillende tijdstippen. Zo heeft een marketingactiviteit die men vandaag start pas effect nadat ze enkele weken/jaren herhaald is. Hoe groter het tijdsverschil tussen de twee, hoe groter de gebondenheid van de firma aan de markt. Huidige activiteiten zijn ook de belangrijkste bron van ervaring die bedrijven nodig hebben om hun internationale activiteiten vorm te geven (Johanson and Vahlne, 1977).

De beslissing om middelen toe te kennen aan een bepaalde markt hangt af van de verschillende alternatieven die het bedrijf heeft en de kansen en bedreigingen die aan deze alternatieven gekoppeld zijn. De identificatie van kansen en bedreigingen gebeurt op basis van ervaring. Opnieuw is zowel algemene ervaring als marktkennis een belangrijke factor bij het nemen van internationalisatie beslissingen.

3.1.4 Kritiek op het model

Er zijn verschillende auteurs die kritiek uiten op het model.

Hollensen (2004) verwijst in zijn boek naar Reid (1983) die zegt dat het model veel te deterministisch is. Reid (1983) argumenteert dat bedrijven de keuze hebben om verschillende strategische beslissingen te maken. Hij meent dat transactiekosten en de toestand van de markt de diversiteit en variaties in internationalisatie verklaren en niet het procesmodel. Deze kritiek wordt ondersteund door recent onderzoek naar het internationalisatieproces van Britse bedrijven. De impact van economische factoren blijkt belangrijker te zijn dan het concept psychologische afstand (Clark en Pugh, 2001 in Hollensen, 2004).

Een tweede kritiek die voor het eerst naar voor gebracht werd door Fornsgren (1989) zegt dat het model enkel gevolgd wordt in de eerste fases van internationalisatie wanneer marktkennis en marktgebondenheid nog beperkt zijn (Hollensen, 2004). Deze visie klopt met empirische studies die tonen dat het model enkel gevolgd wordt in de vroege fases van internationalisatie. Bedrijven die al ervaring hebben in gelijkaardige markten zijn bereid grotere stappen te nemen en fases over te slaan

(Johanson and Vahlne, 1977). Ook grote bedrijven met veel middelen gaan grotere stappen nemen in het internationalisatieproces omdat de gevolgen van een eventuele mislukking minder zwaar doorwegen.

Nordström (1990) meent dat de wereld de laatste decennia homogener is geworden en dat de psychologische afstand tussen landen afneemt. De visie van Nordström is ook te vinden in het boek van Hollensen (2004). Nieuwe bedrijven kunnen onmiddellijk verre markten betreden omdat de psychologische afstand tot deze markten even groot is als de afstand tot buurlanden. De tendens is niet enkel om direct verre markten te betreden, ook de vorm is de laatste jaren veranderd. Bedrijven volgens niet langer de vier fases van het procesmodel maar gaan onmiddellijk over tot investeringen in het buitenland (fase drie en vier). In Nordström's (1990) ogen is het Uppsala model een verouderd model dat niet langer in staat is de nieuwe vormen van internationalisatie te verklaren (Hollensen, 2004).

Een vijfde en misschien wel de belangrijkste kritiek op het procesmodel is het bestaan van Born Globals. Een Born Global kan worden gedefinieerd als een bedrijf dat vanaf zijn oprichting competitieve voordelen haalt uit het gebruik van middelen en de verkoop van producten in verschillende landen (Oviatt en McDougall, 1994 in Hollensen, 2004). Deze bedrijven volgen helemaal niet de fases van het procesmodel net zoals de bedrijven waar Nordström (1990) naar verwijst. Born Globals gaan zelfs nog een stap verder en richten zich direct op internationale markten of zelfs op de wereldmarkt (Hollensen, 2004). Born Globals ontstaan vooral in kleine landen waar er een groot aanbod is aan kennis en diensten maar een gebrek aan middelen. Recent onderzoek door Gabrielsson en Kirpalani (2004) toont een groeiend aantal Born Globals in Finland, een land met een open economie en een kleine markt maar met een overvloed aan kennis en geschoolde arbeid.

Ondanks deze kritieken zijn er veel empirische resultaten die het model ondersteunen. Empirisch onderzoek toont aan dat verbondenheid en ervaring belangrijke factoren zijn om het internationale gedrag van bedrijven te verklaren (Hollensen, 2004). Bedrijven gebruiken vaak programma's om de mogelijke gevolgen van internationalisatie te voorspellen. Het Uppsala model toont aan dat deze voorspeltechnieken niet enkel rekening moeten houden met puur economische

variabelen zoals kosten van productiefactoren en arbeid maar dat ook ervaring en marktbetrokkenheid een belangrijke rol speelt.

3.2 Transactiekosten Analyse (TKA)

Het Transactie kosten analyse (TKA) model, een tweede belangrijk model in de literatuur, wordt hieronder besproken. Eerst worden de kenmerken van het model gegeven. Daarna worden de twee verschillende kosten categorieën die het TKA model onderscheidt verder ontleed. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de keuze om te internaliseren of te externaliseren. De voornaamste kritieken op het model worden als laatste weergegeven.

3.2.1 Kenmerken van het model

De basis voor dit model werd volgens Hollensen (2004) reeds in 1937 gelegd door Coase. Bedrijven zullen volgens Coase (1937) uitbreiden totdat de kost om een extra transactie te organiseren binnen het bedrijf gelijk is aan de kost van deze transactie op de markt. Vanaf dat ogenblik gaan transacties zich op de markt afspelen en niet langer intern. De belangrijkste bijdrage in de ontwikkeling van dit model werd echter geleverd door Williamson (1975).

Transactiekosten ontstaan wanneer er geen perfecte competitie is op de markt. Transacties uitgevoerd via de markt gaan steeds gepaard met storingen tussen de koper en de verkoper. Deze imperfecties zijn vaak te wijten aan opportunistisch gedrag van koper of verkoper. Voorbeelden van storingen zijn methodes van misleiding, verduistering, het achterhouden van informatie en verwarring (Hollensen, 2004). Om zich te beschermen tegen opportunistisch gedrag maken beide partijen gebruik van controle mechanismen. Het doel van deze mechanismen is om tegen een minimale kost de controle en het vertrouwen te creëren dat nodig is om beide partijen te doen geloven dat deze transactie voor hen voordelig is. Het meest veilige controle mechanisme is een legaal contract. Deze mechanismen brengen echter transactiekosten met zich mee. De grootte van de transactiekosten wordt beïnvloed door de onzekerheid rond de transactie, de frequentie van de transactie en de mate

waarin er specifieke investeringen nodig zijn om de transactie uit te voeren (Hollensen, 2004).

Het TKA model meent dus dat structurele beslissingen verklaard worden door kosten minimalisatie. Firma's internaliseren, zowel in het binnenland als het buitenland, om transactiekosten te verminderen. Er zijn vier soorten transactiekosten die voorkomen op 2 verschillende tijdstippen. Enerzijds zijn er de kosten die ontstaan voordat de transactie plaatsvindt, ex ante kosten. Deze kunnen onderverdeeld worden in kosten bij het zoeken van handelspartners en kosten bij het opstellen van een contract. De tweede soort transactiekosten duiken op bij de uitvoering van de transactie, ex post kosten. Deze omvatten kosten voor de controle en uitvoering van de transactie (Hollensen, 2004).

3.2.2 Ex ante kosten

Onder kosten bij het zoeken naar geschikte handelspartners verstaan we de kosten die opduiken bij het zich informeren over en het evalueren van potentiële zakenpartners. Hoewel deze kosten vaak erg hoog zijn is het toch belangrijk voor bedrijven om deze informatie te verkrijgen. Kennis van de buitenlandse markt en de mensen die er actief zijn is een essentiële factor voor succes (Hollensen, 2004).

Contractkosten verwijzen naar de kosten gemaakt bij het onderhandelen en opstellen van een overeenkomst tussen koper en verkoper (Hollensen, 2004).

3.2.3 Ex post kosten

Hollensen (2004) verklaart controle kosten als de kosten die nodig zijn om er zeker van te zijn dat de overeenkomst door beide partijen correct wordt uitgevoerd.

De uitvoering van het contract wordt dus gecontroleerd en dat brengt kosten met zich mee. Als er bij deze controle gebreken worden vastgesteld geeft dit aanleiding tot extra kosten namelijk de kosten om de andere partij te dwingen zijn verplichtingen na te komen (Hollensen, 2004).

3.2.4 Internalisatie of externalisatie

Een fundamentele veronderstelling bij het TKA model is dat bedrijven al deze kosten proberen te minimaliseren. Williamson (1975) onderscheidt 2 manieren waarop een bedrijf de markt kan betreden, externalisering en internalisering. Deze manieren worden ook besproken in het boek van Hollensen (2004).

In het geval van internalisering creëert het bedrijf een soort van interne markt van ondernemingen of vestigingen waarbij de onderlinge transacties geregeld worden door interne contracten (Williamson, 1975 in Hollensen, 2004). Bij externalisering vinden de transacties plaats op de markt en wordt de prijs bepaald door het algemeen prijsmechanisme.

De keuze tussen internalisering en externalisering wordt bepaald door transactiekosten. Als de transactiekosten bij externalisering groter zijn dan de controlekosten bij een interne hiërarchie dan moet de firma volgens het TKA model internaliseren. Anders gezegd, als de storing tussen koper en verkoper hoog is op de markt, imperfecte markten, dan moet het bedrijf internaliseren door eigen vestigingen te gebruiken voor zijn transacties en niet via de markt te gaan (Williamson, 1975 in Hollensen, 2004).

3.2.5 Kritiek op het TKA model

Ghoshal en Moran (1996) bekritisieren het TKA model omdat het volgens hen een te enge assumptie maakt van de menselijke natuur. Het TKA model gaat ervan uit dat bedrijven enkel die activiteiten uitvoeren die transactie gerelateerd zijn en als bedoeling hebben de korte termijn winst van de onderneming te maximaliseren. Het model negeert het feit dat MNO'en zich engageren in buitenlandse directe investeringen om andere redenen dan directe winstmaximalisatie. Zo leiden investeringen in onderzoek en ontwikkeling meestal niet op korte termijn tot winst maar zorgen ze voor lange termijn voordeel. Ook merken zij op dat er tussen internalisering en externalisering veel tussenvormen zitten die in het TKA model niet besproken worden. Soms worden externe transacties na een tijdje ook geïnternaliseerd door een bedrijf. Dit gebeurt door de externe contacten tot partners te maken (Ghoshal en Moran, 1996).

Het TKA model negeert ook de transactiekosten die kunnen ontstaan binnen een multinationale onderneming. In werkelijkheid treden er ook transactiekosten op bij transacties tussen verschillende vestigingen van éénzelfde onderneming (Hollensen, 2004).

Een derde kritiek betreft het belang van productiekosten. Het belang van transactiekosten wordt volgens Klein, Frazier en Roth (1990) zwaar overschat en met productiekosten wordt geen rekening gehouden in het oorspronkelijke model. Williamson (1985) pleit dan ook voor een aanpassing van het model zodat het ook rekening houdt met de productiekosten. De meest efficiënte manier om de markt te betreden is dus de manier waarbij de som van transactiekosten en productiekosten geminimaliseerd wordt (Hollensen, 2004).

3.3. Netwerkmodel

Het netwerkmodel wordt hieronder beschreven. Net zoals bij de vorige modellen worden eerst de kenmerken van het model weergegeven. Daarna wordt de basisassumptie van het model geformuleerd. Tenslotte worden de belangrijkste kritieken besproken.

3.3.1 Kenmerken van het model

Bedrijfsnetwerken zijn een manier waarop verschillende firma's met elkaar verbonden kunnen zijn. Het grootste verschil tussen transacties binnen een netwerk en transacties op de markt is volgens Johanson en Mattson (1988) de relatie tussen de verschillende actoren. In een marktmodel hebben actoren geen specifieke relatie met elkaar en wordt de prijs bepaald door het marktmechanisme. Binnen een bedrijfsnetwerk worden de noden en deskundigheid van de bedrijven bepaald door de interactie met andere actoren binnen het netwerk (Hollensen, 2004).

Industriële netwerken verschillen ook van dochterondernemingen of vestigingen omdat de verschillende bedrijven hun onafhankelijkheid behouden en omdat transacties niet gecoördineerd worden door een hoger centraal orgaan (Hollensen, 2004). Bedrijfsnetwerken zijn flexibeler dan dochterondernemingen omdat ze

makkelijker van vorm veranderen, bedrijven kunnen zich bij een netwerk aansluiten of eruit stappen. Door deze flexibiliteit is het voor industriële netwerken eenvoudiger om te reageren op veranderende marktcondities.

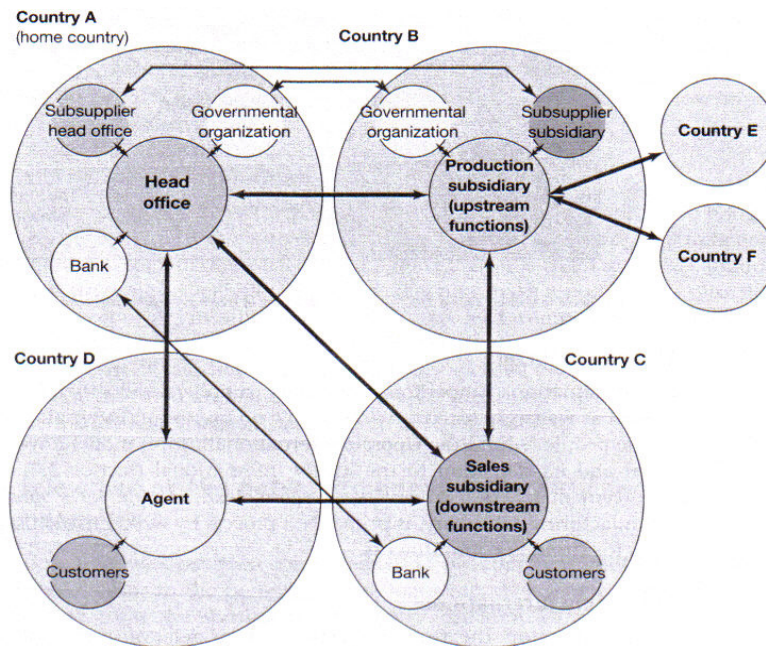
Dit leidt tot de conclusie dat bedrijfsnetwerken vooral voorkomen in sectoren waar coördinatie tussen verschillende actoren winst kan opleveren en waar de marktcondities snel wijzigen.

3.3.2 Basisassumptie

Een basisassumptie van het netwerkmodel is dat individuele firma's afhankelijk zijn van middelen die andere bedrijven bezitten (Bonaccorsi, 1922 in Hollensen, 2004). Bedrijven krijgen toegang tot deze middelen door hun positie in het netwerk. Om een vreemde markt te betreden moet het bedrijf zich aansluiten bij een netwerk. Toetreden tot een netwerk is niet simpel. Andere partijen moeten bereid zijn om een relatie aan te gaan en vaak verwachten ze dat een nieuwkomer zijn manier van zaken doen aanpast aan de manier van zakendoen binnen het netwerk.

Netwerken zijn meestal grensoverschrijdend. Een voorbeeld van een internationaal netwerk is te zien in figuur 3.2. Het netwerkmodel argumenteert dat bedrijven die willen internationaliseren eerst actief zijn in een netwerk dat zich grotendeels situeert op de thuishmarkt. De positie van een bedrijf in de thuishmarkt kan gebruikt worden als een brug om vreemde markten te betreden (Coviello en Munro, 1997). Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer klanten in het netwerk de leverancier vragen hen naar het buitenland te volgen. Zulke bruggen zijn belangrijk zowel in de eerste fases van internationalisatie als in latere fases.

Figuur 3.2: Voorbeeld van een internationaal netwerk



Bron: Hollensen (2004)

3.3.3 Kritiek op het netwerkmodel

Volgens Björkman en Forsgren (2000) hebben wetenschappers de neiging te veel variabelen in hun analyse op te nemen waardoor het model wel een goede beschrijving geeft van het bedrijfsnetwerk maar minder goed is voor het voorspellen van veranderingen en uitbreidingen van het netwerk.

Het netwerk model is ontwikkeld om het algemene gedrag van de markt te begrijpen en te voorspellen. Volgens Anderson e.a. (1994) is het erg moeilijk om aan de hand van het netwerkmodel conclusies te trekken in verband met het gedrag van een specifiek bedrijf omdat de actoren binnen een netwerk sterk met elkaar verbonden zijn. De basis voor analyse wordt bij het netwerkmodel gevormd door het netwerk en niet door een individueel bedrijf (Lommelen, 2004).

Recent onderzoek is er volgens Alajoutsijärvi e.a. (2001) op gericht om op een rationele en instrumentele manier netwerken te construeren en te voorspellen. Netwerken ontstaan echter door relaties en uitwisselingen tussen de verschillende

actoren. Het sociale aspect, dat erg belangrijk is bij de vorming van netwerken, wordt vaak over het hoofd gezien (Lommelen, 2004).

3.4. Het eclecticisch/OLI paradigma

Het laatste model dat wordt besproken is het eclecticisch paradigma. Eerst worden de algemene kenmerken van het model weergegeven. Daarna worden de drie subparadigma's die het model onderscheidt verder uitgewerkt. Vervolgens wordt het model vergeleken met de vorige modellen. Tenslotte worden de kritieken op het OLI paradigma geformuleerd.

3.4.1 Kenmerken van het model

Het eclecticisch model werd voor het eerst ontwikkeld door Dunning in het midden van de jaren 1950. Eerder onderzoek had aangetoond dat de productiviteit in de Amerikaanse industrie 2 tot 5 keer hoger was dan de productiviteit in de industrie in het Verenigd Koninkrijk. Dunning ging op zoek naar de redenen voor dit productiviteitsverschil (Dunning, 2001). Hij schreef meerdere papers die het eclecticisch paradigma steeds aanpassen en uitbreiden.

Dunning kwam tot de conclusie dat omvang, geografische locatie en samenstelling van buitenlandse directe investeringen bepaald worden door de interactie tussen drie sets van variabelen. Het OLI-paradigma van Dunning is een eclecticisch paradigma in die zin dat het verschillende theorieën met betrekking tot de keuze tot internationaliseren van MNO'en samenvoegt. Dunning onderscheidt drie subparadigma's die de keuze van een MNO beïnvloeden: eigendomsvoordelen van een onderneming (O: ownership specific advantages), locatievoordelen van de markt (L: locational attractions) en internaliseringvoordelen (I: internalization theory). Vandaar de benaming OLI-model (Dunning, 2000).

3.4.2 Eigendomsvoordelen van een onderneming (ownership specific advantages)

Verschillende economische strekkingen stellen dat de groei van internationale productie van een bepaalde MNO afhankelijk is van het bezit van een soort van uniek

en houdbaar competitief voordeel of een set van voordelen. Dit competitief voordeel moet bekeken worden in relatie tot de voordelen die in het bezit zijn van concurrenten. Volgens Dunning (2000) zijn er drie belangrijke soorten bedrijfsspecifieke competitieve voordelen (O-specific advantages) te vinden:

- 1) Voordelen die voortkomen uit het bezit en de exploitatie van monopolistische macht. Deze voordelen creëren een hindernis om toe te treden tot de markt voor finale producten voor bedrijven die de voordelen niet bezitten.
- 2) Voordelen die voortkomen uit het bezit van schaarse, unieke en duurzame middelen. Deze voordelen hebben vooral te maken met het bezit van superieure technologische kennis. Ze creëren een hindernis om toe te treden tot de markt voor onafgewerkte producten voor bedrijven die niet in het bezit zijn van deze voordelen.
- 3) Voordelen die voortkomen uit de bekwaamheid van managers van het bedrijf om middelen en mogelijkheden die aanwezig zijn in de wereld te identificeren, evalueren en aan te wenden. Ze moeten gecoördineerd worden met de reeds bestaande middelen en mogelijkheden. Dit soort voordelen zijn eerder specifiek aan het management en niet aan de firma.

Het relatieve belang van de drie soorten voordelen is de laatste decennia sterk veranderd. Door de liberalisatie van de markt zijn voordelen die groeien uit monopolistische markten zeldzaam geworden. Waardecreërende activiteiten zijn meer kennisintensief geworden waardoor voordelen die groeien uit het bezit van technologische kennis belangrijker worden. De nadruk ligt momenteel op de bekwaamheid van een bedrijf om toegang te verkrijgen tot de kennis die in de wereld aanwezig is en deze te integreren binnen de MNO (Dunning, 2000).

Er kan op twee manieren naar de bedrijfsspecifieke voordelen worden gekeken namelijk op een statische en dynamische manier. Wanneer de baten worden gezien als een bekwaamheid van een bedrijf op een gegeven moment in de tijd worden de voordelen op een statische manier bekeken en spreken we van statische voordelen. Als de voordelen niet enkel bekeken worden op een gegeven moment in de tijd maar ook de bekwaamheid van het bedrijf om de voordelen te behouden en te vergroten van belang is, bekijken we de voordelen op een dynamische manier en spreken we van dynamische voordelen. Het spreekt voor zich dat het voor een bedrijf belangrijk is om dynamische bedrijfsspecifieke voordelen te bezitten om competitief te blijven. De

bekwaamheid van een MNO om voordelen te behouden en verbeteren is erg belangrijk.

3.4.3 Locatievoordelen van de markt (locational attractions)

Het eclecticisch paradigma zoals ontwikkeld door Dunning (2000) beschouwt locatievoordelen als een sleutelfactor die de internationalisatie van MNO'en bepalen. De locatievoordelen werden vroeger gedefinieerd als het bezit van een unieke set immobiele natuurlijke rijkdommen en bekwaamheden. Opnieuw zorgt de globale economie ervoor dat de competitieve voordelen van staten en regio's op een dynamische manier moeten bekeken worden. Staten en regio's hebben locatievoordelen als ze beschikken over een set van onderscheidende en niet imiteerbare eigenschappen die begrensd zijn door de locatie. Deze voordelen omvatten ook de aanwezigheid van binnenlandse ondernemingen waarmee MNO'en verbintenissen kunnen aangaan om hun eigen kernactiviteiten te ondersteunen.

Volgens Dunning (2000) toont recent onderzoek verricht door onder andere Porter (1998) en Peck (1996) aan dat nationale autoriteiten zich steeds meer bewust worden van de noodzaak om een geschikte economische en sociale infrastructuur te creëren enerzijds voor binnenlandse bedrijven zodat zij bedrijfsspecifieke voordelen kunnen verwerven waarmee ze kunnen concurreren op wereldniveau. Anderzijds zorgen locatievoordelen voor de aantrekking van MNO'en die er op hun beurt voor zorgen dat er waardecreërende activiteiten verricht worden binnen het land wat de dynamische locatievoordelen doet toenemen.

3.4.4 Internaliseringvoordelen (internationalization advantages)

Het model van Dunning (1972) vermeldde oorspronkelijk enkel bedrijfsspecifieke en locatievoordelen om buitenlandse directe investeringen van MNO'en te verklaren. Enkele jaren later kwam Dunning tot de conclusie dat er een reden moet zijn waarom MNO'en besluiten om hun bedrijfsspecifieke voordelen uit te buiten in plaats van de rechten te verkopen op de vrije markt. De voordelen die MNO'en ertoe aanzetten hun bedrijfsspecifieke voordelen te gebruiken zijn voordelen door internalisering (Dunnig, 2001).

Het internalisering subparadigma zegt dat zolang de kosten bij het gebruikmaken en coördineren van externe marktpartners groter zijn dan de kosten om activiteiten te internaliseren, de MNO zich gaat engageren in buitenlandse directe investeringen i.p.v. een relatie aan te gaan met partners op de markt. Om de kosten van internalisering in te schatten moet het bedrijf kijken naar de voordelen die internalisering met zich meebrengt en dit vergelijken met de voordelen aan transacties op de markt (Dunning, 2000).

Tabel 3.1 geeft een overzicht van de drie subparadigma's die door Dunning worden onderscheiden. De voordelen die opgesomd worden in de tabel zijn de voordelen die volgens Galán en González-Benito (2001) als relevant worden beschouwd bij de beslissing van een MNO om zich ergens te vestigen.

3.4.5 Eclectisch paradigma als enveloppe

Het OLI-model toont aan dat de eerder besproken internationalisatie modellen elkaar niet uitsluiten maar aanvullen. Het model van Dunning (2000) combineert elementen van verschillende modellen om zo te komen tot het eclectisch paradigma om de omvang en structuur van buitenlandse directe investeringen door een MNO te verklaren. Een belangrijk kenmerk van het model is dat het erg context specifiek is. Het belang van de verschillende subparadigma's en de samenhang tussen hen is in grote mate afhankelijk van de context en varieert naargelang de sector, regio en MNO (Dunning, 2001). Het is zeer waarschijnlijk dat de bedrijfsspecifieke voordelen van bijvoorbeeld Koreaanse MNO'en erg verschillen van de ondernemingsvoordelen van een Canadese MNO. Het model zoals ontwikkeld door Dunning (2001) moet dan ook gezien worden als een raamwerk om de patronen van internationale productie te analyseren en niet als een theorie om de internationalisatie bewegingen van MNO'en te voorspellen.

Tabel 3.1: Overzicht van OLI voordelen

A	<p>Eigendomsvoordelen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 technologische en innovatieve capaciteiten 2 reputatie en publiek imago 3 menselijk potentieel 4 ervaring in de nationale markt 5 superieur product t.o.v. concurrentie 6 schaalvoordelen 7 internationale gerichtheid van topmanagers 8 gezonde financiële structuur
B	<p>Locatievoordelen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 lage arbeidskosten 2 lage transport en logistieke kosten 3 lage kosten van grondmaterialen, energie en water 4 beschikbaarheid en lage kosten van industriegrond 5 grootte van de vestigingsmarkt 6 groeiende vraag in de vestigingsmarkt 7 laag niveau van competitie in de vestigingsmarkt 8 goede infrastructuur 9 hoge industriële concentratie 10 beschikbaarheid en kwaliteit van de arbeidsbevolking 11 toegankelijkheid tot betrouwbare en welwillende leveranciers 12 politieke stabiliteit 13 levensstandaard en openbare diensten 14 houding van de gemeenschap tegenover de firma 15 taksvoordelen en subsidies gegeven door het gastland 16 minder strikte milieuwetgeving 17 culturele verwantschap 18 internationale handelsovereenkomsten 19 graad van technologische ontwikkeling van het gastland
C	<p>Internaliseringsvoordelen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 ervaring in vreemde markten 2 nood om klanten te volgen 3 hoge transport/logistieke kosten 4 nood om dicht bij klant te produceren 5 nood om strategische middelen binnen de onderneming te houden 6 vermijden van wisselkoersfluctuaties 7 verlangen om product te differentiëren 8 nood om concurrenten te volgen 9 vermijden van tarieven en quota 10 minimaliseren van risico's verbonden met het concentreren van de productie 11 vermijden van onderhandelings- en controlekosten 12 vermijden van kosten bij het zoeken naar de juiste buitenlandse partners

Bron: Galán en González-Benito (2001)

3.4.6 Kritieken

Een belangrijke kritiek betreft de voorspellende waarde van het model. Verschillende auteurs argumenteren dat het aantal variabelen in het model zo talrijk is dat voorspellingen op basis van het model geen waarde hebben (Dunning, 2001). Dunning (2001) verdedigt zich tegen deze kritiek door te zeggen dat het niet de bedoeling van het model is om het internationalisatieproces van bedrijven te voorspellen. Het model is eerder bedoeld om de internationalisatie van bedrijven, die wordt waargenomen, te verklaren.

Omdat het internaliseringsparadigma veel overeenkomsten vertoont met het TKA model van Williamson (1975) is de kritiek op het subparadigma dezelfde namelijk, men houdt enkel rekening met transactiekosten en niet met productiekosten, te enge assumptie van de menselijke natuur en het negeren van transactiekosten binnen een MNO (Hollensen, 2004).

3.5. Keuze van model voor onderzoek

Voor het vervolg van het onderzoek is het nodig een model te selecteren dat als referentie dient en waar de resultaten van de bevraging van bevoorrechte getuigen aan gekoppeld kunnen worden. Bij de afweging van de verschillende modellen is er besloten om het OLI-model van Dunning te gebruiken. Deze keuze werd gemaakt op basis van verschillende criteria.

Het Uppsala model, zoals hierboven besproken, is een model dat het internationalisatie proces van bedrijven probeert te voorspellen. In dit onderzoek is het de bedoeling vestigingsfactoren van MNO'en te identificeren. Deze ondernemingen hebben alle fases van het internationalisatieproces al doorlopen. Het is echter niet de bedoeling om na te gaan welk proces deze ondernemingen precies doorlopen hebben voordat ze in de laatste fase van het internationalisatieproces terechtkwamen. Om deze reden is het Uppsala of proces model niet geschikt als basis voor dit onderzoek.

Het TKA model richt zich uitsluitend op transactiekosten om internationalisatie te verklaren. Het model erkent slechts één factor om internationalisatie te verklaren.

Deze enge visie zorgt ervoor dat het model te beperkt is om de vestigingsfactoren van een MNO te verklaren.

In het netwerkmodel is de eenheid van analyse het netwerk als geheel. Voor dit onderzoek is het nodig individuele bedrijven te bestuderen en hun individueel internationalisatieproces na te gaan. Om deze reden is het netwerkmodel minder geschikt voor dit onderzoek.

Het OLI-model is het meest gepast om als basis te dienen voor dit onderzoek omdat het elementen van verschillende modellen samenbrengt en daarom ook het meest volledige model is. De eenheid van analyse bij dit model is het bedrijf wat noodzakelijk is voor dit onderzoek. Bovendien bevat het OLI-model drie duidelijke subparadigma's die ervoor zorgen dat de analyse van de verschillende vestigingsfactoren gemakkelijk kan weergegeven worden.

Hoofdstuk 4 : Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de manier waarop het onderzoek gevoerd werd besproken. Eerst wordt de initiële strategie weergegeven. Daarna wordt dieper ingegaan op de keuze van onderzoeksvorm. De keuze voor een bevraging van bevoorrechte getuigen wordt verantwoord. Vervolgens wordt het verloop van de interviews geschetst. Tenslotte wordt er uitgebreid ingegaan op de selectie van de bevoorrechte getuigen, hun gegevens en de bewaking van de validiteit van hun antwoorden.

4.1 Initiële strategie

In een eerste fase van het onderzoeksproces was het de bedoeling om het aantal MNO'en en de sectoren waarin ze actief zijn in kaart te brengen. Een zoektocht over het internet leverde geen concrete lijsten van MNO'en in de Kempen op. De enige indelingen voor bedrijven die gevonden werden, waren er op basis van het aantal werknemers of omzet.

Er werd via e-mail contact opgenomen met de Kempense Kamer van Koophandel (KVK). Zij beschikten echter enkel over een lijst van ondernemingen in de Kempen die meer dan 250 werknemers tewerkstellen. Ook een e-mail naar de Intercommunale Ontwikkelingsmaatschappij Kempen (IOK) leverde geen cijfers op. Het IOK kon enkel vertellen dat er geen beschikbare bedrijfsterreinen meer zijn in de Kempen en dat er dus ook geen nieuwe MNO'en naar de Kempen komen. Het Strategisch Plan Kempen (SPK) stelde dat er de laatste vijf jaar geen enkele MNO meer naar de Kempen is gekomen. Maar concrete gegevens over het aantal MNO'en die er wel zijn hadden ze niet.

Tenslotte werd telefonisch contact opgenomen met verschillende instanties om het nodige cijfermateriaal te verkrijgen. Flanders Invest and Trade (FIT), het Vlaams kabinet voor economie en het ministerie van buitenlandse zaken werden telefonisch gecontacteerd. Allen hadden ze hetzelfde antwoord namelijk dat er geen enkele instantie is die dit soort cijfermateriaal verzamelt en ordent.

Tabel 4.1 geeft een overzicht van alle bronnen die geraadpleegd werden in de eerste fase van het onderzoek en de informatie die hierdoor verkregen werd. De conclusie

van dit eerste verkennend onderzoek is dat er geen exacte cijfers over het aantal MNO'en in de Kempen bestaan en dat cijfers over de sector waarin ze actief zijn niet beschikbaar zijn.

Tabel 4.1: Geraadpleegde bronnen + verkregen informatie

Bron	Wijze van contacteren	Resultaat
IOK	Website, e-mail	Geen nieuwe terreinen beschikbaar dus ook geen nieuwe MNO Doorverwijzing naar POM Antwerpen
SPK	Website, E-mail	Laatste 5 jaar geen enkele nieuwe MNO Doorverwijzing naar IOK
KVK	Website, e-mail	Laatste 5 jaar geen enkele MNO Lijst met bedrijven in de Kempen met meer dan 250 werknemers
Vlaamse statistieken, strategisch management en surveyonderzoek	Website, e-mail	Aantal ondernemingen per gemeente
FIT	Website, telefonisch	Geen info beschikbaar
Vlaams kabinet voor economie	Website, telefonisch	Geen info Doorverwijzing naar federaal kabinet
Ministerie van buitenlandse zaken	Website, telefonisch	Geen info beschikbaar
NBB	Website	Jaarrekeningen van alle ondernemingen in België tegen betaling
VLAO	Website	Geen info
POM Antwerpen	Website	Economische studie van elke Kempense gemeente met contactgegevens van alle bedrijven met meer dan 5 werknemers

4.2 Keuze van de onderzoeksmethode

Na dit eerste verkennend onderzoek werd ervoor gekozen om gebruik te maken van een kwalitatieve analyse voor het verdere onderzoek. Er werd beslist om een bevraging van bevoorrechte getuigen uit te voeren om antwoorden op de onderzoeksvragen te bekomen. Deze keuze heeft twee belangrijke redenen. Ten eerste zorgt de beschikbaarheid van gegevens over het onderwerp ervoor dat deze onderzoeksvorm de beste keuze is. Ten tweede is een kwalitatieve analyse de meest geschikte manier om antwoorden op de onderzoeksvragen te vinden.

4.2.1 Beschikbaarheid van gegevens

Zoals reeds uitgebreid geïllustreerd op de vorige pagina's is er geen enkele lijst beschikbaar die het totale aantal MNO'en in de Kempen weergeeft. Zonder een volledig overzicht van de MNO'en in de Kempen is het praktisch onmogelijk een kwantitatieve analyse uit te voeren om een antwoord te krijgen op de verschillende onderzoeksvragen. Omdat er geen exact aantal MNO'en kan bepaald worden die in de Kempen gevestigd zijn, is het niet mogelijk een enquête af te nemen van een representatief deel van de MNO'en in de Kempen. De populatie is niet gekend. Indien men een aantal enquêtes zou doen is het dus onmogelijk te bepalen hoe groot de steekproef juist is. Doordat er geen lijst is van MNO'en per sector is het ook moeilijk een enquête op te stellen en te laten invullen door een representatief aantal MNO'en in elke sector (Methode van onderzoek en rapportering 1, 2003).

Bij een kwalitatieve analyse is het niet nodig een volledig beeld te hebben van de populatie. Het is bij een bevraging van bevoorrechte getuigen niet belangrijk dat een representatief aantal mensen wordt geïnterviewd (Methode van onderzoek en rapportering 1, 2003).

4.2.2 Karakter van de onderzoeksvragen

De tweede reden waarom een bevraging van bevoorrechte getuigen verkozen wordt boven een kwantitatieve analyse heeft te maken met het karakter van de onderzoeksvragen.

Om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen is het belangrijk deskundige informatie te krijgen. Het doel is om een vertegenwoordiging van diverse standpunten te verkrijgen. Deze informatie kan beter bekomen worden door middel van een bevraging van een gerichte keuze van personen dan door een enquête bij een representatief aantal MNO'en (Methode van onderzoek en rapportering 1, 2003). Representativiteit is niet belangrijk voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen, deskundigheid wel.

Bovendien is het bij een bevraging van bevoorrechte getuigen mogelijk in te spelen op antwoorden die de geïnterviewden geven. Op deze manier kan er meer en diepgaandere informatie verkregen worden dan door middel van een enquête (Methode van onderzoek en rapportering 1, 2003).

4.3 Verloop van het interview

De afgenomen interviews verliepen steeds op dezelfde manier. Ter voorbereiding van het interview werd een lijst met topics opgesteld waarop antwoorden gezocht werden (Raedts, 2003). Een voorbeeld van zo een topiclijst bevindt zich in tabel 4.2. De topiclijst werd natuurlijk steeds langer naarmate er al meer interviews uitgevoerd werden. Antwoorden van bevoorrechte getuigen leidden naar nieuwe invalshoeken en perspectieven.

Aan het begin van het interview werd steeds eerst gepeild naar de functie van de bevoorrechte getuige binnen het bedrijf, zijn carrière en de relatie van de geïnterviewde met het onderwerp MNO'en in de Kempen. Ook werd er gevraagd of de bevoorrechte getuige anoniem wenste te blijven en of er bezwaar was tegen een geluidsopname.

Voor het eigenlijke interview werd de techniek van 'funneling' toegepast. Bij deze techniek wordt er gestart met een open beginvraag (Methode van onderzoek en rapportering 1, 2003). De beginvraag was in dit geval: 'Waarom hebben volgens u MNO'en zich in de Kempen gevestigd?'. Aan de hand van het antwoord op die vraag werd dan verder ingegaan op topics die door de bevoorrechte getuige werden aangebracht.

De meeste geïnterviewden gingen na het beantwoorden van de beginvraag automatisch over tot het geven van hun mening over de huidige situatie van MNO'en in de Kempen en de toekomst van MNO'en in de Kempen. Wanneer dit niet het geval was werd dit topic door de interviewer zelf geïntroduceerd. Op het einde van het gesprek werd teruggegrepen naar de vooraf opgestelde topiclijst om te kijken of alle topics behandeld werden.

Tabel 4.2: Voorbeeld topiclijst, topiclijst interview Karel Van Eynde

Topic 1: Info over Karel Van Eynde	
	- Functie binnen DAF?
	- Hoe lang actief binnen DAF?
	- Hoe lang actief in de vestiging DAF Oevel?
Topic 2: Vestiging van MNO'en in de Kempen	
A Specifiek voor DAF	
	- Waarom is DAF zich in de Kempen komen vestigen?
	- Welke factoren nam DAF volgens u in overweging?
	- Welke factoren wogen het zwaarste door?
	- Heeft de overheid ooit initiatieven genomen waarvan DAF heeft kunnen profiteren?
B Algemeen	
	- Wat zijn volgens u de redenen dat bepaalde multinationals in de Kempen zitten?
	- Welke wegen het zwaarst door?
	- Overheidsinitiatieven?
Topic 3: Huidige situatie van MNO'en in de Kempen	
A Specifiek voor DAF	
	- Is DAF aan het inkrimpen/uitbreiden in de Kempen?
	- Waarom inkrimpen/uitbreiden?
	- Grote investeringen gedaan in 1999, redenen? Overheidssteun?
B Algemeen	
	- Waarom breiden MNO'en in de Kempen uit, waarom krimpen ze in?
	- Overheidsinitiatieven?
Topic 4: Toekomst van MNO'en in de Kempen	
A Specifiek voor DAF	
	- Plannen om in de toekomst uit te breiden/in te krimpen?
	- Initiatieven die zouden helpen om DAF in de Kempen te houden?
B Algemeen	
	- Zouden er nog MNO naar Kempen komen? Welke sectoren?
	- Welke troeven heeft de Kempen nog om MNO aan te trekken/ te behouden?
	- Doet de Kempen moeite om multinationals aan te trekken? Welke initiatieven zijn er?
	- Hebben deze succes?
	- Welke initiatieven zouden er nog genomen kunnen worden?

4.4 Bevoorrechte getuigen

Hieronder wordt de keuze van de bevoorrechte getuigen verder toegelicht. Eerst wordt de manier waarop de selectie van de bevoorrechte getuigen gebeurd is, besproken. Daarna wordt elke bevoorrechte getuige in detail besproken, er wordt weergegeven wat zijn functie is binnen de onderneming waar hij tewerkgesteld is en wat zijn relatie is met het begrip MNO in de Kempen. Tenslotte wordt nagegaan hoe ervoor gezorgd kan worden dat de validiteit van het onderzoek bewaard wordt.

4.4.1 Selectie van de bevoorrechte getuigen

Om een zo volledig mogelijk antwoord te krijgen op de vraag waarom een MNO zich in de Kempen vestigt is het belangrijk om de juiste getuigen te selecteren. Hierbij was het niet belangrijk dat er representativiteit was. Wel belangrijk was de kennis die de bevoorrechte getuige had over het onderwerp. De bedoeling was om niet enkel bedrijfsleiders te ondervragen maar alle personen die zich bezighouden met de economische ontwikkeling van de Kempen en meer specifiek met het aantrekken of behouden van MNO'en in de Kempen.

Om te beginnen werd het Strategisch Plan Kempen gecontacteerd. Omdat zij bezig zijn met de economische ontwikkeling van de Kempen hadden zij zeker een deskundige mening over MNO'en in de Kempen. Het SPK had ook contacten met andere personen die een gefundeerde mening hebben over MNO'en in de Kempen. Via de lijst van personen die door het SPK werd gegeven, konden de andere bevoorrechte getuigen gecontacteerd worden.

Toch bleek het erg moeilijk om, ondanks deze lijst, met mensen in contact te komen. Vaak waren de contactpersonen niet op kantoor of verbleven ze voor een lange periode in het buitenland. Van de acht personen waarmee het lukte om in contact te komen, waren er zes bereid uiteindelijk een interview toe te staan. Enkel Bosal en de Kempense Kamer van Koophandel lieten weten dat ze niet aan het onderzoek wensten deel te nemen.

Van de zes geïnterviewden zijn er drie mensen die uit de bedrijfswereld komen en drie beleidsmensen. Deze balans is belangrijk om er zeker van te zijn dat alle standpunten vertegenwoordigd zijn.

4.4.2 Gegevens van de bevoorrechte getuigen

Tabel 4.3 geeft een overzicht van de personen die voor het onderzoek werden geïnterviewd, de functie van deze personen en de duurtijd van het interview. In de paragrafen onder de tabel wordt meer gedetailleerde informatie gegeven over de bevoorrechte getuige en zijn betrokkenheid met het onderwerp.

Tabel 4.3: overzichtstabel bevoorrechte getuigen

Nummer geïnterviewde	Naam bevoorrechte getuige	Functie	Duurtijd interview
11	Mr. Tony Bastijns	Freelance Studies & advies, Financieel beleid bij SPK	Half uur
12	Mr. Jef Imans	Expert economie op het kabinet van Vlaamse minister Fientje Moerman	Een uur
13	Mr. Guy Proost	Adjunct diensthoofd afdeling industrie bij IOK	Half uur
14	Mr. Karel Van Eynde	Oud-Algemeen directeur bij DAF trucks Oevel, gepensioneerd	Half uur
15	Mr. Jan Pyck	Oud-plantmanager van Emmerson and Cuming Geel, gepensioneerd	Een uur
16	Mr. Luc Hooybergs	Algemeen directeur van Nike Laakdal	Een uur

Een eerste bevoorrechte getuige is Mr. Tony Bastijns. Mr. Tony Bastijns is medewerker van de vzw SPK. Hij staat binnen het SPK in voor freelance studies en advies, verder regelt hij ook het financieel beleid van de vzw. De grootste taak van Mr. Tony Bastijns is het begeleiden van kleine KMO's. Deze begeleiding wordt gedaan met een project dat PLATO (Peterschap- Leerplan- Arrondissement- Turnhout- Ondernemingen) heet. Binnen dit project krijgt elke KMO een peter, meestal een MNO, waar hij met al zijn vragen terecht kan. Mr. Tony Bastijns komt dus in zijn functie veel in contact met MNO'en en met de peters binnen de ondernemingen.

Mr. Karel Van Eynde, oud-bedrijfsleider van DAF trucks Westerlo, één van de grotere MNO'en in de regio, is een tweede geïnterviewde. Mr. Karel Van Eynde is 40 jaar actief geweest bij DAF trucks. De laatste 13 jaar was hij algemeen directeur van de vestiging in Westerlo.

Een derde bevoorrechte getuige is Mr. Guy Proost. Mr. Guy Proost is adjunct diensthoofd afdeling industrie bij IOK (Intercommunale Ontwikkelingsmaatschappij Kempen). Omdat het IOK de meeste industriegebieden in de Kempen bezit is de voornaamste taak van Mr. Guy Proost het coördineren van alles wat met industriezones te maken heeft. Het IOK beslist over de toewijzing van beschikbare industriegronden en hanteert een aantal criteria waaraan ondernemingen moeten voldoen om grond tot hun beschikking te krijgen. In het verleden heeft hij ook MNO'en die zich in de Kempen kwamen vestigen begeleid. Zo zorgde hij ervoor dat MNO'en die erom vroegen contact kregen met de vakbonden, hij hielp hen met de Belgische juridische context en bracht hen op de hoogte van aanwezige subsidiemogelijkheden.

Vervolgens werd Mr. Jef Imans ondervraagd. Mr. Jef Imans is medewerker op het kabinet van Vlaams minister van Economie, Ondernemen, Innovatie, Wetenschap en Buitenlandse Handel Fientje Moerman. Hij fungeert er als economisch expert. Mr. Jef Imans is tevens verbonden aan de vzw SPK. Hij staat daar in voor de begeleiding van KMO's.

Een vijfde geïnterviewde is Mr. Jan Pyck. Hij was gedurende 35 jaar plantmanager bij Emmerson and Cuming Europe (nu ICI Belgium) in Geel. Hoewel Mr. Jan Pyck al zeven jaar op pensioen is kan hij toch heel wat nuttige informatie geven, zeker over de vestiging van MNO'en in de Kempen.

De laatste bevoorrechte getuige is Mr. Luc Hooybergs. Mr. Luc Hooybergs is de algemene directeur van Nike in Laakdal. Nike heeft in Laakdal een groot distributiecentrum van waaruit het producten verdeelt over heel Europa. Mr. Luc Hooybergs is verantwoordelijk voor deze distributie. Mr. Luc Hooybergs is al vele jaren actief binnen Nike waarvan de laatste twee jaar dus als algemeen directeur.

4.4.3 Bewaking van de validiteit

Bij een bevraging van bevoorrechte getuigen wordt de mening van de geïnterviewden weergegeven. Omdat deze meningen vaak gekleurd zijn is het belangrijk over de validiteit van het onderzoek te waken.

In dit onderzoek worden de antwoorden van de bevoorrechte getuigen daarom vergeleken met recente literatuur die er over het onderwerp MNO'en in de Kempen verschenen is. Een belangrijk referentiepunt hierbij is het Kempens Manifest 2007. Dit document is geschreven door de Reflectiegroep Kempen. In deze groep zitten vertegenwoordigers van de grote ondernemingen in de Kempen alsook medewerkers van de Katholieke Hogeschool Kempen. Tabel 4.4 bevat een overzicht van de leden van de Reflectiegroep. Het manifest bevat hun visie op de economische toekomst van de Kempen. Een tweede referentiebron is het Toekomstplan voor de Kempen 2005-2015. Dit plan werd opgesteld door het SPK. Tenslotte worden de antwoorden van de bevoorrechte getuigen ook vergeleken met de visie van de Stichting voor de Kempen. Zij hebben in 2005 een boek uitgegeven met als titel: 'Samen de toekomst van de Kempen creëren'. In dit boek wordt de economische situatie van de Kempen bekeken en worden suggesties gedaan voor acties die op lange termijn de economische ontwikkeling van de Kempen op een gunstige manier kunnen beïnvloeden.

Tabel 4.4: Leden van de Reflectiegroep Kempen

- Bosal International NV
- Groep Infrabo NV
- Groep Van Roey NV
- Joos NV
- Joosen-Luyckx NV
- Kaneka NV
- Katholieke Hogeschool Kempen KHK
- Miko NV
- Nike CSC
- Philips Innovative Applications NV
- Ravago Plastics NV
- Soudal NV

Bron: Reflectiegroep der Kempen, 2006

Hoofdstuk 5 : De vestiging van MNO'en in de Kempen

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de vraag waarom MNO'en zich in de Kempen hebben gevestigd. Eerst wordt er via tabellen een algemeen overzicht gegeven van de MNO'en die zich in de Kempen zijn komen vestigen en de factoren die volgens de bevoorrechte getuigen tot deze investeringsgolf hebben geleid. Het model van Dunning onderscheidt, zoals reeds uitgebreid besproken in hoofdstuk drie, drie subparadigma's die het internationalisatieproces van MNO'en trachten te verklaren. Omdat het hier de bedoeling is na te gaan waarom bedrijven zich specifiek in de regio Kempen hebben gevestigd is enkel het locatiesubparadigma belangrijk voor de analyse. Tabel 5.2 geeft daarom enkel een overzicht van alle locatievoordelen die er bestaan. Bedrijfsspecifieke voordelen en internaliseringsvoordelen worden hier niet besproken.

Na dit eerste overzicht worden de vestigingsfactoren die aangehaald werden door de bevoorrechte getuigen verder besproken. Eerst worden de lage arbeidskosten en grote beschikbaarheid van arbeidskrachten besproken. Daarna wordt de infrastructuur van de Kempen weergegeven. Vervolgens wordt de mening van de bevoorrechte getuigen over het belang van taksvoordelen en subsidies voor de vestiging van MNO'en in de Kempen geanalyseerd. Daarna worden ook nog de houding van de maatschappij t.o.v. MNO'en en de groeiende vraag besproken. Tenslotte worden de redenen die de bevoorrechte getuigen aanhaalden getoetst aan literatuur die er over dit onderwerp bestaat om de validiteit van de antwoorden te testen.

5.1. Inleiding

Zoals te zien in figuur 5.1 hebben de meeste MNO'en in de Kempen zich hier gevestigd in het derde kwartaal van de twintigste eeuw (1950-1975). In deze tabel zijn de elf grootste MNO'en in de Kempen opgenomen. De selectie werd gemaakt aan de hand van de oppervlakte die ze innemen op de aanwezige bedrijfsterreinen. Umicore en Siemens-Atea, twee MNO'en die qua oppervlakte perfect in dit lijstje passen zijn niet opgenomen omdat het oorspronkelijk Belgische bedrijven waren die opgegaan zijn in een internationaal concern.

Tabel 5.1: Oprichtingsjaren grote MNO in de Kempen

Naam Bedrijf	Oprichtingsjaar	Land van herkomst	Sector
Estee Lauder	1965	Noord-Amerika	cosmetica
DAF Trucks	1966	Nederland	vrachtwagens
Philips Lighting Industrial	1955	Nederland	Elektronica: licht
BP (vroeger Amoco)	1967	Groot-Brittanië	Chemische nijverheid
Bosal	1968	Nederland	Auto-onderdelen, wisselstukken, accessoires
NI KE	1994	Noord-Amerika	kledingsindustrie
Kaneka	1970	Japan	Chemische nijverheid
Avery Dennison	1974	Noord-Amerika	Chemische nijverheid
Johnson Controls	1989	Noord-Amerika	Auto-onderdelen, wisselstukkenn accessoires
Master Foods NV	1977	Noord-Amerika	voedingsindustrie
ICI Belgium (vroeger Emerson & Cuming)	1978	Noord-Amerika	Chemische nijverheid

Bron: eigen bewerking vanuit officiële websites van de vermelde MNO'en

Tabel 5.2 geeft een overzicht van de voordelen van de locatie zoals ze door Galán en González-Benito (2001) onderscheiden worden. In de tabel is aangeduid welke voordelen door de bevoorrechte getuigen als redenen werden aangegeven waarom MNO'en naar de Kempen zijn gekomen. Deze voordelen gelden voor de periode van 1950 tot 1975. De meeste voordelen zijn niet specifiek voor de Kempen maar gelden voor heel België. Zo waren er niet enkel lage arbeidskosten in de Kempen maar ook in de rest van België. De tabel moet daarom opgevat worden als een vergelijking tussen de Kempen en andere regio's buiten België. Als er staat dat de Kempen lage arbeidskosten heeft moet dit geïnterpreteerd worden als lagere arbeidskosten dan in andere landen. In de volgende paragrafen worden deze voordelen verder besproken.

Tabel 5.2: Locatievoordelen van de Kempen

Voordelen van de locatie	I1	I2	I3	I4	I5	I6
1 beschikbaarheid en kwaliteit van de arbeidsbevolking	+	+	+			
2 beschikbaarheid en lage kosten van industriegrond	+	+	+	+	+	+
3 culturele verwantschap						
4 goede infrastructuur	+	+	+	+	+	+
5 graad van technologische ontwikkeling van het gastland						
6 groeiende vraag in de vestigingsmarkt		+				
7 grootte van de vestigingsmarkt						
8 hoge industriële concentratie						
9 houding van de gemeenschap tegenover de firma		+			+	
10 internationale handelsovereenkomsten						
11 laag niveau van competitie in de vestigingsmarkt						
12 lage arbeidskosten	+	+	+	+		
13 lage kosten van grondmaterialen, energie en water					+	
14 lage transport en logistieke kosten						
15 levensstandaard en openbare diensten						
16 minder strikte milieuwetgeving						
17 politieke stabiliteit						
18 taksvoordelen en subsidies gegeven door het gastland	+	+	+	+	+	+
19 toegankelijkheid tot betrouwbare en welwillende leveranciers						

Bron: Galán en González-Benito (2001)

5.2 Beschikbaarheid en kwaliteit van de arbeidsbevolking & lage Arbeidskosten (Voordeel één & twaalf)

De Kempen beschikte volgens Mr. Tony Bastijns vroeger over een groot aanbod aan geschoolde arbeidskrachten. Volgens Mr. Guy Proost was de aanwezigheid van hardwerkende arbeidskrachten in het algemeen een reden voor MNO'en om zich hier te vestigen.

Mr. Karel Van Eynde bevestigt deze stelling. DAF trucks was oorspronkelijk actief in de streek rond Eindhoven. Half de jaren 1960 ontstond er daar een groot tekort aan arbeidskrachten. DAF Trucks moest dan arbeidskrachten uit de Kempen naar Eindhoven lokken om het tekort op te vangen. De directie zag in dat het beter was een fabriek op te starten dicht bij de arbeidskrachten en zo ontstond in 1966 de vestiging DAF Westerlo.

5.3 Infrastructuur (Voordeel vier, twee & dertien)

Volgens verschillende geïnterviewden is de centrale ligging van de Kempen en haar goede bereikbaarheid een grote reden waarom MNO'en zich in de jaren '60-'70 hier zijn komen vestigen. De aanleg van de E313 in 1956 zorgde voor de komst van vele bedrijfsterreinen rond deze snelweg en dus ook voor de komst van MNO'en. Een groot aanbod aan beschikbare en betaalbare industriegrond lokte veel bedrijven naar de Kempen. Volgens Mr. Jan Pyck was vooral de goede uitrusting van de nieuwe industrieterreinen een groot pluspunt. Water, elektriciteit en gas waren van in het begin geïnstalleerd. De aanwezigheid van het Albertkanaal trok volgens Tony Bastijns ook MNO'en aan.

Een vierde grote geografische troef voor de Kempen was de relatief korte afstand tot de haven van Antwerpen, een belangrijk kanaal waarlangs goederen verscheept kunnen worden. Volgens Luc Hooybergs is het niet enkel de haven van Antwerpen die belangrijk is geweest bij de beslissing van MNO'en om zich in de Kempen te vestigen. Ook de nabijheid van de havens van Rotterdam, Hamburg en Le Havre hebben volgens hem een rol gespeeld.

5.4 Taksvoordelen en subsidies (Voordeel achttien)

Volgens Mr. Guy Proost waren de expansiewetgevingen van de overheid een belangrijke reden waarom MNO'en zich in het derde kwartaal van vorige eeuw in de Kempen gingen vestigen. Deze expansiewetten zorgden ervoor dat er een wettelijk kader kwam voor het subsidiëren van MNO'en in achtergestelde gebieden. De Kempen was één van de achtergestelde gebieden en kreeg de naam ontwikkelingsgebied Zuider-Kempen. De andere achtergestelde gebieden in België waren de Westhoek en de provincie Limburg.

Mr. Karel Van Eynde bevestigt het belang van deze overheidsinitiatieven. DAF trucks heeft specifiek voor Westerlo gekozen als plaats om zich te vestigen door gunstmaatregelen van de overheid. Westerlo maakte in 1966 deel uit van het ontwikkelingsgebied Zuider-Kempen wat heel wat sociale en fiscale voordelen met zich meebracht.

5.5 Houding t.o.v. de firma (Voordeel negen)

Mr. Jef Imans meent dat het pro-actieve beleid van zowel de regionale als Vlaamse overheden een grote aantrekkingskracht uitoefende op potentiële investeerders. IOK was erg actief bezig met het ontwikkelen en aanbieden van industrieterreinen. MNO'en die overwogen om zich hier te vestigen konden rekenen op veel steun van de overheid op elk gebied. Zo bood IOK volgens Mr. Guy Proost de mogelijkheid aan om de MNO te begeleiden. Ze zorgden bijvoorbeeld voor een introductie bij vakbonden, hulp bij de juridische context of informatie over subsidiemogelijkheden. De potentiële investeerders konden ook ter plaatse kennis maken met de regio. Tijdens hun verblijf werd er een bezoek gebracht aan het geschikte bedrijfsterrein of er werd een bezoek gebracht aan de Katholieke Hogeschool Kempen. De troeven van de Kempen werden volgens Mr. Jef Imans echt getoond aan de eventuele investeerders.

Mr. Jan Pyck bevestigt dat een pro-actieve houding erg belangrijk is. Volgens Mr. Jan Pyck waren persoonlijke relaties de grootste reden waarom Emmerson and Cuming (nu ICI Belgium) naar Geel kwam. Mr. Emmerson, de stichter van Emmerson and

Cuming, had goede relaties met een professor aan de universiteit Leuven die afkomstig was uit Geel. Deze professor overhaalde Mr. Emmerson om een bezoek te brengen aan de regio en dit bezoek leidde rechtstreeks tot de vestiging van Emmerson and Cumming in Geel.

5.6 Groeiende vraag in de vestigingsmarkt (Voordeel zes)

Volgens Mr. Jef Imans was er in de jaren 1950-1975 een algemene tendens tot internationaliseren. Amerikaanse firma's zagen dat Europa een belangrijke en groeiende markt was en wilden een hoofdkwartier en productievestiging in Europa vestigen. Deze redenering klopt met tabel 5.1 waarin te zien is dat het inderdaad vooral MNO'en van Noord-Amerikaanse origine waren die zich in de Kempen kwamen vestigen. De Kempen was door haar centrale ligging erg geschikt voor de oprichting van een eerste Europese vestiging.

Hoewel NIKE zich pas in 1994 in de Kempen heeft gevestigd en dus niet past in de investeringsgolf die er in het derde kwartaal van de twinstigste eeuw was, was een groeiende vraag in de West-Europese markt toch een reden waarom Nike zich in Laakdal is komen vestigen. Volgens Luc Hooybergs was de Kempen ideaal gelegen om aan de groeiende West-Europese vraag te kunnen beantwoorden. 3/4de van de Europese koopkracht lag volgens Luc Hooybergs binnen een straal van 500km van de Kempen.

5.7 Literatuur als referentie

Er is weinig literatuur beschikbaar waarmee de antwoorden van de bevoorrechte getuigen kunnen vergeleken worden. Zeldzame documenten die trachten de investeringsgolf in de Kempen tussen 1950 en 1975 te verklaren zijn het echter eens met de antwoorden van de geïnterviewden.

Volgens de Reflectiegroep der Kempen (2007) kende de Kempen inderdaad een grote economische groei in het derde kwartaal van vorige eeuw. Het Kempens manifest 2007 bevat volgende alinea:

“In het derde kwartaal van vorige eeuw (1950-1975) kende de Kempen een economische groei die hoofdzakelijk het resultaat was van de hogere inzet van productiefactoren, dankzij de buitenlandse investeringen als gevolg van de expansiewetten van 1959-1961. De Kempen maakte toen gebruik van zijn lage kosten en goedkope productiefactoren, zoals arbeid, land en goedkoop kapitaal (subsidies). De Kempense bedrijven produceerden hoofdzakelijk gestandaardiseerde goederen en diensten, die ergens anders bedacht en ontwikkeld werden. Deze productie was mogelijk, want de Kempen had goed uitgeruste bedrijfsterreinen, een faciliterende overheid, een macro-economische stabiliteit (tot 1974), een veilige omgeving en voldoende en hardwerkende werknemers.” (Reflectiegroep der Kempen, 2007: 6)

Vorige alinea vat de antwoorden van de bevoorrechte getuigen perfect samen. Enkel de pro-actieve houding van de overheid die zich vertaalde in een actieve promotie van de regio, is nergens in het Kempens manifest terug te vinden.

Hoofdstuk 6 : Huidige toestand in de Kempen

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie met betrekking tot MNO'en in de Kempen weergegeven. Er wordt opnieuw vertrokken van een tabel die de antwoorden van de bevoorrechte getuigen systematisch samenbrengt. In de daaropvolgende paragrafen worden de belangrijkste voor- en nadelen van de Kempen als vestigingsplaats verder uitgewerkt. Eerst wordt de mening van de bevoorrechte getuigen over arbeidskost, beschikbaarheid en kwaliteit van de arbeidsbevolking en leveranciers weergegeven. Daarna wordt dieper ingegaan op de infrastructuur die er momenteel in de Kempen aanwezig is. De geografische ligging en ontsluiting van de Kempen alsook de aanwezige bedrijfsterreinen worden besproken. Vervolgens wordt de mening van de bevoorrechte getuigen in verband met taksvoordelen en subsidies weergegeven. Tenslotte wordt de door de geïnterviewden gepercipieerde houding van de maatschappij ten opzichte van MNO'en weergegeven.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van de antwoorden van de bevoorrechte getuigen te beoordelen wordt ook hier telkens terugverwezen naar beschikbare literatuur.

6.1 Inleiding

Tabel 6.1 bevat de locatievoordelen die op dit moment (2007) in de Kempen aanwezig zijn. In tegenstelling tot tabel 5.1 bevat tabel 6.1 niet enkel plustekens, er zijn nu ook mintekens aanwezig. Dit zijn troeven die de Kempen vroeger (1950-1975) had maar die volgens de geïnterviewden nu niet meer aanwezig zijn.

Tabel 6.1: Huidige locatie voor- en nadelen in de Kempen

Voordelen van de locatie	I1	I2	I3	I4	I5	I6
1 beschikbaarheid en kwaliteit van de arbeidsbevolking		+	+			
2 beschikbaarheid en lage kosten van industriegrond	-	-	-	-	-	-
3 culturele verwantschap						
4 goede infrastructuur	+	+	+	+	+	+
5 graad van technologische ontwikkeling van het gastland		+	+			+
6 groeiende vraag in de vestigingsmarkt						
7 grootte van de vestigingsmarkt						
8 hoge industriële concentratie						
9 houding van de gemeenschap tegenover de firma		-	-			
10 internationale handelsovereenkomsten						
11 laag niveau van competitie in de vestigingsmarkt						
12 lage arbeidskosten	-	-			-	
13 lage kosten van grondmaterialen, energie en water					-	
14 lage transport en logistieke kosten						
15 levensstandaard en openbare diensten						
16 minder strikte milieuwetgeving						
17 politieke stabiliteit						
18 taksvoordelen en subsidies gegeven door het gastland		-	-	-	-	+
19 toegankelijkheid tot betrouwbare en welwillende leveranciers	+					

Bron: Galán en González-Benito (2001)

6.2 Arbeidskosten, beschikbaarheid en kwaliteit van de arbeidsbevolking & leveranciers (voor- of nadeel één, twaalf & negentien)

In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op het begrip arbeid in de Kempen. Eerst wordt het nadeel van de hoge arbeidskosten besproken. Daarna wordt de beschikbaarheid en kwaliteit van de arbeidsbevolking weergegeven. Tenslotte wordt de mening van de bevoorrechte getuigen over de aanwezigheid van betrouwbare leveranciers uitgelegd.

6.2.1 Arbeidskosten

Mr. Tony Bastijns meent dat MNO'en inkrimpen in de Kempen omdat de sociale voordelen elders beter zijn. MNO'en plooiën in de Kempen terug op hun basisactiviteiten en gaan hun uitvoerend werk herlokaliseren naar landen waar de arbeidskosten lager zijn. De vroegere troef van goedkope arbeidskrachten is volgens Mr. Jef Imans niet meer aanwezig. Mr. Jan Pyck is het hier volledig mee eens, de lonen en opzegvergoedingen in België zijn te hoog om concurrentieel te kunnen zijn.

Een typisch voorbeeld van de beweging van een MNO in de Kempen is volgens Mr. Tony Bastijns Philips NV. Deze multinationale onderneming heeft zich in 1955 in Turnhout gevestigd. Het bedrijf groeide sinds toen met een maximale tewerkstelling van 6000 werknemers. Vandaag werken er nog maar 2500 mensen bij Philips Turnhout. Een groot deel van de productie is overgebracht naar Polen en enkel het kenniscentrum bevindt zich nog in Turnhout. Mr. Tony Bastijns besluit dat dit de evolutie is die zich voltrekt bij alle grote MNO'en in de Kempen. De zuivere productie-eenheden worden overgebracht naar lage loonlanden en enkel het kenniscentrum, waarvoor hoogopgeleid personeel nodig is, blijft in de Kempen.

6.2.2 Beschikbaarheid en kwaliteit

Mr. Karel Van Eynde is het voor een deel eens met de visie van Mr. Tony Bastijns maar benadrukt ook dat deze redenering niet klopt voor DAF trucks Westerlo. DAF is de laatste jaren de productie aan het uitbreiden in de Kempen. Momenteel maken ze 220 trucks per dag in Westerlo, een volume dat nog nooit eerder bereikt werd. Ook

heeft DAF in 1999 voor €2 miljard investeringen gedaan in nieuwe machines in Westerlo. Volgens Mr. Karel Van Eynde is DAF dus zeker van plan om haar productie hier te houden. Grootste reden hiervoor is het belang van geschoolde arbeiders voor de productie. De Kempen heeft nog steeds een groot aanbod aan geschoolde arbeiders, iets wat lage loonlanden niet hebben. De aanwezigheid van de Katholieke Hogeschool Kempen en de nabijheid van verschillende universiteiten (Universiteit Antwerpen, Universiteit Hasselt) blijft een belangrijke troef van de Kempen.

Volgens Stouthuysen (2005) heeft België de op twee na beste beroepsbevolking van de 20 meest geavanceerde industrielanden. Enkel Singapore en Zwitserland doen beter. België scoort zeer hoog voor technische vaardigheden en scholingsgraad van werknemers. De Kempen heeft tevens een groot aanbod aan relatief jonge arbeidskrachten in vergelijking met andere regio's in België (Stouthuysen, 2005).

Toch is de literatuur het niet volledig eens met de bevindingen van de bevoorrechte getuigen. De loonkosten liggen volgens Stouthuysen (2005) inderdaad veel hoger in de Kempen dan in lageloonlanden. Maar de productiviteit in deze landen is minstens driemaal lager dan in de Kempen. De loonkost per eenheid productie, een belangrijke vestigingsfactor voor bedrijven, ligt daarom in vele gevallen nog steeds lager in de Kempen.

6.2.3 Leveranciers

Volgens Tony Bastijns is het erg belangrijk voor een regio om over een goed uitgebouwd KMO-netwerk te beschikken. MNO'en die beslissen om zich ergens te gaan vestigen houden rekening met de aanwezige KMO's omdat ze hen vaak nodig hebben als toeleveringsbedrijven. De Kempen heeft volgens Tony Bastijns een erg goed KMO-netwerk dat bovendien ook gestimuleerd wordt. Zo heeft het SPK een project dat PLATO noemt. Dit project biedt opstartende KMO's de mogelijkheid om een peter te nemen. Deze peter is meestal een MNO die de KMO bijstaat met raad en waar de KMO steeds met zijn vragen terecht kan (SPK, 2006). Hoewel dit systeem niet enkel in de Kempen wordt toegepast, ook in de rest van Vlaanderen bestaan er soortgelijke systemen, kan het er toch voor zorgen dat de MNO'en in de regio meer binding krijgen met het gebied.

6.3 Infrastructuur (voor- of nadeel twee, vier & dertien)

Hieronder wordt dieper ingegaan op de infrastructuur in de Kempen. Eerst wordt de grote troef van de geografische ligging en ontsluiting van de Kempen besproken. Daarna wordt het nadeel van een gebrek aan betaalbare bedrijfsterreinen geanalyseerd.

6.3.1 Geografische ligging en ontsluiting

De centrale ligging van de Kempen is volgens Mr. Tony Bastijns nog steeds een grote troef voor de Kempen. Vooral de aanwezigheid van het Albertkanaal blijft een belangrijke vestigingsfactor. Door de Water Container Terminal (WTC) in Meerhout wint het Albertkanaal nog aan belang en is het een belangrijke vervoersweg. Sinds 2005 beschikt deze haven over een 'trimodale' infrastructuur. De haven is per schip, per trein en per vrachtwagen bereikbaar. De overslag van het ene naar het andere vervoermiddel is mogelijk. De haven beschikt over een oppervlakte van 10 ha en heeft een opslagcapaciteit van 8.000 containers. De meeste MNO'en uit de regio maken al gebruik van de terminal. Onder andere Nike, BP Chemical, Kaneka en Umicore zijn klanten van de WTC (Informatie binnenvaart, 2007).

Hoewel de geo-economische ligging van de Kempen een grote troef is, onderstreept de literatuur toch ook enkele zwaktes op dit gebied. Zo is er volgens Stouthuysen (2005) een gebrek aan een goede Noord-Zuid verbinding in de Kempen. Ook zouden de verschillende vervoersmogelijkheden beter op mekaar afgestemd moeten worden.

Een belangrijk geografisch pluspunt van de Kempen dat niet door de bevoorrechte getuigen werd vermeld is de nabijheid van Brussel. Het Beslissingscentrum van de Europese Commissie is gevestigd in Brussel, wat kan leiden tot de inplanting van Europese hoofdkwartieren van MNO'en en Europese distributiecentra (EDC) (Stouthuysen, 2005).

6.3.2 Bedrijfsterreinen

Mr. Guy Proost haalt het gebrek aan bedrijfsterreinen aan als de belangrijkste reden voor het wegblijven van nieuwe multinationals in de Kempen. Momenteel zijn er

slechts enkele kleine bedrijfsterreinen in de Kempen nog beschikbaar. Er is geen enkel groot stuk industriegrond meer beschikbaar. De kleine stukjes terrein die vrijkomen zijn dan ook erg gegeerd en daarom ook duur. Volgens Mr. Karel Van Eynde is er in de provincie Antwerpen behoefte aan 700HA nieuwe industriegrond. In de Kempen is er volgens het IOK slecht 4.2 hectare toewijsbaar en deze zones zijn dan ook nog erg verspreid zoals te zien is in tabel 6.1 (RESOC, 2006). In de tabel zijn enkel de industrieterreinen waar er nog een voorraad grond is opgenomen. De Kempen telt meer industrieterreinen dan degene die hier opgesomd worden maar deze hebben geen terreinen meer in voorraad.

Volgens Luc Hooybergs zijn er grotere aaneengesloten terreinen nodig om MNO'en te kunnen aantrekken. Multinationals die zich willen vestigen in België en in de nabijheid van de haven van Antwerpen worden gedwongen om uit te wijken naar de provincie Limburg waar er nog wel ruimte en betaalbare terreinen beschikbaar zijn. De ontsluiting van nieuwe bedrijfsterreinen ligt volgens Luc Hooybergs politiek erg moeilijk op dit moment. Het duurt jaren voordat vergunningen goedgekeurd worden. MNO'en wachten niet zolang.

Tabel 6.2: Nog beschikbare ruimte (situatie januari 2006)

Bedrijventerrein	Voorraad	Optie	Uit te rusten	Toewijsbaar
Balen-Driehoek	24,0		24,0	
Balen-Holven	9,0		9,0	
Dessel-Stenehei	12,9		12,9	
Geel-Olen-De Heze	3,2	3,2		
Geel-Punt	12,0	12,0		
Heist-op-den-Berg	9,0		9,0	
Hoogstraten-Meer	2,9	0,7		2,2
Laakdal-Langvoort	5,0	5,0		
Laakdal-Veedijk	0,7	0,7		
Meerhout-Hesemeer	1,0	1,0		
Meerhout-Zeggeman	6,0		6,0	
Mol-Gompel	7,0		7,0	
Mol-Hofstede	1,8	1,0		0,8
Olen-Hoogbuul	1,8	0,6		1,2
Olen-Westerlo-Reme	4,0		4,0	
Retie	1,3		1,3	
Turnhout-Frac	6,0		6,0	
Westerlo-Molenbergstraat	1,6	1,6		
Totaal	109,2	25,8	79,2	4,2

bron: RESOC, 2006

6.4 Graad van technologische ontwikkeling van het gastland (voor- of nadeel 5)

Volgens Mr. Jef Imans is de Kempen technologisch erg goed ontwikkeld. Door de aanwezigheid van hogescholen en universiteiten kan de regio blijven volgen met de nieuwste technologische ontwikkelingen wat zeker nodig is om MNO'en aan te trekken.

Mr. Karel Van Eynde is het hiermee eens. Een grote reden waarom DAF Trucks haar vestiging in de Kempen behoudt en zelfs uitbreidt is omdat ze een grote behoefte hebben aan technologie tijdens het productieproces. Deze technologie is aanwezig in de Kempen en er wordt ook voldoende aan onderzoek gedaan om de aanwezige technologie te verbeteren.

Recente literatuur ondersteunt deze visie. Volgens de Reflectiegroep der Kempen (2006) zijn de hoogtechnologische en mediumhoogtechnologische sectoren sterk vertegenwoordigd in Kempen. Dit leidt tot een hoge graad van technologische ontwikkeling. De groei van de hoogtechnologische en mediumhoogtechnologische sectoren is ook groter dan gemiddeld in Vlaanderen (Reflectiegroep der Kempen, 2006)

6.5 Houding t.o.v. de firma (voor- of nadeel negen)

Het IOK meent dat promotie van de Kempen op dit moment zinloos is. Er zijn momenteel zo goed als geen bedrijfsterreinen beschikbaar en de Kempen heeft dus ook niets te promoten meent Mr. Guy Proost. Mr. Jef Imans is het niet met deze visie eens. Een pro-actief beleid is erg belangrijk bij het aantrekken van MNO'en. Je moet volgens Mr. Jef Imans twee dingen doen om MNO'en aan te trekken:

- 1) industriegronden aanbieden
- 2) duidelijk omschrijven en tonen wat aangeboden wordt

IOK houdt zich volgens Mr. Jef Imans enkel met de eerste stap bezig, wat ze ook zelf toegeven. Toch meent Mr. Jef Imans dat het ook belangrijk is dat er iemand is die zich bezighoudt met de tweede stap. Er zou een organisatie moeten zijn die potentiële investeerders begeleidt en de belangrijkste troeven van de regio toont aan MNO'en die

overwegen om zich hier te vestigen. Het is niet genoeg om brochures uit te geven, een pro-actieve houding is absoluut noodzakelijk om een MNO aan te trekken.

6.6 Taksvoordelen en subsidies (voor- of nadeel achttien)

Volgens Mr. Jef Imans werden de expansiewetgevingen na de jaren 1970 een pak minder interessant. Er bestaat nog wel een wetgeving die subsidies geeft aan MNO'en die zich hier komen vestigen maar de voordelen zijn veel minder groot dan in het derde kwartaal van de twintigste eeuw.

Omdat de Kempen vroeger een onderontwikkeld gebied was investeerde de overheid vooral in projecten die de werkgelegenheid bevorderden meent Mr. Karel Van Eynde. Vandaag wordt er vooral geïnvesteerd in innovatieprojecten zoals bio- en milieutechnologie. Daarom werd in 1995 de PMV (Participatie Maatschappij Vlaanderen) opgericht. Deze investeringsmaatschappij, die voor een groot deel in handen is van de Vlaamse overheid, koopt aandelen in nieuwe innovatieve bedrijven zodat deze kunnen groeien. De maatschappij investeert in bedrijven die door de bank als te risicovol worden gezien (PMV, 2006). Volgens Mr. Karel Van Eynde kunnen zowel MNO'en die al in de Kempen zitten als MNO'en die naar de Kempen komen en een innovatief project oprichten gebruikmaken van deze steun. Deze steun is ook mogelijk voor binnenlandse ondernemers. Mr. Luc Hooybergs bevestigt deze visie. Nike heeft in 2006 een innovatief windmolenpark opgericht waardoor de volledige bedrijfssite van groene stroom wordt voorzien. Hiervoor kreeg Nike veel steun van de overheid.

Toch neemt het aantal en de grootte van de overheidssteun af (Stouthuysen, 2005). Volgens verschillende bevoorrechte getuigen mag de Kempen niet langer rekenen op subsidies van de overheid om MNO'en aan te trekken. De mogelijkheden om subsidies te geven worden volgens Mr. Jef Imans steeds kleiner. De Europese Unie wil het lokken van ondernemingen door lokale subsidies sterk verminderen. Mr. Jef Imans vindt dan ook dat er andere initiatieven moeten worden genomen om MNO'en aan te trekken.

6.7 Conclusies

Momenteel komen er geen nieuwe MNO'en meer naar de Kempen omdat de arbeidskosten te hoog zijn en er geen pro-actieve houding van de overheid meer is. De overheid doet geen moeite meer om de regio te promoten en de grootte van de subsidies voor MNO'en is gedaald. Een derde belangrijke reden waarom er geen nieuwe MNO'en zich in de Kempen komen vestigen is het gebrek aan beschikbare industriegrond.

De Kempen heeft echter nog enkele troeven die ervoor zorgen dat de regio toch als aantrekkelijk kan worden aanzien door potentiële investeerders. Zo blijft de centrale ligging en goede ontsluiting een belangrijke troef voor de Kempen. Ook de hoge graad van technologische ontwikkeling in de Kempen kan helpen om MNO'en naar de regio te halen. Tenslotte zijn de grote beschikbaarheid en hoge kwaliteit van zowel arbeidskrachten als leveranciers een groot pluspunt voor de Kempen.

Hoofdstuk 7: De toekomst van MNO in de Kempen

In dit hoofdstuk wordt de visie van de verschillende bevoorrechte getuigen over de toekomst van MNO'en in de Kempen weergegeven. Er wordt ook verwezen naar de toekomstperspectieven die door recente literatuur onderscheiden worden. Eerst wordt er ingegaan op de troef van de geografische ligging en infrastructuur van de Kempen. Daarna wordt er nagegaan welke sectoren vooral belangrijk worden voor de Kempen. Er wordt weergegeven wat volgens de geïnterviewden de toekomst is van enerzijds productievevestigingen en anderzijds de logistieke- en distributiesector. Vervolgens wordt de uitdaging van het aantrekken van plaatselijke hoofdkwartieren besproken. Iedereen is het er over eens dat er vestigingen moeten gecreëerd worden waar bedrijven niet naast kunnen kijken. Tenslotte wordt er dieper ingegaan op de promotie van de regio. Er wordt weergegeven op welke manier de regio Kempen het best kan gepromoot worden volgens de bevoorrechte getuigen en wie hiervoor verantwoordelijk is. Figuur 7.1 geeft een overzicht van de acties die er in de Kempen moeten genomen worden om de regio aantrekkelijk te maken voor nieuwe MNO'en en om de aanwezige MNO'en te behouden

Figuur 7.1: Actiepunten om de Kempen aantrekkelijk te houden voor MNO'en

- ø Zorgen voor voldoende betaalbare industriegrond
- ø Creëren van een goede Noord-Zuid verbinding
- ø Optimaliseren van het vervoer over het water door verbreding van de kanalen en verstevigen van bruggen
- ø Promotie van de Kempen als kennisregio

7.1 Geografische ligging en infrastructuur

Hieronder wordt weergegeven hoe de geografische ligging en infrastructuur van de Kempen een invloed kunnen hebben op de toekomst van MNO'en in de Kempen. Eerst wordt besproken wat er in de toekomst moet gebeuren met bedrijfsterreinen. Daarna wordt de huidige infrastructuur geanalyseerd en worden er suggesties gedaan om deze te verbeteren.

7.1.1 Bedrijfsterreinen

Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat er eerst nieuwe bedrijfsterreinen moeten komen alvorens nieuwe MNO'en zich in de Kempen kunnen vestigen. De huidige ruimte is bijna volledig vol en er moeten dus nieuwe industriezones ontwikkeld worden.

Volgens Mr. Guy Proost zijn er heel concrete plannen om een nieuwe industriezone in Grobbendonk te creëren. Deze terreinen zouden tegen 2009 beschikbaar moeten zijn. Er is wel degelijk interesse voor deze gronden. Het is volgens hem best mogelijk dat alle terreinen verkocht zijn voordat de infrastructuur klaar is. Mr. Guy Proost weet ook uit goede bron dat er minstens één grootschalig internationaal bedrijf interesse heeft. De kans is dus groot dat er met de nieuwe industriegrond ook nieuwe MNO'en komen. Een grote uitdaging voor de Kempen in de volgende jaren is dus het ontwikkelen van voldoende ruimte voor industrie en het betaalbaar houden van de beschikbare gronden, aldus Mr. Guy Proost. Luc Hooybergs is het hiermee eens. De aanwezigheid van beschikbare grond is een primaire troef die aanwezig moet zijn indien men MNO'en wil aantrekken. Pas als er voldoende industriegrond is worden andere troeven belangrijk.

LOK hanteert criteria om bedrijfsterreinen toe te wijzen. De beschikbare grond wordt verdeeld naargelang de tewerkstelling die het nieuwe project met zich meebrengt. Een bedrijf dat honderd mensen tewerkstelt krijgt meer grond dan een bedrijf dat slechts tien werkrachten nodig heeft, ongeacht de toegevoegde waarde die het bedrijf creëert. Bovendien moet 2/3 van de verkregen grond binnen de twee jaar bebouwd zijn. Mr. Jef Imans is het hier niet mee eens. Volgens Mr. Jef Imans is het belangrijk te luisteren naar wat de potentiële klant doet. De criteria zouden in lijn moeten liggen

met het soort industrie dat je wil aantrekken. Men zou zich in de Kempen moeten afvragen welk soort industrie men wil. Het is belangrijk om niet te kritisch te zijn, iedereen wil innovatieve en farmaceutische bedrijven waar weinig transport aan vast hangt en die weinig ruimte vereisen. Limburg beschikt over industriezones die dezelfde voordelen hebben als de industriezones in de Kempen en die goedkoop verkregen kunnen worden zonder voorwaarden.

Stouthuysen (2005) ziet de ontwikkeling van niet meer gebruikte militaire domeinen tot industriegrond als een mogelijke oplossing om het nijpende tekort aan industriegrond op te vangen. Ook stelt de Stichting Kempen voor om bestaande sterk vervuilde sites te saneren zodat deze opnieuw kunnen gebruikt worden (Stouthuysen, 2005).

7.1.2 Infrastructuur

Omdat haar ligging één van de grootste troeven van de Kempen blijft, is het volgens de bevoorrechte getuigen belangrijk voor de toekomst van de regio dat er gewerkt wordt aan de multimodale vervoersmogelijkheden in de Kempen. Volgens Tony Bastijns zijn de ontsluiting van de Kempen en een vlotte bereikbaarheid van essentieel belang voor de verdere economische ontwikkeling van deze regio. Het wegverkeer in de Kempen neemt toe. De verkeersproblemen door deze toename zijn een bedreiging voor de Kempense economie en brengen het imago van aantrekkelijke vestigingsplaats in het gedrang (Stouthuysen, 2005).

Karel Van Eynde merkt op dat er geen goede Noord-Zuid verbinding is in de Kempen. Zoals te zien in bijlage één beschikt de Kempen enkel over Oost-West verbindingen. Hier moet volgens verschillende geïnterviewden verandering in worden gebracht. Er zijn volgens Guy Proost plannen om een Noord-Zuid verbinding over het spoor te realiseren. Deze realisatie is volgens Stouthuysen (2005) van essentieel belang voor de verdere economische ontwikkeling van de regio.

Volgens Mr. Karel Van Eynde moet de overheid ook verder investeren in andere vervoersmiddelen. Zo moet er volgens hem een fly-over komen in Geel-Punt om het verkeer daar vlotter te doen verlopen en een verbreding van het Albertkanaal om vervoer met grotere schepen mogelijk te maken. Verder moeten de bruggen in de regio Kempen aangepast worden zodat ze zwaardere vrachtwagens kunnen dragen.

7.2 Sectoren

De volgende paragrafen behandelen de toekomst van de verschillende sectoren in de Kempen. Eerst wordt de toekomst van de secundaire sector weergegeven. Daarna wordt de toekomst van de logistieke- en transportsector geanalyseerd. Ten slotte wordt het belang van het aantrekken van plaatselijke hoofdkwartieren besproken.

7.2.1 De secundaire sector

De meeste geïnterviewden geloven dat er geen toekomst is voor de secundaire sector in de Kempen. De concurrentie van de lage loonlanden is te groot. Volgens Mr. Jef Imans is het op lange termijn onmogelijk productievervestigingen van MNO'en in de Kempen te houden. De productievervestigingen die op dit moment aanwezig zijn gaan inkrimpen totdat enkel het gedeelte waarvoor specifieke kennis nodig is hier blijft. De toekomst voor productievervestigingen ligt volgens Mr. Jef Imans in Oost-Europa, China en India.

Ook Mr. Guy Proost ziet weinig mogelijkheden voor nieuwe zuivere productievervestigingen in de Kempen. De enige mogelijkheid die hij ziet is de voedingsbranche. Door de hoge arbeidsproductiviteit in de Kempen zou het nog wel mogelijk zijn om in deze sector concurrentieel te zijn. De hoge loonkosten worden gecompenseerd door de hoge arbeidsproductiviteit in de Kempen en de kwaliteit van de arbeidsbevolking, twee troeven die hier nog sterk aanwezig zijn. Mr. Karel Van Eynde en Mr. Jan Pyck menen dat de Kempen enkel nog productievervestigingen van kleine ondernemingen kan aantrekken, productievervestigingen van grote MNO'en zien zij niet meer naar hier komen.

7.2.2 Logistieke- en transportsector

De grote mogelijkheden voor de Kempen liggen volgens de geïnterviewden in de logistieke en transport sector. De centrale ligging en de goede ontsluiting van de Kempen zorgen er volgens Mr. Karel Van Eynde voor dat de Kempen erg aantrekkelijk is voor logistieke- en transportbedrijven. Volgens Mr. Guy Proost was 2005 een erg goed jaar voor de logistieke sector in de Kempen en is er geen enkele reden om te denken dat de sector het de komende jaren slecht gaat doen. Zowel NIKE als Estée Lauder, twee belangrijke MNO'en in de Kempen, breiden hun distributiecentrum in

deze regio uit. NIKE is bezig met de uitbreiding van het bestaande centrum met een gebouw van 30.000 m² dat tegen juni 2007 in gebruik moet worden genomen. Estée Lauder heeft in 2005 een compleet nieuw Noord-Europees distributiecentrum in Oevel opgericht.

Mr. Jef Imans wijst erop dat je hier eigenlijk met een tegenspraak zit. Enerzijds heeft de Kempen alle troeven om logistieke bedrijven aan te trekken, anderzijds gaat het in de logistieke sector altijd over goederen. Die goederen moeten gemaakt worden. Er kan dus geen logistieke sector bestaan zonder secundaire sector. Een tweede nadeel volgens Mr. Jef Imans is de impact die de logistieke sector heeft op de mobiliteit in de regio. De uitbouw van de logistieke sector brengt meer vervoer met zich mee. Dit betekent meer vrachtwagens op de baan in een sowieso al druk verkeersgebied. Bovendien nemen logistieke bedrijven veel ruimte in maar bieden ze weinig tewerkstelling. Mr. Jef Imans besluit dat de Kempen alle troeven heeft om logistieke- en transportbedrijven aan te trekken maar dat men zich de vraag moet stellen of dit wel het soort industrie is dat men wil aantrekken.

Mr. Luc Hooybergs is het hier niet mee eens. Volgens Mr. Luc Hooybergs ligt de toekomst in sectoren waar Vlaanderen meer toegevoegde waarde kan leveren dan ergens anders, dit is volgens hem enkel in de logistiek. In tegenstelling tot de wat Mr. Jef Imans zegt, brengt de logistieke sector volgens Mr. Luc Hooybergs wel veel tewerkstelling met zich mee. Nike heeft in Laakdal een puur distributiecentrum en stelt toch 1350 mensen te werk. Het is volgens Mr. Luc Hooybergs nodig om het juiste soort logistiek aan te trekken, degene die veel tewerkstelling met zich meebrengt.

Volgens Stouthuysen (2005) ligt de toekomst voor MNO'en in de Kempen inderdaad in de logistieke sector. De Kempen moet gebruik maken van haar troeven om logistiek aan te trekken. Momenteel is er een trend tot massacustomisatie, het toevoegen van opties en variaties van een product zo laat mogelijk in de productieketen. Omdat 60% van de Europese koopkracht zich in een straal van 500km rond de Kempen bevindt, is de Kempen een ideale plaats om toegevoegde waarde logistieke (VAL)-activiteiten aan te trekken (Stouthuysen, 2005). Voor het uitdenken van dit soort activiteiten is kennis en expertise nodig, iets wat zeker voldoende aanwezig is in de Kempen. Voor de uitvoering ervan zijn echter laaggeschoolde werknemers nodig. Dit soort activiteiten

creëert dus veel tewerkstelling. Het is dit soort logistiek waarover Mr. Luc Hooybergs het ook heeft.

7.2.3 Plaatselijke hoofdkwartieren

Volgens Mr. Jef Imans is het voor de Kempen vooral belangrijk om ervoor te zorgen dat MNO'en hun plaatselijke hoofdkwartier naar de Kempen overbrengen. De Kempen moet ervoor zorgen dat er vestigingen komen, of dat bestaande vestigingen uitgebreid worden, waar niet naast kan worden gekeken. Zuivere productievestigingen kan men makkelijk herlokalisieren. Het is belangrijk vestigingen te creëren die specifieke kennis bezitten die moeilijk kan getransfereerd worden. De Kempen heeft nog steeds een groot aanbod aan hooggeschoolde arbeidskrachten en moet deze troef uitbuiten om kenniscentra naar hier te halen. Er zijn volgens Mr. Jef Imans enkele bedrijven die dit al gedaan hebben.

Philips Lighting Turnhout heeft zich ontwikkeld tot een echt kenniscentrum wat betreft licht. De lichten van Philips worden in Turnhout ontwikkeld en gemaakt. Bovendien gebeurt de coördinatie van de marketing en verkoop ook vanuit Turnhout. Philips Turnhout is volgens Mr. Jef Imans een goed voorbeeld van een vestiging waar men niet buiten kan. Ook DAF trucks Oevel is zo een vestiging. Hoewel DAF trucks Oevel een pure productievestiging is, is het door de aanwezige know-how en de investeringen van de voorbije jaren onmogelijk de productie te delokalisieren, aldus Mr. Karel Van Eynde. Een derde goed voorbeeld is NIKE Laakdal. NIKE heeft niet enkel een kenniscentrum in Laakdal maar heeft er ook een innovatief windmolen park gebouwd dat ervoor zorgt dat delokalisatie een dure aangelegenheid wordt.

Volgens Mr. Jef Imans is het de kunst om naast het pure productiegebeuren dat veel tewerkstelling creëert ook te gaan zorgen dat men innovatief is in het aanbieden van het volledige gamma (productie, productontwikkeling, marketing). Mr. Jef Imans benadrukt dat zowel de Vlaamse als de lokale overheid inspanningen moeten leveren om het juiste soort industrie aan te trekken.

Volgens de Reflectie groep der Kempen (2007) zit de Kempense economie volop in de overgangsfase van een efficiëntiegedreven economie naar een kennis of innovatiegedreven economie. De nadruk komt meer te liggen op kwaliteit, menselijk

kapitaal en innovatie. De Kempen heeft nood aan innovatieve koplopers, bedrijven die uniek zijn op het gebied van technologie, marketing, promotie, design, distributie, O&O (Onderzoek & Ontwikkeling), interne organisatie, samenwerkingsvormen, speciale opleidingen van hun personeel, en/of netwerkvorming. Het Kempens ondernemerschap en hooggeschoolde arbeidskrachten zijn volgens de Reflectiegroep der Kempen voldoende aanwezig om deze bedrijven te kunnen aantrekken (Reflectie groep der Kempen, 2007).

Volgens Stouthuysen (2005) moet het zeker mogelijk zijn dit soort bedrijven aan te trekken. De nabijheid van Brussel als beslissingscentrum is zeker een troef die kan uitgespeeld worden bij het aantrekken van plaatselijke hoofdkwartieren (Stouthuysen, 2005).

7.3 Promotie van de regio

Recent is er de fusie geweest van Export Vlaanderen, een organisatie die zich bezighield met de begeleiding van Vlaamse bedrijven die naar het buitenland exporteren, en andere organisaties, die zorgden voor het aantrekken van MNO'en. De nieuwe organisatie Flanders Invest and Trade (FIT) zou ervoor moeten zorgen dat er terug MNO'en naar de Kempen komen. Hoewel de organisatie nog maar pas opgericht is gelooft Mr. Jef Imans erin dat ze echt het verschil kan maken.

Volgens Mr. Jef Imans was het de voorbije jaren onduidelijk welke organisatie moest instaan voor de promotie van de Kempen als regio om in te investeren. Mr. Jef Imans acht het IOK het meest geschikte orgaan. Hij meent dat het pas opgerichte FIT hier ook een rol kan in spelen. Zij zouden actief op zoek moeten gaan naar MNO'en die voordeel zouden kunnen hebben bij een vestiging in de Kempen. In samenwerking met het IOK zouden ze er dan voor moeten zorgen dat vertegenwoordigers van deze MNO'en de Kempen echt komen bezoeken.

Mr. Jef Imans besluit dat een passieve houding leidt tot een vicieuze cirkel. Als er geen promotie is, interesseren MNO'en zich niet voor de Kempen. Zonder interesse van MNO'en lijkt het alsof er geen mogelijkheden zijn en worden er ook geen nieuwe industriezones gecreëerd. Dit leidt tot de economische achteruitgang van de Kempen.

Recente literatuur is het hier volledig mee eens. Volgens Stouthuysen (2005) is het dringend nodig dat de Kempen nieuwe inspanningen levert om buitenlandse kennisintensieve ondernemingen aan te trekken. De Kempen is momenteel onbekend gebied bij buitenlandse investeerders. Daardoor dreigt de regio geplet te worden tussen de Antwerpse/Mechelse regio enerzijds en Limburg anderzijds. Volgens de Reflectiegroep der Kempen (2007) heeft de overheid ook niet genoeg aandacht voor de ontwikkeling van de Kempen. Het arrondissement Antwerpen krijgt erg veel aandacht door de belangrijkheid van de haven. Er is een actieve aanwezigheid van Limburgse politici in de Vlaamse en federale overheid. Te weinig politici zijn begaan met het behartigen van de belangen van de Kempen op Vlaams en federaal politiek niveau.

Er zou een actief promotiebeleid vanuit de Kempen moeten komen dat jaarlijks economische missies naar het buitenland organiseert en ook andere promotionele acties in het buitenland voert (Stouthuysen, 2005). Volgens Stouthuysen (2005) moet er een lijst opgesteld worden van te volgen bedrijven. Ook is het belangrijk een lijst op te stellen van de behoeften in verband met terreinen, opleidingen en faciliteiten. Het aanbod aan terreinen en opleiding moet afgestemd worden op de vraag die er is vanuit MNO'en (Stouthuysen, 2005).

7.4 Conclusies

De grootste uitdaging voor de Kempen is het creëren van nieuwe bedrijfsterreinen. Zonder nieuwe industrieterreinen kunnen er zich in de toekomst geen nieuwe MNO'en in de Kempen komen vestigen.

De Kempen moet er ook voor zorgen dat de troef van de centrale ligging en goede ontsluiting behouden blijft. Hiervoor moet er geïnvesteerd worden in een goede Noord-Zuid verbinding en in het optimaliseren van het vervoer over het water.

Indien de Kempen erin slaagt deze uitdagingen tot een goed einde te brengen is er nog toekomst voor MNO'en in de Kempen. Zowel de literatuur als de bevoorrechte getuigen zien de toekomst van de Kempen vooral in de logistieke sector. De Kempen

moet ervoor zorgen dat het toegevoegde waarde logistieke (VAL)-activiteiten aantrekt. Voor dit soort logistieke activiteiten is zowel kennis als een groot aantal arbeidskrachten nodig, twee troeven die de Kempen zeker nog heeft.

De toekomst voor productievestigingen in de Kempen is echter minder rooskleurig. Door de concurrentie van de lage loonlanden is de Kempen niet langer in staat nieuwe productievestigingen van MNO'en aan te trekken en de huidige pure productievestigingen gaan in de toekomst inkrimpen. Daarom is het noodzakelijk dat de Kempen plaatselijke hoofdkwartieren van MNO'en probeert aan te trekken. Door de aanwezige kennis in de Kempen moet de regio in staat zijn naast pure productie ook kenniscentra aan te trekken. Deze centra zijn moeilijker te delocaliseren dan pure productie en verzekeren de toekomst van MNO'en in de Kempen.

Ten slotte is het ook belangrijk dat de regio in de toekomst beter gepromoot wordt. Momenteel is de Kempen onbekend gebied bij potentiële investeerders. Een pro-actief beleid is nodig om investeerders aan te trekken.

Hoofdstuk 8: Conclusies, beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit hoofdstuk worden de voornaamste conclusies, die uit het onderzoek kunnen getrokken worden, weergegeven. Ook wordt er een persoonlijke reflectie gegeven op het onderzoek en haar resultaten. Vervolgens worden de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor verder onderzoek besproken.

8.1 Conclusies

Uit het onderzoek blijkt dat MNO'en zich in het derde kwartaal van de twintigste eeuw in de Kempen zijn komen vestigen door de goede ontsluiting van de regio, de beschikbaarheid van goed uitgeruste en betaalbare industriegrond en de kwaliteit, beschikbaarheid en lage kosten van arbeidskrachten in de Kempen. Ook de houding van de overheid speelde een rol bij de beslissing van MNO'en om zich in de Kempen te vestigen. De overheid lokte met subsidies en een pro-actieve houding veel MNO'en naar de Kempen.

Op dit moment zijn een aantal troeven die de Kempen vroeger had niet meer aanwezig. Er is een gebrek aan industriegrond, de arbeidskrachten zijn te duur geworden en een actief beleid van de overheid is er niet meer. Toch heeft de Kempen nog steeds enkele troeven die ervoor kunnen zorgen dat de regio aantrekkelijk blijft. De centrale ligging van de Kempen en de beschikbaarheid en kwaliteit van de arbeidskrachten blijven sterke economische troeven. Bovendien komt er een nieuwe troef bij, de hoge technologische ontwikkeling van de regio.

Het onderzoek maakt duidelijk dat de Kempen nog in staat is MNO'en aan te trekken en te behouden. Hoewel de hoge loonkosten ervoor zorgen dat de Kempen niet meer in staat is pure productievestigingen aan te trekken, is er zeker nog een toekomst voor de logistieke sector in de Kempen. Het bewijs hiervan wordt geleverd door NIKE en Estée Lauder. Beide bedrijven hebben recent grote investeringen gedaan om hun distributiecentrum in de Kempen uit te breiden. De regio heeft alle troeven in handen om attractief te blijven voor bedrijven uit deze sector. Hoewel de Kempen dus alle troeven in handen heeft om logistiek aan te trekken moet er toch voorzichtig met deze

sector worden omgesprongen. Men moet ervoor zorgen dat de juiste soort logistiek wordt aangetrokken. Logistiek dat veel transport met zich meebrengt maar weinig tewerkstelling komt de economische ontwikkeling van de regio niet ten goede. De Kempen moet ervoor zorgen dat het toegevoegde waarde logistieke (VAL)-activiteiten aantrekt. Voor dit soort logistieke activiteiten is zowel kennis als een groot aantal arbeidskrachten nodig.

Door haar goede ontsluiting en de nabijheid van Brussel als beslissingscentrum moet de Kempen ook in staat zijn plaatselijke hoofdkwartieren aan te trekken. De Kempen moet zichzelf profileren als een dynamische kennisregio die innovatief wil zijn en blijven.

Het is wel nodig dat er enkele initiatieven worden genomen om ervoor te zorgen dat de aanwezige troeven in de toekomst blijven bestaan en bekend zijn bij potentiële investeerders. Primair is het zorgen voor nieuwe beschikbare bedrijfsterreinen. Momenteel is er een groot tekort aan beschikbare terreinen en dit maakt de komst van nieuwe MNO'en onmogelijk.

De Kempen moet er alles aan doen om het voordeel van de centrale ligging te kunnen blijven uitbuiten. Er moet voortdurend gewerkt worden aan de verbetering van de ontsluiting van de regio om logistieke bedrijven te blijven aantrekken. In de eerste plaats moet er een goede Noord-Zuid verbinding in de Kempen worden uitgebouwd. Verder moet ervoor gezorgd worden dat het vervoer over het water optimaal kan verlopen. Hiervoor moeten de kanalen verbreed en de bruggen over de kanalen versterkt worden.

Ook moet er opnieuw een pro-actief beleid gevoerd worden door de overheid. De kerntroeven van de Kempen moeten benadrukt worden en de regio moet gepromoot worden bij potentiële investeerders.

8.2 Persoonlijke reflectie

Na het voeren van dit onderzoek en het lezen van literatuur over de economische toekomst van de Kempen ben ook ik ervan overtuigd dat de Kempen nog in staat moet zijn om MNO'en aan te trekken en te behouden.

Vroeger was de Kempen duidelijk aantrekkelijk voor alle MNO'en. MNO'en uit verschillende sectoren hebben zich dan ook in de Kempen gevestigd. Door het verdwijnen van een aantal troeven die de regio vroeger bezat, denk ik dat de Kempen zich nu best kan concentreren op een aantal sectoren waarin het nog beter kan zijn dan andere gebieden. Net zoals de bevoorrechte getuigen geloof ook ik in de toekomst van de logistieke sector. Het aantrekken van logistieke- en distributiebedrijven is volgens mij dus één van de belangrijkste uitdagingen waarvoor de Kempen staat.

Om economisch niet achteruit te gaan is het volgens mij belangrijk grote ondernemingen te blijven aantrekken, bij voorkeur ondernemingen die veel tewerkstelling creëren. Kleine ondernemingen zijn natuurlijk ook in staat om tewerkstelling te creëren maar toch is het volgens mij beter om enkele grote ondernemingen te hebben dan vele kleine. De reden hiervoor is de toegevoegde waarde per vierkante meter die grote MNO'en creëren. Deze ligt volgens mij een pak hoger dan bij kleine ondernemingen. Een groot aantal kleine ondernemingen kan hierdoor nooit evenveel tewerkstelling creëren dan enkele grote MNO'en.

Opvallend bij de bevraging van de bevoorrechte getuigen was het feit dat ze zelden spraken over innovatie. Volgens de literatuur is het voor de Kempen belangrijk om innovatief te blijven en als een vooruitstrevende regio te worden aanzien. Ik ben het eens met deze visie. Door de nabijheid van verschillende hogescholen en universiteiten moet het voor de Kempen mogelijk zijn innovatieve bedrijven aan te trekken en op die manier een kennisregio te worden. Het verraste mij dan ook dat de bevoorrechte getuigen enkel de nadruk legden op de logistieke sector. Innovatie is niet sector gebonden. Het is dus volgens mij mogelijk om MNO'en uit alle sectoren te blijven aantrekken zolang de nadruk maar ligt op innovatie eerder dan op massaproductie. Door de aanwezige kennis in de regio is het volgens mij mogelijk kenniscentra van MNO'en uit diverse sectoren aan te trekken.

8.3 Beperkingen van het onderzoek

Een eerste grote beperking van het onderzoek wordt gevormd door het gebruik van het model van Dunning. Door het onderzoek te baseren op dit model worden de antwoorden van de bevoorrechte getuigen bekeken vanuit het perspectief dat door Dunning ontwikkeld is. Het gebruik van een ander model of meerdere modellen als basis zou misschien tot andere conclusies geleid hebben.

Een tweede beperking van dit onderzoek is een geografische beperking. Het onderzoek ging enkel op zoek naar de vestigingsredenen en de toekomst van MNO'en in de Kempen. Door enkel de regio Kempen te bekijken is het niet mogelijk om de resultaten te vergelijken met andere regio's in België/Vlaanderen of zelfs de rest van de wereld.

Tenslotte wordt het onderzoek ook beperkt door het aantal bevroegde bevoorrechte getuigen. Omdat het onderzoek beperkt is in tijd en middelen werden slechts zes mensen bevroegd. Een bevraging van een groter aantal bevoorrechte getuigen zou wellicht meer vestigingsfactoren opleveren en het mogelijk maken de mate waarin de verschillende vestigingsfactoren doorwegen, beter weer te geven.

8.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Verder onderzoek zou een groter aantal bevoorrechte getuigen van bedrijven uit verschillende sectoren in de Kempen kunnen bevroegen. Dit onderzoek zou een vollediger beeld geven van de factoren die de verschillende bedrijven in acht nemen. Een groter aantal bevoorrechte getuigen maakt ook een classificatie van het gewicht van elke vestigingsfactor mogelijk.

Een tweede aanbeveling voor verder onderzoek is het maken van een vergelijking tussen de Kempen en de rest van Vlaanderen. Men zou kunnen kijken wat de grote troeven zijn van de Kempen als vestigingsplaats en deze vergelijken met die van de rest van Vlaanderen zijn. Ook een vergelijking met andere regio's is mogelijk. Op die manier kan de Kempen haar kerntroeven beter definiëren en uitspelen om MNO'en aan te trekken.

Lijst van geraadpleegde werken

Ad-Amo (2006) 'analyse&data arbeidsmarkobservatorium' (online)

(geraadpleegd op 20 oktober 2006)

Consulterbaar op <URL: <http://www.ad-amo.be>>

Björkman, I. en Forsgren M. (2000) 'Nordic international business research: a review of it's development', *International Studies of management and organisation*, 30:1, p. 6-25.

Buckley, P.J. en Ghauri P.N.(1999) 'The Internationalization of the Firm: A Reader', Londen, International Thomson business press.

Coviello, N. en Munro, H. (1997) 'Network relationships and the internationalization process of small software firms', *International Business Review*, 6:4, p. 361-386 in Buckley, P.J. en Ghauri P.N.(1999) 'The Internationalization of the Firm: A Reader', Londen, International Thomson business press.

Dicken, P. (1999) *Global shift: transforming the world economy*, Londen, PCP.

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

Dunning, J.H. (2000) 'The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity', *International Business Review*, 9:2, p. 163-190.

Dunning, J.H. (2001) 'The Eclectic Paradigm of International Production: Past, present and future', *International Journal of the Economics of Business*, 8:2, p. 173-190.

FIT (2006) 'Flanders Invest and Trade' (online) (geraadpleegd op 23 december 2006)

Consulterbaar op: <URL: <http://www.flandersinvestmentandtrade.be>>

Federaal ministerie van buitenlandse zaken, buitenlandse handel en ontwikkelingssamenwerking (2006) 'Federale overheidsdienst van buitenlandse zaken,

buitenlandse handel en ontwikkelingssamenwerking' (online) (geraadpleegd op 21 december 2006)

Consulterbaar op: <URL: <http://www.diplomatie.be/nl/default.asp>>

Gabrielsson, M. en Manek Kirpalani V.H. (2004) 'Born globals: how to reach new business space rapidly', *International Business Review*, oktober, p. 555-571.

Galán , J.L. en gonzález-Benito, J. (2001) 'Determinant factors of foreign direct investment: some empirical evidence', *European Business Review*, 13:5, p. 269-278.

Goshal, S. en Moran, P. (1996) 'Bad for practice : A critique of the transaction cost theory', *Academy of management review*, 21:1, p. 13-47.

Hollensen, S. (2004) 'Global marketing: A decision-oriented approach', Londen, Prentice Hall, hoofdstuk 3.

Informatie binnenvaart (2007) 'Water Container Terminal (WCT)' (online) (geraadpleegd op 20 april)

Consulterbaar op: <URL:

http://informatie.binnenvaart.nl/info_bedrijven.php?idnr=403>

Intercommunale Ontwikkelingmaatschappij voor de Kempen (2006) 'IOK' (online) (geraadpleegd op 5 oktober 2006)

Consulterbaar op <URL: <http://www.iok.be>>

Johanson, J. en Vahlne, J.E. (1977) 'The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment', *Journal of International Business Studies*, 8:1, p. 23-32 in Buckley, P.J. en Ghauri P.N.(1999) 'The Internationalization of the Firm: A Reader', Londen, International Thomson business press.

Johanson, J. en Vahlne J.E. (1990) 'The Mechanisms of Internationalisation', *International Marketing Review*, 7 :4, p.11-24.

Johanson, J. en Wiederheim-Paul, F. (1975) 'The internationalization of the firm: four Swedish cases', *Journal of management studies*, oktober, p. 305-322 in Buckley, P.J.

en Ghauri P.N. (1999) 'The Internationalization of the Firm: A Reader', Londen, International Thomson business press.

Kabinet van de Vlaams minister van Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel (2006) 'Vlaanderen.be' (online) (geraadpleegd op 22 december)

Consulterbaar op: <URL:

http://start.vlaanderen.be/solution.php?solution_id=1165294823477&fontsize=120>

Kempense Kamer van Koophandel (2007) 'Kamer van Koophandel Kempen' (online) (geraadpleegd op 20 december)

Consulterbaar op <URL: <http://www.kvkkempen.voka.be/>>

Klein, S. et. al. (1990) 'A transaction cost analysis model of channel integration and international markets', *Journal of marketing research*, 27:5, p. 196-208.

Lommelen, T. (2005) 'A learning perspective on internationalisation process: progression in the international expansion of logistic services providers', ongepubliceerde doctoraatsthesis, Universiteit Hasselt.

Masui, C. et.al. (2003) 'Methode van onderzoek en rapportering 1', syllabus, Universiteit Hasselt.

Nationale Bank van België (2006) 'Belgostat online' (online) (geraadpleegd op 23 december 2006)

Consulterbaar op: <URL: <http://www.nbb.be/doc/DQ/N/dq3/BelgoHome.htm>>

Nordström, K.A. en Vahlne, J.E. (1993) 'The internationalization process: impact of competition and experience', *The International Trade Journal*, 7:5, p 529-548.

Participatie Maatschappij Vlaanderen (2007) 'PMV Historiek' (online) (geraadpleegd op 25 april)

Consulterbaar op : <URL: <http://www.pmvlaanderen.be/pmvlaanderen/view/nl/239>>

Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) Antwerpen (2006) 'Economische studies' (online) (geraadpleegd op 22 december 2006)

Consulterbaar op: <URL:

http://www.provant.be/ondernemen/economische_studies>

Raedts, M. (2003) 'Methode van onderzoek en rapportering 1', syllabus, Universiteit Hasselt.

Reflectiegroep der Kempen (2007) 'Kempens manifest 2007' (online) (geraadpleegd op 12 april)

Consulterbaar op : <URL:

<http://www.kvkkempen.voka.be/download/Tekst%20Kempens%20Manifest%20jan.%202007.pdf>>

RESOC Kempen (2007) 'Resoc Kempen streekpact' (online) (geraadpleegd op 14 april)

Consulterbaar op: <URL:

<http://www.resockempen.be/uploads/Streekpactjuni2006.pdf>>

Stouthuysen, R. (2005) 'Samen de toekomst van de Kempen creëren', ongepubliceerd, Stichting voor de Kempen.

Strategisch Plan Kempen (2006) 'De Kempen verhoogt de kwaliteit van het leven; Toekomst plan Kempen 2005-2015' (online) (geraadpleegd op 5 oktober 2006)

Consulterbaar op

<URL: http://www.spk.be/spk/ContentData/News/News_169/Documenten/NL/News_169_2007011108293982_toekomstplan_2005_2015.pdf >

Studiedienst Vlaamse regering (2006) 'Vlaamse statistieken, strategisch management en surveyonderzoek'

(geraadpleegd op 21 oktober)

Consulterbaar op <URL: http://aps.vlaanderen.be/statistiek/cijfers/stat_cijfers.htm>

VDAB (2006) 'Basisstatistieken werkloosheid'

(geraadpleegd op 16 december)

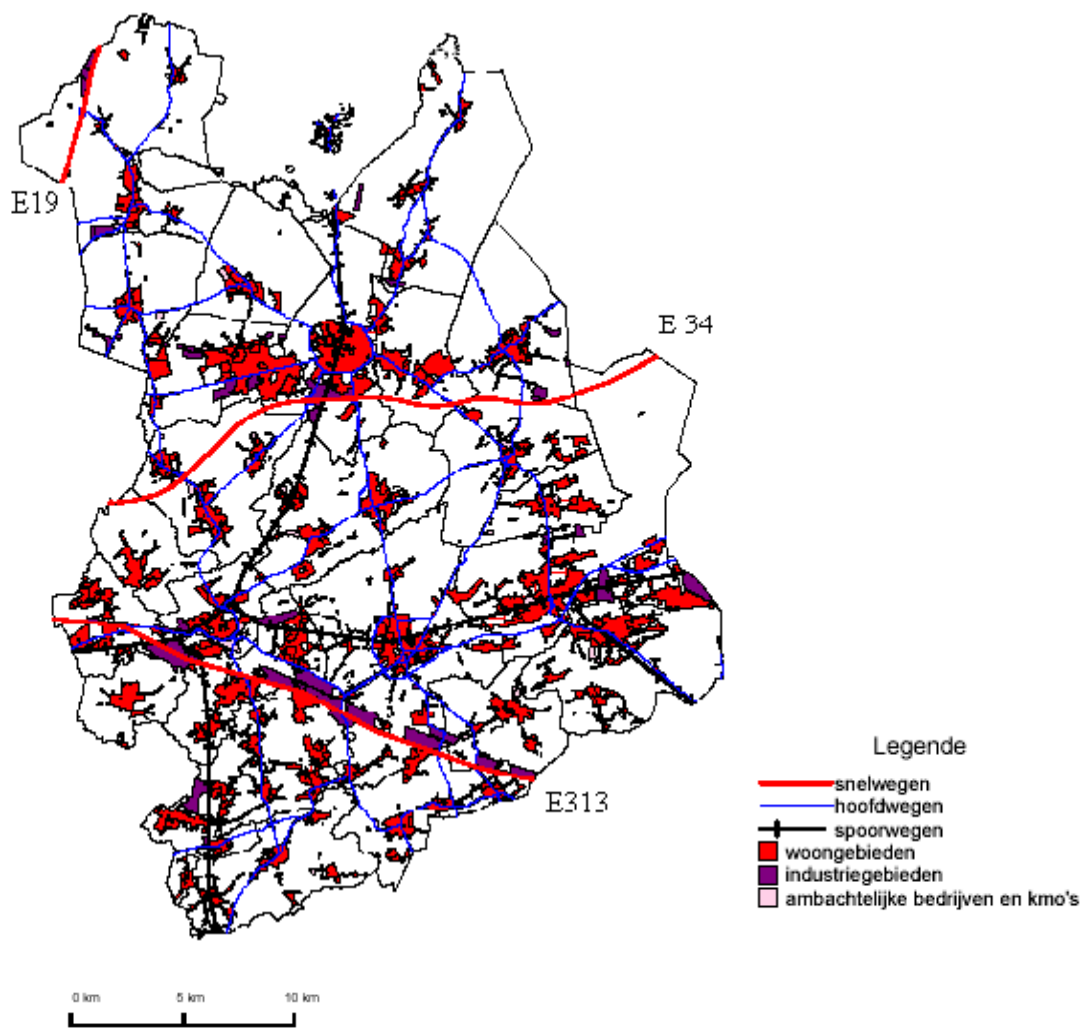
Consulterbaar op: <URL: <http://arvastat.vdab.be/nwwz/index2.htm>>

VLAO (2006) 'Vlaams Agentschap voor Ondernemen' (online) (geraadpleegd op 21 december 2006)

Consulteerbaar op: <URL: <http://www.vlao.be/>>

Bijlagen

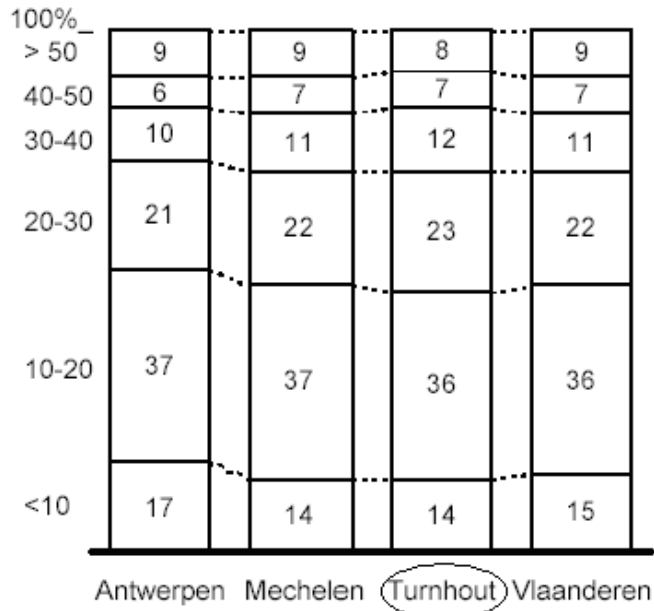
Bijlage 1: Ligging woon- en industriegebieden, ambachtelijke bedrijven en kmo's ten opzichte van de hoofd-, snel- en spoorwegen



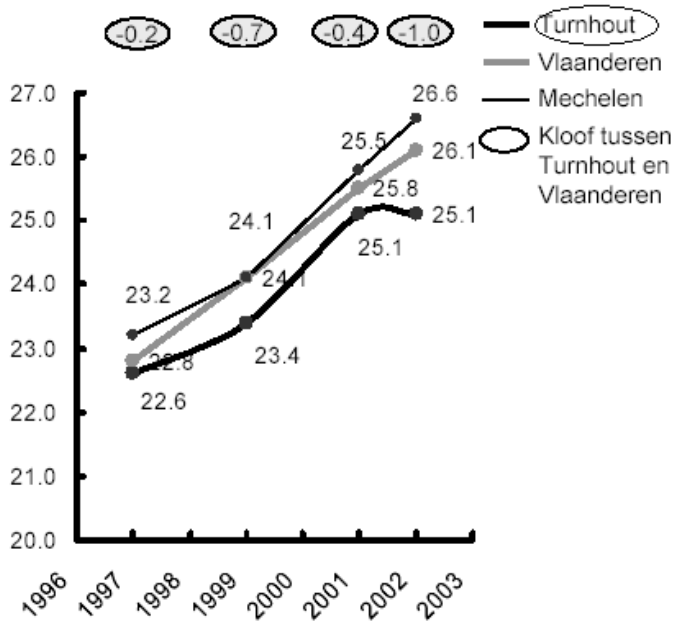
Bron: Provincie Antwerpen, GIS-cel, 2000

Bijlage 2: Inkomensspreiding per arrondissement (percent, 2002) + jaarlijks gemiddeld inkomen per arrondissement (duizend euro)

Inkomen per jaar
Duizend Euro

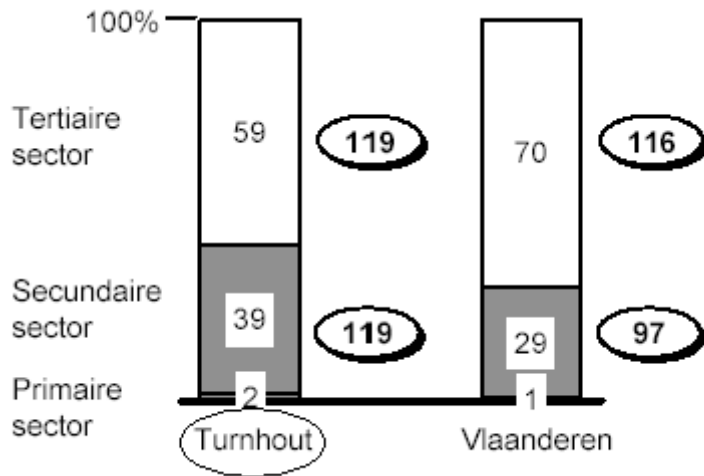


Bron: aps.vlaanderen.be



Bron: asp.vlaanderen.be

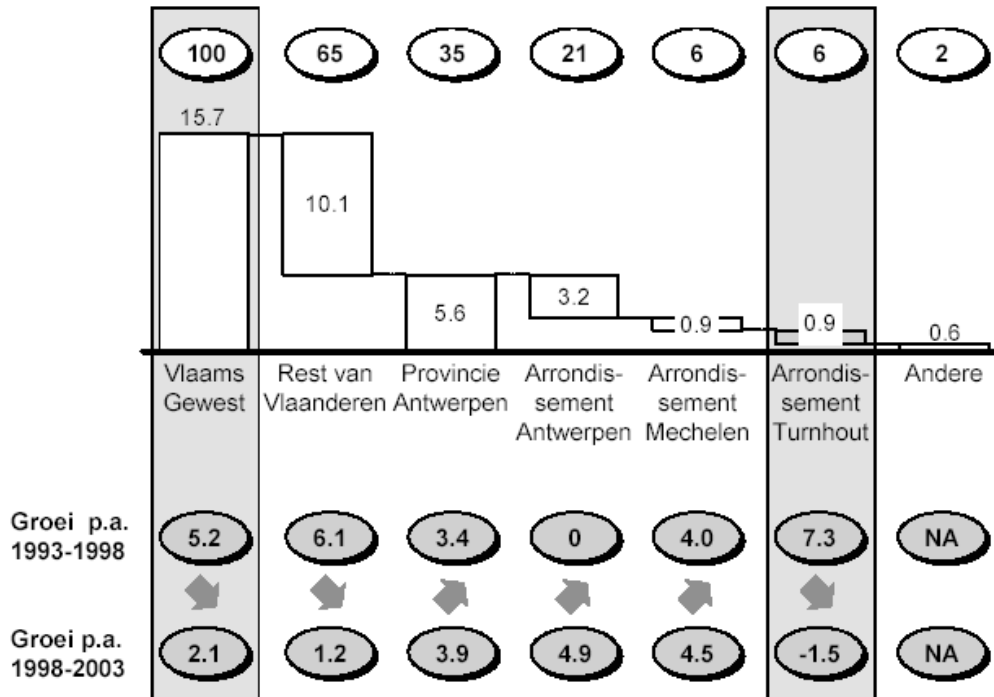
Bijlage 3: Samenstelling van de tewerkstelling (percent, 2002)



Bron: GOM Antwerpen

Bijlage 4: Bedrijfsinvesteringen in het Vlaamse gewest en de provincie Antwerpen (2003)

Miljard Euro



Bron: Gom Antwerpen, NIS

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 multinationale ondernemingen om zich in de Kempen te vestigen

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,

Ellen PAUWELS

Datum: **02.06.2007**