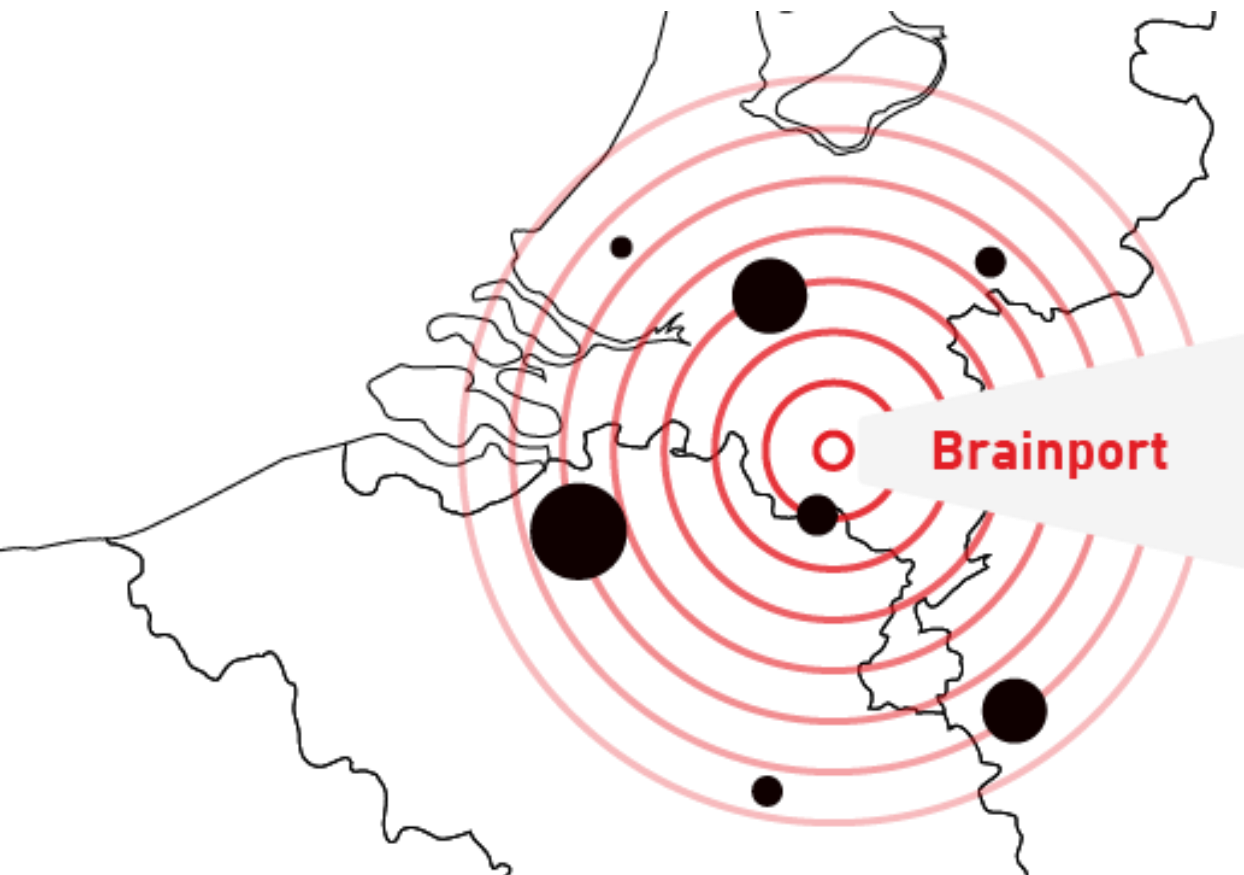


INTERNATIONALE KANSEN IN BRAINPORT

Een onderzoek naar de vestigingsmotieven van buitenlandse bedrijven in Brainport



Bachelorscriptie GPM
Kevin van Lierop

Radboud Universiteit
Faculteit der Managementwetenschappen
Nijmegen, Juni 2017

Radboud Universiteit



INTERNATIONALE KANSEN IN BRAINPORT

Een onderzoek naar de vestigingsmotieven van buitenlandse bedrijven in Brainport

Auteur: Kevin van Lierop
Neerbosscheweg 562
6544 LH Nijmegen
K.j.vanlierop@student.ru.nl
Lieropkevinvan@hotmail.nl
s4835123

Opleiding: Pre-master Geografie, Planologie en Milieu (GPM)
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit, Nijmegen

Begeleider: Dhr. Prof. dr. A. Lagendijk

Aantal woorden: 20576

Illustratie voorpagina: Brainport.nl

Datum: Juni 2017

Radboud Universiteit



Voorwoord

Voor u ligt de bachelorscriptie 'Internationale kansen in Brainport – 'Een onderzoek naar de vestigingsmotieven van buitenlandse bedrijven in Brainport'. Deze scriptie is geschreven ter afronding van mijn pre-master Geografie, Planologie en Milieu (GPM) aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

Al vroeg in het scriptieproces wist ik dat ik mijn onderzoek wilde doen omtrent het thema bedrijven en de motieven achter hun buitenlandse activiteiten. Aan de hand van verschillende nieuwsitems en krantenkoppen kwam het idee om deze insteek met de regio Brainport te combineren. Niet geheel toevallig omdat ik zelf uit de regio kom en omdat het me fascineert hoe men de lokale economie heeft weten op te bouwen na het vertrek van grote Eindhovense ondernemingen in de jaren negentig.

Dit resulteerde in een lange, uitdagende maar ook interessante weg richting het afronden van het onderzoek. Niet altijd verschenen de woorden en letters even gemakkelijk op papier en kostte het me soms moeite om de juiste literatuur, papers of andere informatiebronnen te achterhalen. Toch heb ik de afgelopen tijd met veel plezier aan het onderzoek gewerkt en ben ik zeer tevreden met het resultaat.

Graag wil ik de volgende personen bedanken voor hun hulp en ondersteuning tijdens het opstellen van deze scriptie. Ten eerste wil ik mijn begeleider van de Radboud Universiteit, Arnoud Lagendijk, bedanken voor zijn hulp en begeleiding tijdens het scriptieproces. Daarnaast wil ik graag de participanten bedanken voor hun tijd en nuttige informatie die ze mij gaven tijdens de interviews. Tot slot wil ik graag mijn ouders en vriendin bedanken voor hun oprechte interesses, ondersteuning en advies tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Ik wens u veel leesplezier toe met deze bachelorscriptie.

Kevin van Lierop

Someren, Juni 2017

Samenvatting

Het binnenhalen van buitenlandse bedrijven wordt door veel regio's en steden gezien als een prioriteit. Dit omdat deze bedrijven van groot belang zijn voor de werkgelegenheid van het land en gezien worden als groeiversnellers voor de lokale economie. Ze versterken de Nederlandse innovatiekracht, houden het Nederlandse bedrijfsleven scherp en geven Nederland aansluiting op internationale netwerken en bedrijvigheid. Tevens trekken deze bedrijven kenniswerkers vanuit de hele wereld aan die zorgen voor extra indirecte werkgelegenheid bij lokale leveranciers en klanten en in sectoren zoals de dienstverlening, horeca en detailhandel. Ook voor Brainport zijn deze buitenlandse bedrijven van belang. Zij geven aanvulling op de bestaande cluster omtrent hightech systemen en materialen en kunnen voor kennis spillover leiden door samen te werken met bestaande netwerken. Maar waarom zouden buitenlandse bedrijven voor Brainport kiezen in de eerste plaats? Dit onderzoek gaat in op de vraag waarom buitenlandse bedrijven zich in Brainport vestigen en focust zich op de volgende hoofdvraag:

Hoe verloopt het internationaliseringsproces van bedrijven en waarom kiezen zij voor Brainport als uitvalsbasis van hun buitenlandse activiteiten?

Nog voordat bedrijven zich in het buitenland vestigen maken ze de afweging of ze überhaupt willen verhuizen. Wanneer het besluit is genomen om naar het buitenland te gaan, kiezen deze bedrijven vervolgens eerst een continent, dan een land en pas daarna een regio of stad. Vandaag de dag worden in de literatuur een vijftal stromingen onderscheiden die het vestigingsgedrag van bedrijven verklaren: Klassieke, Neoklassieke, Behaviorale, Institutionele en Evolutionaire. Hoewel ieder van deze theorieën bijdraagt aan het beschrijven van de locatiekeuze valt een specifieke internationale locatietheorie nog niet te onderscheiden. Bestaande literatuur omtrent vestigingsplaatskeuzes belichten het thema voornamelijk vanuit een nationale invalshoek of gebruiken afzonderlijke bedrijven als casestudy en gaan niet verder in op een overkoepelende theorie.

De literatuur toont aan dat het vestigingsgedrag van bedrijven het resultaat is van hun investeringsstrategieën. Het is de uitkomst van de onderhandelingen van het bedrijf met leveranciers, overheid, vakbonden en andere instituties over prijzen, lonen, belastingen, subsidies, infrastructuur en andere sleutelfactoren in het productieproces van het bedrijf. De uiteindelijke locatie die gekozen wordt moet passen bij de strategie die het bedrijf voert en de kansen die het tracht te benutten door te internationaliseren. Dit zogenaamde 'internationaliseren' is het proces van groeiende betrokkenheid van een bedrijf buiten zijn eigen land en het

overbrengen van diensten, producten of grondstoffen in het buitenland. Kortom, een internationaal bedrijf is een bedrijf dat een deel van zijn activiteiten in het buitenland uitvoert. De motieven om buitenlandse activiteiten te ontplooiën komen voort uit de bedrijfsinterne en de bedrijfsexterne factoren. Hieruit blijkt dat bedrijven bepaalde kansen in het buitenland hopen te benutten die ze niet kunnen benutten in hun thuisland. De vier belangrijkste motieven die bedrijven aanzetten tot het internationaliseringsproces zijn het vergaren van toegang tot grondstoffen, markt, efficiëntie en strategische productiemiddelen. In de literatuur wordt dit 'resource seeking', 'efficiency seeking', 'strategic asset seeking' en 'market seeking' genoemd.

Het kiezen van de meest geschikte locatie hangt dus sterk af van het motief dat bedrijven hebben om in het buitenland te investeren. Iedere locatie bevat verschillende locatiefactoren die voor het bedrijf in meer of mindere mate van belang zijn. Voor een vestigingsplaatskeuze in Brainport zijn vaak factoren zoals de geografische ligging, de aanwezigheid van kennis en geschoold personeel, en een innovatieve omgeving doorslaggevend voor bedrijven. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld als internationaliseringsmotief op zoek is naar technisch personeel omdat deze in het thuisland niet of nauwelijks te vinden is, kan deze factor gevonden worden in Brainport. De aanwezigheid van technisch personeel als locatiefactor vergroot de kans voor Brainport als vestigingslocatie. Wanneer een bedrijf op zoek is naar lage lonen omdat deze in het thuisland niet aanwezig zijn, heeft Brainport minder kans om als potentiële vestigingslocatie te worden beschouwd omdat het deze locatiefactor mist.

Hoewel bedrijven aan de hand van hun internationaliseringsmotief een locatie zoeken, zijn ze vaak afhankelijk van (semi-)overheidsinstellingen voor de informatievoorziening. Zij zorgen voor informatie en advies, en trachten door middel van een citymarketing- en acquisitiebeleid bedrijven te beïnvloeden voor een vestigingsplaatskeuze in hun regio of gemeente. Hoe minder eisen het bedrijf stelt, hoe makkelijker een geschikte locatie gevonden is. De acquireur kan met het wensen en eisenpakket van de ondernemer op meerdere geschikte locaties stuiten. Wanneer deze potentiële locaties *businesswise* kloppen, kunnen naast de (persoonlijke) factoren van de ondernemer ook die van de acquireur een belangrijke rol spelen in de uiteindelijke locatiekeuze.

In de gedragsmatrix van Pred wordt de toegang tot informatie afgezet tegen het vermogen om deze informatie te gebruiken. Wanneer de acquireur niet voldoende kennis heeft over bepaalde (andere) geschikte regio's zullen deze ook minder snel als vestigingsplaats aangeraden worden. Juist de locaties waar de acquireur voldoende kennis van heeft zullen hierdoor vaak aangeraden worden, waardoor bedrijven dus ook eerder voor deze locaties zullen kiezen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	iii
Samenvatting	iv
Inhoudsopgave	1
1. Inleiding	3
1.1 Inleiding projectkader	3
1.2 Doel- en vraagstelling	5
1.3 Relevantie.....	6
1.4 Afbakening en opbouw onderzoek	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Inleiding theoretisch kader	8
2.2 Conceptueel model	10
2.3 Locatietheorieën	11
2.4 Bedrijfsinterne en -externe factoren	14
2.4.1 Bedrijfsinterne factoren.....	15
2.4.2 Bedrijfsexterne factoren.....	15
2.5 Internationalisering.....	16
2.5.1 Internationaliseringsmotieven	16
2.5.2 Internationaliseringsproces.....	22
2.6 Locatiefactoren	25
2.7 Citymarketing en acquisitie	27
2.7.1 Citymarketing	28
2.7.2 Acquisitie.....	29
3. Methodologie	33
3.1 Onderzoeksstrategie en -design	33
3.2 Onderzoeksmethode.....	34
3.3 Onderzoeksmateriaal	34

4. Empirische resultaten	37
4.1 Citymarketing en acquisitie in Brainport	37
4.1.1 Acquisitie.....	37
4.1.2 Citymarketing	40
4.1.3 Invloed persoonlijke factoren	42
4.2 Internationaliseringsmotieven & -proces	44
4.3 Locatiefactoren	47
4.3.1 Nederland	47
4.3.2 Brainport	47
5. Conclusie	56
5.1 Beantwoording hoofdvraag	56
5.2 Kritische reflectie en vervolgonderzoek.....	60
5.3 Afsluiting	61
6. Geraadpleegde literatuur en bronnen	62
7. Bijlagen	69
<i>Bijlage A: Key Facts Brainport.....</i>	<i>69</i>
<i>Bijlage B: Export Brainport.....</i>	<i>70</i>
<i>Bijlage C: Buitenlandse projecten Brainport</i>	<i>70</i>
<i>Bijlage D: Expertinterview vragen</i>	<i>71</i>

1. Inleiding

Na de vermeende aankondiging van een nieuwe Europese Tesla fabriek op 4 april 2016 werd CEO Elon Musk vanuit alle windstreken bestookt met tweets over de vestigingsplaatskeuze van zijn fabriek. Verschillende landen en regio's willen de autofabrikant maar al te graag in hun gebied huisvesten. Zo ook Nederland dat zich probeert te onderscheiden van concurrenten Tsjechië, Polen, Roemenië en Hongarije (FD, 2017). Niet alleen internationaal is de strijd losgebarsten, ook op regionaal niveau hengelen verschillende regio's naar de elektronische autofabrikant. De drie noordelijke provincies Groningen, Friesland en Drenthe voeren al campagne en hebben daarbij concurrentie van Rotterdam, Tilburg en Arnhem/Nijmegen die ook azen op de Europese 'gigafactory' van Tesla. Hoewel het waarschijnlijk nog wel even duurt voordat Musk beslist waar hij zijn fabriek gaat vestigen staat een ding wel al vast: er zal een 'match' moeten zijn tussen regio en bedrijf. Of zoals Sander Oosterhof van de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) al aangeeft: 'De vestiging van zo'n fabriek is van zo veel factoren afhankelijk. We weten nog niet eens wat Musk zoekt' (Volkskrant, 2017).

1.1 Inleiding projectkader

Internationale bedrijven zoals Tesla zijn van groot belang voor de werkgelegenheid van een land en worden zelfs als groeiversnellers voor de lokale economie gezien (Hospers, 2009). Het aantrekken van buitenlandse investeerders wordt voor regio's en steden dan ook vaak als prioriteit gezien. Middels gunstige locatiefactoren en een citymarketing- en acquisitiebeleid probeert men buitenlandse bedrijven te verleiden tot een vestigingsplaatskeuze in hun gebied (Buursink, 1991; Hospers, 2011). De concurrentie om deze buitenlandse bedrijven is groot en er bestaat concurrentie tussen regio's en steden om de internationale locatiebeslissing van buitenlandse bedrijven te beïnvloeden. Maar nog voordat het zover is maken buitenlandse bedrijven eerst de afweging of ze überhaupt willen verhuizen en kiezen ze vervolgens eerst een continent, dan een land en pas daarna een regio of stad (Atzema, Lambooy, van Rietbergen, & Wever, 2002). De uiteindelijke locatie die gekozen wordt moet passen bij de strategie die het bedrijf voert en de kansen die het tracht te benutten door te internationaliseren (Dunning, 2009).

Hoewel ook binnen Nederland de concurrentie vaak groot is kiezen toch veel buitenlandse bedrijven voor een vestiging in het zuidoosten van de provincie Noord-Brabant: de Brainport regio Eindhoven. Toen het in het begin van de jaren tachtig economisch minder ging met belangrijke Brabantse bedrijven dreigde de sterk op industrie geënte Brabantse economie in zwaar weer te komen. Er werd gevreesd dat opkomende concurrentie afkomstig uit Azië het einde zou

betekenen van de industrie in Noord-Brabant. In begin jaren negentig volgde massaontslagen bij grote Eindhovense bedrijven zoals de DAF, Philips en hun toeleveranciers en besloten de 21 regiogemeenten in Zuidoost-Brabant meer samen te werken. Met hulp van de Europese Unie werd het Stimulusprogramma gecreëerd. Een fonds voor economische structuurversterking om de regio er weer bovenop te helpen. Bedrijven, overheden en kennisinstellingen sloegen de handen ineen om als 'triple helix' een succesvolle basis te leggen voor de regio zoals we hem nu kennen. In de loop der tijd brachten toeleveringsbedrijven zoals de VDL Groep en verzelfstandigde onderdelen van Philips, zoals ASML, veel nieuwe werkgelegenheid op het gebied van hoogwaardige technologie naar de regio (Brainport, 2017). Mede dankzij deze industrie heeft Noord-Brabant in de afgelopen jaren een sterke ontwikkeling doorgemaakt en mag zich de meest innovatieve provincie van Nederland noemen (Decisio, 2014). In 2004 werd het belang van de regio voor de Nederlandse economie nationaal erkend onder de noemer 'Brainport' (Nota Ruimte, 2004). Hierin werd vastgesteld dat de regio Eindhoven, samen met de Rotterdamse haven en Schiphol Amsterdam, één van de drie pijlers van de Nederlandse economie vormde. Brainport wordt gekenmerkt door stuwende industriële bedrijvigheid en neemt het grootste deel van de investeringen in research & development (R&D) in Nederland voor zijn rekening. De regio staat al enkele jaren bovenaan de lijst van meest innovatieve regio's in Nederland en Europa (European Commission, 2016). Om ook tot de wereldtop te behoren investeert Brainport flink in het acquireren van internationale bedrijven. Een focus wordt hierbij gelegd op *European Head Quarters*, *Original Equipment Manufacturers* en topinstituten (C4 Gemeenten, 2013). Sinds 2005 hebben 232 buitenlandse bedrijven zich gevestigd in de Brainport regio waarvan 35 in 2015. Dit is 41,7% van alle buitenlandse vestigingen in Noord-Brabant in 2015 (Brainport Monitor, 2016). Het doel van Brainport is dan ook om het (economische) imago van de regio Eindhoven, met in het bijzonder de vier campusgemeenten Best, Eindhoven, Helmond en Veldhoven, als aantrekkelijke investeringsregio te verbeteren om vervolgens internationale bedrijven in Brainport te laten vestigen (C4 Gemeenten, 2013).

In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar de beweegredenen van bedrijven om buitenlandse activiteiten te ontplooiën en waarom zij Brainport kiezen als uitvalsbasis van deze activiteiten. Dit wordt gedaan door te kijken naar het motief dat deze bedrijven hebben om buitenlandse activiteiten op te zetten en door te kijken naar de processen die zij hierbij doorlopen. Daarnaast wordt er gekeken naar de factoren die Brainport op zijn beurt weet aan te bieden waardoor potentiële buitenlandse bedrijven zich in de regio willen vestigen.

1.2 Doel- en vraagstelling

Zoals in de inleiding is vermeld worden buitenlandse bedrijven als erg belangrijk gezien voor de landelijke en regionale economie. Verschillende (semi-)overheidsorganen trachten dan ook om deze buitenlandse ondernemingen te overtuigen voor een internationale vestigingsplaatskeuze in Nederland en uiteindelijk in hun regio. Brainport wordt gezien als een regio die succesvol is in het binnenhalen van buitenlandse ondernemingen. Welke specifieke factoren hieraan ten grondslag liggen wordt in de literatuur echter niet beschreven. Dit onderzoek haakt in op deze *gap of knowledge* met de volgende onderzoeksdoelstelling:

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de manier waarop bedrijven in het buitenland activiteiten ontplooiën en welke factoren een rol spelen bij de beslissing om deze buitenlandse activiteiten in Brainport uit te voeren.

Uit het opstellen van de doelstelling is de volgende hoofdvraag voortgekomen:

Hoe verloopt het internationaliseringsproces van bedrijven en waarom kiezen zij voor Brainport als uitvalsbasis van hun buitenlandse activiteiten?

De hoofdvraag wordt aan de hand van deelvragen beantwoord. De deelvragen zijn opgedeeld in theoretische en empirische deelvragen. De theoretische deelvragen zullen vanuit de bestaande literatuur beantwoord worden. De empirische deelvragen worden beantwoord naar aanleiding van interviews met experts die ervaring hebben met het begeleiden van buitenlandse bedrijven naar een internationale vestigingsplaats in Brainport.

Theoretische deelvragen:

- a) Welke locatietheorieën spelen een rol bij het internationaliseren van bedrijven?
- b) Welke bedrijfsfactoren spelen een rol bij het internationaliseren van bedrijven?
- c) Welke motieven hebben bedrijven om te internationaliseren?
- d) Welke locatiefactoren beïnvloeden de buitenlandse vestigingsplaatskeuze van bedrijven?
- e) Wat is de invloed van het citymarketing- en het acquisitiebeleid van een regio op de buitenlandse vestigingsplaatskeuze van bedrijven?

Empirische deelvraag:

- f) Welke motieven hebben buitenlandse bedrijven om Brainport te kiezen voor hun activiteiten?
- g) Welke locatiefactoren weet Brainport buitenlandse bedrijven te bieden?

1.3 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Dat Nederland een aantrekkelijk vestigingsland voor buitenlandse bedrijven is blijkt wel uit de cijfers van de *Netherlands Foreign Investment Agency* (NFIA). In 2016 werd een recordaantal van 227 buitenlandse investeerders naar Nederland gehaald die samen goed waren voor 7.570 banen en €1,47 miljard aan investeringen (NFIA, 2017). Deze internationale bedrijven zijn van groot belang voor de Nederlandse economie omdat ze de Nederlandse innovatiekracht versterken, het Nederlandse bedrijfsleven scherp houden en Nederland aansluiting geven op internationale netwerken en bedrijvigheid (Tordoir & van Meeteren, 2008). Tevens trekken deze bedrijven kenniswerkers vanuit de hele wereld aan die zorgen voor extra indirecte werkgelegenheid bij lokale leveranciers en klanten en in sectoren zoals de dienstverlening, horeca en detailhandel (Fortanier & Moons, 2011). De maatschappelijke relevantie van deze bachelorscriptie zit in het belang van buitenlandse bedrijven die beschouwd worden als groeiversnellers voor de lokale economie (Hospers, 2009). Zo ook in Zuidoost-Brabant waar Brainport al enkele jaren bovenaan de lijst van meest innovatieve regio's van Nederland staat (European Commission, 2016). Om ook tot de Europese en wereldwijde top te behoren investeert Brainport flink in het binnenhalen van internationale bedrijven.

Wetenschappelijke relevantie

Gert-Jan Hospers beschrijft de stad als een matroesjkapop (2009, p. 88): In iedere pop zit weer een andere pop. Een stad maakt deel uit van verschillende geografische schaalniveaus en ieder niveau heeft zijn eigen verhalen en beelden. Bewoners van zo'n stad zien vaak een kleinere pop, een straat of buurt, terwijl buitenlanders eerst een land, dan een regio en dan een stad zullen zien. Iedere "pop" heeft zijn eigen specifieke kenmerken en instituties die door de een makkelijk herkend worden maar door een ander niet. Voor het acquireren van internationale bedrijven is het van belang om te bepalen welke pop je wilt laten zien omdat buitenlandse bedrijven op verschillende aggregatieniveaus tegen mogelijke vestigingsplaatsen aan kijken. Als je weet welke factoren een rol spelen bij de internationale vestigingsplaatskeuze van bedrijven kan een regio haar citymarketing- en acquisitiebeleid daarop aanpassen. Al sinds het begin van de vorige eeuw wordt er geschreven over verhuisredenen van bedrijven en de daarbij horende locatiekeuze. Echter is er nog niet veel bekend omtrent de specifieke internationale vestigingsplaatskeuze van buitenlandse bedrijven in Brainport. Bestaande literatuur richt zich voornamelijk op vestigingsplaatskeuze vanuit een nationale invalshoek (Atzema et al., 2002; McCann, 2002; Pellenbarg, van Wissen & van Dijk, 2002; Pen, 2002) of gebruiken afzonderlijke bedrijven als

casestudy en gaan niet verder in op een overkoepelende theorie (Buckley & Ghauri, 1999; Johanson en Wiedersheim-Paul, 2007; Kulchina, 2015). Een specifieke internationale locatiekeuzetheorie valt dan ook nog niet te onderscheiden (Glatte, 2015). Toch zijn er in het verleden verschillende proefschriften en andere soorten literatuur verschenen die een internationale locatiekeuze trachten te beschrijven (Glatte, 2015; Goette, 1994; Sabathil, 1969; Tesch, 1980). Hoewel de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) en Brainport Development tot een van de meest succesvolle regionale ontwikkelingsmaatschappijen en regio's van Nederland behoren (Decisio, 2014), is er nog geen onderzoek gedaan naar de factoren die deze regio zo aantrekkelijk maakt voor buitenlandse bedrijven. Deze bachelorscriptie tracht deze wetenschappelijke *gap of knowledge* te dichten.

1.4 Afbakening en opbouw onderzoek

Het onderzoek wordt afgebakend door enkel te kijken naar de activiteiten die buitenlandse bedrijven in de regio Brainport ontplooiën. De geografische afbakening van Brainport (zie Bijlage A) en de afbakening op buitenlandse bedrijven die actief willen worden in de regio zorgen ervoor dat het onderzoek niet te breed wordt en binnen het gewenste tijdsbestek afgerond kan worden. In deze scriptie wordt de term 'buitenlands bedrijf' gebruikt om een zaak of onderneming aan te duiden die vanuit een, in het buitenland gevestigde, moederconcern bestuurd wordt. Deze vestiging kan verschillende activiteiten uitvoeren en rechtsvormen hebben.

In dit onderzoek is gekozen voor de '*Middle range theory*': een combinatie van '*specific theory*' en '*practice*'. Hierin worden theoretische invalshoeken benaderd met de praktijk in de vorm van een casestudy. Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden is een goede kennis van de theorie vereist. Het onderzoek is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken die een eigen bijdragen leveren aan het beantwoorden van de hoofdvraag. In dit hoofdstuk wordt het projectkader geïntroduceerd met de bijbehorende doel- en vraagstelling. Middels een zoeklichttheorie wordt in hoofdstuk 2 een theoretisch kader opgesteld die antwoord geeft op de theoretische deelvragen. Het doel van deze zoeklichttheorie is om bestaande theorieën te gebruiken als hulpmiddel en waarmee verschijnselen kunnen worden geïnterpreteerd of verklaard (Baarda, de Goede & Teunissen, 2009). Hoofdstuk 3 verklaart de methodologie en verklaart hoe antwoord wordt gegeven op de empirische deelvragen. De resultaten van het empirische onderzoek worden in hoofdstuk 4 gepresenteerd en beantwoorden de empirische deelvragen. Ten slotte wordt in hoofdstuk 5 een conclusie opgemaakt waarin de theoretische en empirische bevindingen met elkaar vergeleken worden en wordt de hoofdvraag beantwoord.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de relevante theorieën die betrekking hebben op de internationale vestigingsplaatskeuze van buitenlandse bedrijven benoemd en weergegeven in een conceptueel model. In paragraaf 2.1 wordt een inleiding gegeven van deze theorieën en in de paragrafen die volgen wordt hierop dieper ingegaan. In paragraaf 2.2 wordt het conceptueel model uitgelegd.

2.1 Inleiding theoretisch kader

In 1826 was Johann Heinrich von Thünen de eerste die zich bezighield met de locatie van bedrijven. Zijn theorie werd doorontwikkeld en anno 2017 is er talloze literatuur verschenen omtrent het thema vestigingsplaatskeuze. Vandaag de dag worden in de literatuur een vijftal stromingen onderscheiden die het vestigingsgedrag van bedrijven verklaren: Klassieke, Neoklassieke, Behaviorale, Institutionele en Evolutionaire (Brouwer, Mariotti, van Ommeren, 2004; Pen, 2000; Boschma, Frenken & Lambooy, 2006). Hoewel ieder van deze theorieën bijdraagt aan het beschrijven van de locatiekeuze valt een specifieke internationale locatietheorie nog niet te onderscheiden (Glatte, 2015). Brouwer et al. (2004) stellen dat het vestigingsgedrag van bedrijven het resultaat is van hun investeringsstrategieën. Het is de uitkomst van de onderhandelingen van het bedrijf met leveranciers, overheid, vakbonden en andere instituties over prijzen, lonen, belastingen, subsidies, infrastructuur en andere sleutelfactoren in het productieproces van het bedrijf. Locatietheorieën kunnen gebruikt worden om het vestigingsgedrag te verklaren en hier worden de volgende factoren voor gebruikt: bedrijfsinterne-, bedrijfsexterne-, en locatiefactoren (zie Tabel 1) (Brouwer et al., 2004; Van Dijk & Pellenbarg, 2000). De gebruikte locatietheorieën en bijbehorende factoren worden in de paragrafen 2.3, 2.4 en 2.6 toegelicht.

Tabel 1. Locatietheorieën en beïnvloedbare factoren

Theoretisch kader	Factoren
Neoklassieke theorie	Locatiefactoren
Behaviorale theorie	Bedrijfsinterne factoren
Institutionele theorie	Bedrijfsexterne factoren

Bron: Brouwer et al., 2004.

Om te achterhalen waarom bedrijven bepaalde locaties in het buitenland kiezen wordt er eerst gekeken naar de verschillende motieven die bedrijven hebben om te internationaliseren. Dit zogenaamde ‘internationaliseren’ is het proces van groeiende betrokkenheid van een bedrijf buiten zijn eigen land en het overbrengen van diensten, producten of grondstoffen in het

buitenland. Kortom, een internationaal bedrijf is een bedrijf dat een deel van zijn activiteiten in het buitenland uitvoert (Ocampo, Osuna & Reynoso, 2014).

De motieven om buitenlandse activiteiten te ontplooiën komen voort uit de bedrijfsinterne en de bedrijfsexterne factoren (Hollensen, 2011) en zijn opgenomen in het conceptueel model (zie Figuur 1). Binnen de bedrijfsinterne factoren wordt een onderscheid gemaakt tussen twee omgevingen: factoren uit de bedrijfsomgeving en uit de persoonlijke omgeving. Binnen de bedrijfsexterne factoren worden factoren uit de commerciële- en de institutionele omgeving afzonderlijk benoemd. Het internationaliseringsmotief en –proces geven antwoord op de vraag waarom en hoe een bedrijf buitenlandse activiteiten ontplooit. Hieruit blijkt dat bedrijven bepaalde kansen in het buitenland hopen te benutten die afwezig zijn in hun thuisland. Deze ‘transnationale’ kansen worden verklaard aan de hand van twee determinanten (Franco, Rentocchini & Vittucci Marzetti, 2008):

- a. Internationaliseringsdeterminanten – de manier waarop de kans benut wordt
- b. Locatiedeterminanten – de locatie waar de kans benut wordt

Het kiezen van de meest geschikte locatie hangt sterk af van het motief dat bedrijven hebben om in het buitenland te investeren. In paragraaf 2.5 zal het internationaliseringsmotief van bedrijven verder verklaard worden.

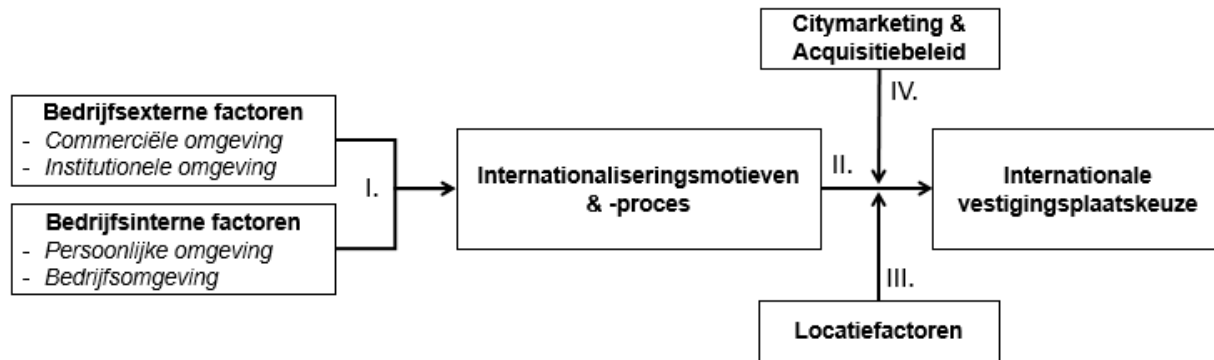
Iedere locatie brengt verschillende locatiefactoren voort die voor het bedrijf in meer of mindere mate van belang zijn. Deze bestaan bijvoorbeeld uit de afstand tot klanten/leveranciers, aanwezige infrastructuur en de mogelijkheid tot uitbreiding (Van Dijk & Pellenbarg, 2000; Franco et al, 2008; Hollensen, 2011). Bedrijven zullen op basis van deze locatiefactoren beslissen of de bewuste vestigingsplaats past bij de internationaliseringsmotieven van het bedrijf.

In de informatievoorziening van deze mogelijke vestigingsplaatsen zijn buitenlandse bedrijven vaak afhankelijk van (semi-)overheidsinstellingen. Zij zorgen voor informatie en advies, en trachten door middel van een citymarketing- en acquisitiebeleid bedrijven te beïnvloeden voor een vestigingsplaatskeuze in hun regio of gemeente. Paragraaf 2.7 zal verder op het onderwerp citymarketing en acquisitie ingaan.

2.2 Conceptueel model

Aan de hand van bovenstaande theorieën is het volgende conceptueel model samengesteld:

Figuur 1. Conceptueel model



Figuur 1 laat zien dat de bedrijfsexterne en de bedrijfsinterne factoren de internationalisering van het bedrijf beïnvloeden (I.). Hieruit komt het internationaliseringsmotief van het bedrijf voort en het internationaliseringsproces wat daarbij doorlopen wordt.

Aan de hand van de internationalisering wordt een vestigingsplaatskeuze gemaakt die past bij het motief en de activiteiten van het bedrijf (II.).

De aan- of afwezigheid van bepaalde locatiefactoren beïnvloedt de internationale vestigingsplaatskeuze van bedrijven (III.). Zo zal de aan- of afwezigheid van geschikt personeel de keuze voor een bepaalde locatie vergroten of verkleinen.

Omdat vestigingsplaatskeuzes niet enkel gemaakt worden op basis van winstmaximalisatie maar ook op basis van het vermogen tot gebruik van informatie en toegang tot bruikbare en betrouwbare informatie, speelt ook de invloed van citymarketing- en acquisitiebeleid van (semi-)overheden een rol (IV.). Zij voorzien bedrijven van informatie en proberen ze te verleiden tot een vestigingsplaatskeuze in hun gebied. Dit beleid vindt plaats op nationaal, regionaal en lokaal niveau.

2.3 Locatietheorieën

In dit hoofdstuk worden drie locatietheorieën besproken die gebruikt kunnen worden om locatiebeslissingen van bedrijven te verklaren (Pen, 2000; Brouwer et al., 2004).

Neoklassieke locatietheorie

In de klassieke locatietheorie staat kostenminimalisatie door het reduceren van transportkosten centraal. In deze locatietheorie worden locatiefactoren zoals de nabijheid van grondstoffen, leveranciers en de afzetmarkt gezien als factoren die de vestigingsplaatskeuze van bedrijven bepalen (Brouwer et al., 2004). De theorie gaat ervan uit dat de ondernemer handelt als een *'homo economicus'* die enkel gedreven wordt door winstmaximalisatie en waarbij andere factoren niet worden meegenomen (Mariotti, 2005). Door technologische ontwikkelingen kunnen goederen en personen zich steeds sneller over grotere afstanden verplaatsen waardoor deze benadering vandaag de dag niet meer gezien wordt als een relevante theorie die gebruikt kan worden om de vestigingsplaatskeuze van bedrijven te beschrijven. De neoklassieke locatietheorie bouwt voort op de klassieke en richt zich op het fenomeen dat bedrijven kiezen voor clustering en schaalvoordelen om een maximale winst te behalen. Een van de belangrijkste concepten uit de neoklassieke locatietheorie is de zogenaamde 'Agglomeration economies', die voortkomt uit het begrip clustering. Deze clusteringen zijn volgens Porter (1998, p.197):

"...geografische concentraties van aan elkaar verbonden bedrijven, gespecialiseerde toeleveranciers, dienstverleners, firma's in gerelateerde industrieën en aaneengesloten instituties op bijzondere terreinen die met elkaar concurreren maar ook samenwerken."

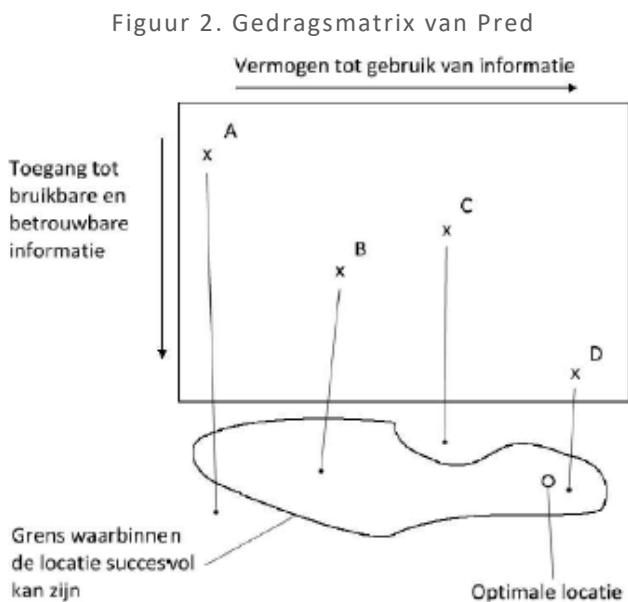
Bedrijven kunnen door zich nabij elkaar te vestigen technologische opwaardering en innovatie stimuleren doordat ze op een actieve manier hun interne en externe kennis en informatie met elkaar uitwisselen (Telos, 2011). Deze theorie onderstreept hiermee het belang van clustervorming zoals die zich in Brainport voordoet omtrent hightech systemen en materialen.

Behaviorale locatietheorie

In tegenstelling tot de (neo)klassieke locatietheorie legt de behaviorale locatietheorie meer nadruk op het besluitvormingsproces en de invloed van de beslissers op de locatiekeuze. Dit proces tot besluitvorming bestaat uit meerdere stappen waarbij de bedrijfsinterne factoren zoals persoonlijke omstandigheden en aspiratieniveaus een grote rol spelen (Milward & Newman, 1989; Atzema et al., 2002). Een veel beschreven theorie is die van Allen Pred (1967) waar hij met zijn gedragsmatrix (zie Figuur 2) aantoont dat bedrijven niet enkel bestuurd worden door de *'homo*

economicus' maar ook door rationele personen die beslissingen maken op basis van aspiraties, mentaliteit en privé. Deze *satisficers* gaan niet op zoek naar de meest optimale locatie, maar zoeken de meest bevredigende locatie (Hospers, 2009; Mariotti, 2005).

De gedragsmatrix van Pred geeft aan dat de vestigingsplaatskeuze van een bedrijf afhankelijk is van de hoeveelheid beschikbare informatie over potentiële vestigingsplaatsen en het vermogen van de ondernemer om daarmee om te gaan. In de keuze van een vestigingsplaats impliceert dit dat een aantal aspecten een rol gaan spelen die in de klassieke theorieën niet aan bod komen: de bedrijfsinterne factoren (Atzema et al., 2002). Omdat de twee determinanten die Pred in zijn gedragsmatrix gebruikt ('vermogen tot gebruik van informatie' en 'toegang tot bruikbare en betrouwbare informatie') moeilijk te kwantificeren zijn, is empirische toetsing nagenoeg onmogelijk. Zijn theorie heeft dan ook vooral een conceptuele waarde waarin het belang van persoonlijke omstandigheden en andere bedrijfsinterne factoren worden meegenomen (Townroe, 1991).



Bron: Hayter, 1997

Volgens Pellenbarg et al. (2002) concentreert de behaviorale locatietheorie zich meer op de herlocatie van bedrijven dan op de autonome vestiging van een bedrijf. Door een gebrek aan kennis en ervaring zullen veel ondernemers zich bij hun eerste bedrijfsvestiging in de linkerbovenhoek bevinden (zie Figuur 2). Wanneer bedrijven vervolgens willen verhuizen kunnen zij vergaarde kennis en ervaring toepassen bij het kiezen van een nieuwe locatie. De gedragsmatrix van Pred verklaart niet enkel de herlocatie van bedrijven maar is ook toepasbaar

op de reorganisatie of investeringsbeslissingen van bedrijven (Pellenbarg, 2002). Dit maakt deze theorie geschikt voor het verklaren van de keuze voor Brainport als uitvalsbasis voor buitenlandse activiteiten.

Institutionele locatietheorie

De institutionele locatietheorie voegt het belang van culturele en maatschappelijke instituties toe aan de bestaande theorieën. Niet alleen het gedrag van bedrijven bepaalt hun locatiekeuze maar ook de sociale en culturele context waarin het zich bevindt (Brouwer et al, 2004; Pellenbarg, 2005). In de institutionele locatietheorie wordt meer belang gehecht aan de bedrijfsexterne factoren die de bedrijfsvoering beïnvloeden. Om deze bedrijfsvoering goed uit te voeren moeten bedrijven onderhandelen met verschillende regionale actoren zoals afnemers, leveranciers, overheden en vakbonden over bepaalde sleutelfactoren (Atzema et al, 2002; Pellenbarg, 2005). Deze sleutelfactoren (bijvoorbeeld lonen, prijzen, infrastructuur en wetgeving/regels) zullen op verschillende niveaus (landelijk, regionaal, lokaal) vergeleken moeten worden en worden dan ook door (semi-)overheden ingezet om bedrijven te acquireren middels hun acquisitie- en citymarketingbeleid.

Geography of Enterprises

De Geography of Enterprises probeert de opkomst van multinationals te verklaren en vloeit voort uit de institutionele locatietheorie. De theorie is ontwikkeld door McNee (1960) en Krumme (1969) en probeert aan te tonen dat multinationals zoveel macht hebben dat ze vestigingsplaatscondities kunnen beïnvloeden. Hierbij dienen zowel multinational als vakbonden en overheden met elkaar te onderhandelen om tot een besluit te komen (Reijs, Kuipers & Cornelissen, 2001). Op deze manier wordt het vestigingsgedrag van bedrijven verklaard door het spanningsveld van lokale en nationale actoren (Mariotti, 2005). Belangrijke beslissingen worden binnen grote ondernemingen niet genomen door één persoon maar door meerdere personen met ieder een eigen achtergrond en invalshoek.

Het onderzoek valt niet onder één enkele theorie te schuiven en heeft dan ook niet tot doel om deze te toetsen. De theorieën worden gebruikt om een beeld te schetsen van de relatie tussen de verschillende factoren waar bedrijven mee te maken krijgen bij het maken van een buitenlandse vestigingskeuze. Deze worden in de volgende paragrafen verder toegelicht.

2.4 Bedrijfsinterne en -externe factoren

De internationalisering van bedrijven komt voort uit zowel bedrijfsinterne als bedrijfsexterne factoren. Door middel van een wisselwerking tussen beide bedrijfsfactoren komen bedrijfsstrategieën tot stand en worden de lange- en kortetermijnvisies ontwikkeld (Hollensen, 2011). Bedrijfsinterne factoren kunnen beïnvloed worden door het bedrijf zelf en bestaan uit twee groepen: Bedrijfsomgeving en Persoonlijke omgeving. In de bedrijfsomgeving bevinden zich factoren die vanuit het bedrijf invloed hebben op het functioneren van datzelfde bedrijf. Factoren in de persoonlijke omgeving oefenen vanuit de ondernemer invloed uit op het bedrijf (EIM, 2002). Bedrijfsexterne factoren zijn niet (direct) beïnvloedbaar door de onderneming, maar moeten wel aansluiting vinden bij de interne eisen die het stelt. In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen drie bedrijfsexterne omgevingen: Commerciële, Gebouwde en Institutionele (Atzema et al., 2002; EIM, 2002). Van Dijk en Pellenbarg (2000) maken deze verdeling niet zo expliciet maar classificeren de factoren uit de gebouwde omgevingen als afzonderlijke locatiefactoren vanwege de specifieke locatie-gebonden aspecten. Er is in dit onderzoek daarom gekozen om de factoren uit de gebouwde omgeving binnen de locatiefactoren te laten vallen (zie 2.6 Locatiefactoren) en niet als externe bedrijfsfactoren. Tabel 2 geeft een overzicht van de verschillende interne en -externe bedrijfsfactoren.

Tabel 2. Bedrijfsinterne en –interne factoren

Bedrijfsinterne factoren	Bedrijfsexterne factoren
Bedrijfsomgeving - Bedrijfsstrategie - Bedrijfsomvang - Sector/branche - HRM - Productiemiddelen - Financiële middelen - Communicatiestructuur/ICT Persoonlijke omgeving - Individuele aspiraties - Cultureel bepaalde waarden en normen - Mental maps	Commerciële omgeving - Afzetmarkt - Arbeidsmarkt - Concurrenten - Complementaire bedrijvigheid - Onroerend goed - Aanbod concurrerende gemeenten Institutionele omgeving - Voorlichting/advies - Subsidies/vergunningen - Aanwezigheid organisaties - Fiscaal klimaat - Regionale netwerkvorming - (Politieke) machtsverhoudingen - Organisatie gemeente - Publiek-private samenwerking

Bron: EIM, 2002

2.4.1 Bedrijfsinterne factoren

Bedrijfsomgeving

Het functioneren van een bedrijf hangt af van de omvang, organisatie, concurrentiepositie, innovatievermogen en andere door henzelf te beïnvloeden factoren (EIM, 2002). Deze factoren bepalen voor een groot deel hoe bedrijven in het buitenland activiteiten ontplooiën. Dit komt voor een groot deel doordat de omgeving waarin het bedrijf opereert continu verandert waardoor de interne bedrijfsvoering moet worden bijgesteld. Deze turbulente omgeving wordt gekenmerkt door constante technologische ontwikkelingen in de productie, informatie, communicatie en transport, een steeds harmoniserende wereldeconomie, en een groeiende mobiliteit van menselijk- en financieel kapitaal (Ocampo et al., 2014). Aanpassingen in bedrijfsinterne factoren zoals management, omzet, personeel en eigendom zijn nodig om rendabel te blijven en om deze nieuwe ontwikkelingen te verwerken (Van Dijk & Pellenbarg, 2000).

Persoonlijke omgeving

Binnen de persoonlijke omgeving spelen factoren zoals individuele aspiraties, mental maps en de culturele waarden en normen van de ondernemer een rol. Manolova en Bush (2002) geven aan dat ondernemers geneigd zijn om vanuit hun eigen ervaringen, vaardigheden en competenties buitenlandse activiteiten te ontplooiën. Deze persoonlijke factoren spelen een belangrijke rol in de uiteindelijke kans van slagen in het buitenland (Hollensen, 2011). In kleinere bedrijven zijn ondernemer en bedrijf sterk met elkaar vervlochten waardoor de persoonlijke omgeving meer invloed zal uitoefenen op de locatiekeuze (EIM, 2002). Hierdoor is de kans groter dat de ondernemer zich laat leiden door non-economische motieven zoals geboorteplaats of recreatief aanbod (Van Dijk & Pellenbarg 2000). In multinationals en grote ondernemingen wegen deze minder zwaar mee omdat hier meerdere personen beslissingen nemen over belangrijke zaken zoals het openen van een buitenlandse vestiging of een (internationale) verhuizing (Brouwer et al., 2004). Het persoonlijke karakter van deze omgeving draagt bij aan de behaviorale theorie die het besluitvormingsproces van bedrijven tracht te beschrijven.

2.4.2 Bedrijfsexterne factoren

De strategie van een buitenlands bedrijf bepaalt dus voor een groot deel de locatie waar het zich wil vestigen. Daar waar deze voortkomt uit bedrijfsinterne factoren, spelen bij de manier waarop ze het gaan doen ook bedrijfsexterne factoren een rol. De commerciële en institutionele omgevingen zijn niet direct beïnvloedbaar door bedrijven maar spelen wel een belangrijke rol in het vormgeven van buitenlandse activiteiten.

Commerciële omgeving

In de commerciële omgeving zitten actoren en factoren die het bedrijf beïnvloeden vanuit een commercieel oogpunt. Dit kan de afzet- of arbeidsmarkt zijn maar ook het gedrag van concurrenten, klanten en leveranciers hebben invloed op hoe het bedrijf functioneert. Deze commerciële omgeving kan landelijk, regionaal en lokaal zijn.

Institutionele omgeving

Factoren uit de institutionele omgeving bepalen bijvoorbeeld het gemak waarmee een lening wordt verkregen, investeerdersbescherming, aantrekken van nieuwe werknemers, licenties en vergunningen, afdwingen van contracten en mate van corruptie. Deze factoren worden geproduceerd door institutionele actoren zoals de staat, lokale overheid (gemeente, provincie), rechtssysteem, belastingdienst en vakbonden.

2.5 Internationalisering

In deze paragraaf wordt de internationalisering van het bedrijf verder toegelicht. Dit gebeurt aan de hand van de motieven die bedrijven hebben om buitenlandse activiteiten te ontplooien en het internationaliseringsproces wat hierbij doorlopen wordt.

2.5.1 Internationaliseringsmotieven

Zowel bovengenoemde interne- als externe factoren van het bedrijven bepalen dus hoe en waarom een bedrijf internationale activiteiten gaat ontplooien. Dit zogenaamde 'internationaliseren' is het proces van groeiende betrokkenheid van een bedrijf buiten zijn eigen land en het overbrengen van diensten, producten of grondstoffen in het buitenland. Kortom, een internationaal bedrijf is een bedrijf dat een deel van zijn activiteiten in het buitenland uitvoert (Ocampo et al., 2014). Door het steeds 'kleiner' worden van de wereld en globale deregulering en harmonisatie is het eenvoudiger geworden om toe te treden tot buitenlandse markten en internationale activiteiten te ontplooien. Dit betekent echter nog niet dat bedrijven volledig vrij zijn in hun internationale vestigingsplaatskeuze. Een aantal activiteiten zijn marktgebonden (verzadiging/groei en aanwezigheid leveranciers/afnemers) en een aantal zijn brongebonden (grondstoffen). Alle overige activiteiten zijn relatief ongebonden (*foot-loose*) en vinden daarom plaats op een locatie tussen bron en markt in. Bij marktgebonden activiteiten komen met name grootschalige distributienetwerken in aanmerking voor een internationale verplaatsing. Hierbij spelen juist infrastructuur en andere logistieke kosten een rol waardoor ze eerder geneigd zijn om langer op een bepaalde locatie te blijven (Bruinsma & Knippenberg, 1999). Ze kiezen daarom hun locatie niet enkel op basis van eventuele kostenreducties, maar gaan voor een duurzame

oplossing op lange termijn. Deze bedrijven worden door Bruinsma en Knippenberg (1999) 'niet-nomadische' bedrijven genoemd. Ze zijn inert en kiezen voor een langere verblijfsduur om zo meer betrokkenheid met de gekozen vestigingsplaats te tonen en een lokaal/regionaal netwerk op te bouwen. Daarnaast zijn er bedrijven die zich makkelijk in andere landen vestigen en foot-loose zijn. Bruinsma en Knippenberg (1999) beschrijven deze bedrijven als 'nomadisch'. Kenmerkend voor foot-loose investeringsprojecten is dat meerdere locaties in verschillende landen overwogen worden als uiteindelijke vestigingsplaats. Buitenlandse investeerders willen met foot-loose projecten in Nederland vaak een Nederlandse vestiging van hun buitenlandse bedrijf openen (NFIA, 2016). Nomadische bedrijven vermijden te hoge investeringen in onroerend goed en voeren activiteiten uit die zo min mogelijk locatie gebonden zijn. Deze bedrijven investeren dus niet veel in gebouwen en machines omdat dit de flexibiliteit van het verhuizen belemmert wanneer een betere of goedkopere bestemming gevonden wordt. Marketing, financiële dienstverlening en andere administratieve handelingen zijn typische nomadische activiteiten en vereisen relatief weinig investeringen. Toch kan ook de productie van halffabricaten en eindassemblage geschikt zijn voor nomadische activiteiten. Kenmerkend aan de productie van de vaak gestandaardiseerde halffabricaten is dat de kwaliteit constant blijft ongeacht de locatie waar het geproduceerd wordt. Deze standaardisatie van productieproces en product maakt de productie geschikt voor verplaatsing naar lage lonenlanden. Bij de eindassemblage kan gedacht worden aan Europese distributiecentra waar enkele finale handelingen plaatsvinden om het product geschikt te maken voor de Europese markt (Bruinsma & van Knippenberg, 1999). Tabel 3 laat het onderscheid zien tussen nomadische en niet-nomadische bedrijven in internationaal perspectief.

Tabel 3. Nomadische en niet-nomadische bedrijven in internationaal perspectief

Nomadische bedrijven	Niet-nomadische bedrijven
Foot-loose	Inert
Foot-loose activiteiten	Bron- en marktgebonden activiteiten
Verplaatsing over de grens	-
Oprichting nieuwe bedrijf	Fusie/overname bestaand bedrijf
Kort verblijfsduur	Lang verblijfsduur
Kostenreducties (productie, logistieke keten)	Openen nieuwe markt
Lage kapitaalinvestering	Hoge kapitaalinvestering
Arbeidsintensieve productie	Kapitaalintensieve productie
Productie internationale markt	Productie lokale/regionale markt
Internationaal netwerk	Lokaal/regionaal netwerk
Internationale handelsstromen	Lokale/regionale handelsstromen

Bron: Bruinsma & van Knippenberg (1999)

Vaak is het zo dat nomadische bedrijven (of afdelingen) deel uitmaken van een internationaal opererend bedrijf. Dit bedrijf produceert voor de internationale markt en heeft daardoor minder binding met de regio waar het zich in bevindt. Ook het netwerk zal hierdoor voornamelijk internationaal van aard zijn. Een goed voorbeeld hiervan komt uit Slowakije waar elf Koreaanse leveranciers van Hyundai Motor met het bedrijf meeverhuizen om fabricaten te leveren voor de productie. Zo worden er in Slowakije nieuwe bedrijven gestart, fabrieken gebouwd, gefuseerd met lokale bedrijven of worden deze simpelweg overgenomen (Autonews, 2005). Zoals dit voorbeeld al illustreert zijn niet alle ondernemingen zo zwart-wit als Tabel 3 aangeeft. Zo worden in de tabel kostenreducties afgezet tegenover het openen van nieuwe markten terwijl veel bedrijven zich laten leiden door beide aspecten. Bedrijven die willen uitbreiden en blijvend een nieuwe markt willen veroveren zullen vaak een locatie zoeken waar kosten gereduceerd kunnen worden om tegelijkertijd een nieuwe markt aan te boren (Bruinsma & van Knippenberg, 1999). Omdat het makkelijker wordt om buitenlandse markten te betreden krijgen bedrijven door diezelfde mondialisering in toenemende mate te maken met buitenlandse concurrentie op de eigen thuismarkt (Bruinsma & van Knippenberg, 1999). Door rekening te houden met hun eigen sterke en zwakke punten formuleren bedrijven een strategie waarmee zij kansen trachten te benutten en bedreigingen trachten te vermijden (Atzema et al., 2002). Wanneer deze kansen zich voordoen in het buitenland zal dit bedrijven motiveren om internationale activiteiten te ontplooiën. Deze kansen die zich voordoen moeten transnationaal van aard zijn om het internationale keuzeproces van start te laten gaan (Franco et al, 2008). Voorbeelden van transnationale kansen zijn het gebruikmaken van productie in lageloonlanden om kosten te verminderen of het openen van nieuwe buitenlandse markten (Atzema et al, 2002). Het daadwerkelijke benutten van deze transnationale kans is de laatste stap in het internationaliseringsproces van het bedrijf. Bedrijven hebben hierbij te maken met twee soorten determinanten (Franco et al, 2008):

- a. Internationaliseringsdeterminanten – de manier waarop de kans benut wordt;
- b. Locatiedeterminanten – de locatie waar de kans benut wordt.

In de eerste plaats moet het bedrijf kiezen tussen de verschillende manieren waarop de kans gegrepen kan worden. De uiteindelijke keuze die het bedrijf maakt hangt sterk af van de soort 'kans' waar het bedrijf mee te maken heeft. Zo kan een bedrijf dat kansen ziet in het openen van nieuwe buitenlandse markten dit doen door enkel export, handelsagenten of een vestiging op locatie. Wanneer een bedrijf kostenvermindering als kans ziet, kan dit gedaan worden door bijvoorbeeld outsourcing. De motieven die bedrijven hebben om bepaalde kansen te benutten

bepalen de uiteindelijke factoren die van belang zijn in de uitvoering van het internationaliseringsproces.

Ten tweede, wanneer een bedrijf een bepaalde toegang wil verkrijgen zal het keuzes moeten maken ten aanzien van de regio en uiteindelijke locatie. Deze locatiekeuze hangt sterk samen met de soort toegang die het bedrijf wil verkrijgen, en dus de soort kans dat het bedrijf wil benutten (Franco et al, 2008). Zo zijn bepaalde 'resources' eenmaal niet overal te vinden en zijn bepaalde markten moeilijk te betreden. Locatiedeterminanten zijn de factoren die kenmerkend zijn voor een bepaalde locatie. Deze kenmerken kunnen op nationaal, regionaal of lokaal niveau aanwezig zijn. In dit onderzoek wordt daarom gesproken van locatiefactoren.

De vier belangrijkste motieven die bedrijven aanzetten tot het internationaliseringsproces zijn het vergaren van toegang tot grondstoffen, markt, efficiëntie en strategische productiemiddelen. Dunning (2009) noemt dit 'Resource seeking', 'efficiency seeking', 'strategic asset seeking' en 'market seeking'.

Resource seeking

Het belangrijkste doel bij resource seeking is het bemachtigen en veiligstellen van fysieke middelen (mineralen, grondstoffen, landbouwproducten) of productiefactoren (arbeid, technologische expertise of kennis) die niet aanwezig zijn in het thuisland (Weterings, Raspe & van den Berge, 2011). De mate van aanwezigheid, prijs en kwaliteit spelen hierbij een belangrijke rol. Wanneer bedrijven in het buitenland investeren vanwege bepaalde fysieke middelen wordt de focus vaak gelegd op het kopen van de grondstoffen zelf of zoeken naar samenwerkingsverbanden met bedrijven die gespecialiseerd zijn in het delven van deze grondstoffen. Activiteiten omtrent 'fysieke middelen' worden gezien als inert omdat ze vaak bron-gebonden zijn en niet overal ter wereld gedaan kunnen worden (Bruinsma & van Knippenberg, 1999). In de literatuur worden sommige productiefactoren ook gezien als 'resource', zoals het benutten van goedkopere productiemethoden elders ter wereld. Zo zijn er veel bedrijven die een productievestiging of ICT-supportafdeling hebben geopend in lageloonlanden zoals China en India omdat arbeidsintensieve productieprocessen grote kostenreducties kunnen behalen in Oost-Europa en Azië (Atzema et al., 2002).

Efficiency seeking

Een verlengde van resource seeking is efficiency seeking. Hierin staat het benutten van bepaalde eigenschappen van een regio centraal. Bedrijven kunnen bepaalde bedrijfsonderdelen geografisch verspreiden zodat ieder onderdeel kan profiteren van de specifieke voordelen van een bepaald gebied (Hogenbirk, 2002). Het vestigen van het hoofdkantoor in een land met voordelige belastingwetgeving is hier een voorbeeld van. Een ander voorbeeld is het vestigen in een bepaalde regio vanwege het gemak waarmee bedrijven kunnen exporteren. Zo hebben bedrijven na de eenwording van de Europese markt geen distributiecentra in ieder land meer nodig, maar kunnen ze een centrale Europese vestiging openen waar vanuit gedistribueerd kan worden. Hierbij speelt de infrastructuur en de geografische ligging van de regio een belangrijke rol (Weterings et al., 2011).

Strategic asset seeking

Bij 'strategic asset seeking' gaan bedrijven op zoek naar strategische productiemiddelen die hen op lange-termijn helpen om concurrerend te blijven op het gebied van productie en innovatie. Kenmerkend is dat deze assets alleen in het te vestigen land beschikbaar zijn en niet direct verhandelbaar zijn via de markt. Deze assets worden vaak gevonden in reeds ontwikkelende landen en zijn vaak typische locatiefactoren die een locatie uniek maken (Weterings et al., 2011). Zo draagt de aanwezigheid van leveranciers, afnemers, concurrenten en andere bedrijven bij aan de creatie van agglomeraties en clusters, waaruit vervolgens spillover effecten van specifieke kennis, talent, innovaties en/of technologieën vloeien. Door deze 'assets' op te zoeken hoopt het bedrijf een concurrentievoordeel te behalen ten opzichte van andere bedrijven en wordt er minder gekeken naar het totale kostenplaatje. Daarnaast zijn de unieke ligging van een locatie, kwaliteit van het onderwijs, en de aanwezige (technologische) infrastructuur typische voorbeelden van locatiefactoren. Deze zijn uniek voor een bepaalde locatie en niet verhandelbaar via de markt (Dunning, 2009; Franco et al, 2008; Hogenbirk, 2002).

Market seeking

Een bedrijf kan voor bepaalde buitenlandse locaties kiezen om zo het marktaandeel te vergroten. Een voorbeeld van deze 'market seeking' is de verzadiging van de thuismarkt of potenties in het buitenland. Door uit te breiden naar nieuwe landen boort het bedrijf nieuwe markten aan met als doel om te groeien. Kenmerkend is dat het land waar het bedrijf vestigt niet per se de beoogde buitenlandse markt is, maar enkel een plek waarvandaan geëxporteerd kan worden naar deze nieuwe markten (Franco et al, 2008). Bedrijven die hun producten op de Europese markt willen verkopen kunnen Brainport gebruiken als hun 'Gateway to Europe' om vanuit daar de hun

marktaandeel te vergroten. Ansoff (1965) onderscheidt vier groeistrategieën om het marktaandeel te vergroten:

- Marktpenetratie: vergroting marktaandeel op bestaande markten;
- Marktontwikkeling: met bestaande producten of diensten nieuwe markten bedienen;
- Productontwikkeling: met nieuwe producten of diensten bestaande markten bedienen;
- Diversificatie: het spreiden van activiteiten, door nieuwe producten en/of nieuwe markten.

Bij marktpenetratie ligt de focus op het vergroten van het marktaandeel in reeds bestaande markten. Hierbij kunnen nieuwe klanten in deze markten benaderd worden zodat het marktaandeel van de concurrent zakt. Marktontwikkeling is het leveren van reeds bestaande producten in nieuwe markten. Deze markten kunnen demografisch (bijv. tieners), geografisch (bijv. export) en institutioneel (bijv. verpleeghuizen) van aard zijn. Wanneer bedrijven een nieuwe geografische markt willen bedienen is het openen van een vestiging ter plekke een mogelijkheid (zie 2.5.2 Internationaliseringsproces). Productontwikkeling is het verbeteren of uitbreiden van het huidige productassortiment en deze verkopen aan de reeds bestaande markt. Nieuwe klanten die eerder nog geen gebruik maakten van het product kunnen nu geïnteresseerd raken waardoor het marktaandeel toeneemt. Een laatste strategie is diversificatie. Dit is het betreden van nieuwe markten met nieuwe producten. Deze strategie brengt het meeste risico met zich mee en komt voor wanneer bedrijven bedrijfsacquisities doen waardoor ze in een keer een nieuwe markt en productassortiment tot hun beschikking hebben.

Dicken (2015) stelt dat toegang tot markt en toegang tot strategische middelen (assets) tegenwoordig de belangrijkste vestigingsmotieven van bedrijven zijn. De belangrijkste twee 'assets' hebben een sociale, in plaats van een natuurlijke, herkomst:

- Toegang tot kennis;
- Toegang tot arbeid.

De sterke neiging naar het creëren van kennis en technische innovaties die voortkomen uit geografische clusterings motiveren bedrijven om te internationaliseren. Dit is vooral kenmerkend voor activiteiten waarin technologische veranderingen snel en onvoorspelbaar verlopen waardoor de prikkel om daar te zijn waar de actie is, erg sterk is. Fundamenteel hieraan is dat deze assets worden belichaamd door de vaardigheden en kennis van mensen. Uit onderzoek van Weterings et al. (2011) blijkt dat hoewel de toegang tot strategische middelen in Europa weliswaar een belangrijk motief is, de meeste buitenlandse investeerders toegang tot de Europese markt als belangrijkste motief blijken te hebben en dat investeringen in Europa om productiekosten te

verminderen nauwelijks relevant zijn. Toch zullen bedrijven die willen uitbreiden en blijvend een nieuwe markt willen veroveren vaak een locatie zoeken waar kosten gereduceerd kunnen worden om tegelijkertijd een nieuwe markt aan te boren (Bruinsma & van Knippenberg, 1999). Hoewel de vier motieven tegen elkaar afgezet worden zijn ze niet zo zwart-wit als de theorie doet vermoeden. Efficiëntiemotieven worden afgezet tegen het openen van nieuwe markten terwijl veel bedrijven zich laten leiden door beide aspecten. Bedrijven kunnen een bedrijfsopening in Brainport combineren met toegang tot de Europese markt, de aanwezigheid van R&D-faciliteiten en geschoold personeel. Bij het motief van het bedrijf wordt gekeken naar welke locatiefactoren van belang zijn. Door deze simpelweg op te stellen wordt een profiel opgesteld waarmee het bedrijf op zoek kan naar een geschikte locatie.

2.5.2 Internationaliseringsproces

Bedrijven hebben dus verschillende motieven om activiteiten te ontplooiën in het buitenland. Om deze activiteiten uit te voeren wordt een proces doorlopen dat resulteert in de internationalisering van het bedrijf. Het Uppsala model is hiervan het bekendste voorbeeld en verklaart internationalisering aan de hand van verschillende stappen: Niet-exporteren, sporadisch exporteren, regelmatig exporteren via handelsagenten, een commercieel exportnetwerk opzetten, en een vestiging openen in het buitenland (Ocampo et al., 2014). Een belangrijke factor die hierbij meespeelt is de mate waarin een bedrijf betrokken wil zijn met het vestigingsland. Wanneer een bedrijf enkel sporadisch exporteert laat dit weinig betrokkenheid zien, wanneer een bedrijf ervoor kiest om een exportnetwerk op te zetten is deze betrokkenheid al aanzienlijk groter. Bij het openen van een buitenlandse vestiging zal de betrokkenheid het grootst zijn. Dit kan in de vorm van een overname van een bestaand bedrijf (brownfield investment) of door het zelf bouwen van een nieuwe fabriek (greenfield investment) (Atzema et al., 2002). Figuur 3 laat enkele mogelijkheden zien om actief te zijn in het buitenland volgens het Uppsala model.

Figuur 3. Uppsala model van internationalisering



Bron: Ocampo et al. (2014).

Bedrijven zoeken eerst naar markten dicht bij huis waar de factoren zoals taal, cultuur en onderwijs het meest overeenkomen (Ocampo et al., 2014). Door een toename in het kennisniveau

over de buitenlandse markten wordt de betrokkenheid en de bijbehorende risico's groter en worden verder gelegen markten benadert (EIM, 2005; Ocampo et al., 2014). De relevantie van deze procestheorie wordt in de literatuur steeds meer bekritiseerd omdat de internationaliseringstappen in de hedendaagse economie niet meer zo traditioneel plaatsvinden als geschetst wordt in het model. Technologische ontwikkelingen stellen bedrijven in staat om sneller te internationaliseren. Hoewel traditionele procesinternationalisering nog vaak voorkomt, wordt niet meer verondersteld dat deze algemeen geldend is (EIM, 2005). Het innovatie-gerelateerde model verklaart, net zoals het Uppsala model, het internationaliseringsproces in fases. Dit proces wordt verklaard aan de hand van bedrijfsinterne ontwikkelingen die de fases van internationalisering vertegenwoordigen. Het model werkt met een export/omzetratio indicator die de mate van internationalisering van de onderneming weergeeft (zie Tabel 4). Volgens het innovatie-model wordt de internationalisering geleid door innovaties binnen het bedrijf. Traagheid in het proces van internationalisering wordt in dit model verklaard vanuit risicoaversie en gebrek aan kennis over buitenlandse markten bij het management (EIM, 2005).

Tabel 4. Innovatie-gerelateerde model van internationalisering

Fase	Omschrijving	Export/omzetratio
1. Binnenlandse verkoop	Het bedrijf is uitsluitend geïnteresseerd in de binnenlandse markt en heeft geen exportactiviteiten.	0%
2. Pre-export	Het bedrijf zoekt informatie en onderzoekt de mogelijkheden om te gaan exporteren.	dichtbij 0%
3. Experimentele betrokkenheid	Het bedrijf begint met exporten op kleine schaal. De fysieke en culturele afstand met de exportlanden is beperkt.	0-9%
4. Actieve betrokkenheid	Het bedrijf doet systematisch pogingen om buitenlandse verkopen te vergroten naar meerdere landen.	10-39%
5. Gecommitteerde betrokkenheid	Het bedrijf is sterk afhankelijk van buitenlandse markten en heeft licenties of buitenlandse investeringen.	meer dan 40%

Bron: EIM (2005)

Een andere bekende procesbenadering is die van het netwerk. Hierin wordt de verbondenheid van bedrijven met elkaar gezien als de basis voor internationalisering. Omdat bedrijven in technisch of financieel opzicht met elkaar verbonden zijn wordt hun netwerk geleidelijk uitgebreid. Deze netwerken worden ook in internationaal opzicht opgezet waardoor bedrijven zich eerder verbonden voelen met bepaalde buitenlandse markten wat leidt tot internationalisering. In de netwerkbenadering wordt gekeken naar de positie van het bedrijf ten opzichte van andere bedrijven in de markt (EIM, 2005). In Tabel 5 worden vier soorten bedrijven onderscheiden.

Tabel 5. Netwerkbenedering van internationalisering

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

Bron: EIM (2005)

Bedrijven die gekenmerkt worden als 'The Early Starter' hebben weinig en relatief onbelangrijke relaties met buitenlandse bedrijven. Omdat het bedrijf weinig kennis heeft van internationaal ondernemen maken deze bedrijven gebruik van lokale agenten, handelshuizen of van andere bedrijven (netwerk) die reeds ervaring hebben in het buitenland. Het initiatief om de stap naar het buitenland te zetten komt hierin niet van het bedrijf zelf. 'The Lonely International' is een bedrijf dat al in hoge mate geïnternationaliseerd is in een niet-geïnternationaliseerde marktomgeving. Deze bedrijven hebben ervaring en kennis over buitenlandse activiteiten en markten waardoor ze de mogelijkheid hebben om toe te treden tot nieuwe buitenlandse netwerken en zo hun eigen activiteiten kunnen uitbreiden. 'The Late Starter' gebruikt zijn binnenlandse netwerk om buitenlandse activiteiten te kunnen ontplooien. Afnemers en leveranciers kunnen het bedrijf aanzetten tot een stap naar het buitenland. 'The International Among Others' is een omgeving waarin zowel markt als bedrijven in hoge mate geïnternationaliseerd zijn. Deze bedrijven beschikken over veel internationale contacten en kunnen hierdoor goed inspelen in de bedrijfsomgeving (EIM, 2005).

Als vierde verklaring voor het internationaliseringsproces worden de 'Born Globals' genoemd. Dit zijn bedrijven die reeds vanaf het begin geïnternationaliseerd zijn waardoor ze de verschillende fases uit de andere processen hebben overgeslagen. Door de snel veranderende computer, communicatie- en transporttechnologieën hebben deze bedrijven vaak vanaf de start een uitgebreide internationale betrokkenheid en kunnen ze zich direct op ver gelegen markten of verschillende landen tegelijk richten (EIM, 2005). Deze bedrijven beschikken vaak niet over veel financiële of materiële middelen zoals de 'traditionele' bedrijven, maar moeten het hebben van verschillende 'ontastbare' factoren. Dit zijn onder andere een managementteam met een globale visie, managers met ervaring in het internationale zakendoen, meer toewijding ten aanzien van internationale activiteiten, beter gebruik maken van netwerken; zowel persoonlijk als professioneel, betere kennis over buitenlandse markten, ze zetten proactief in op geografische nichemarkten, ze creëren een directe relatie met de eindgebruiker, en ze beschikken over een organisatorische flexibiliteit waardoor ze zich makkelijker aan veranderende omstandigheden kunnen aanpassen (Ocampo et al., 2014).

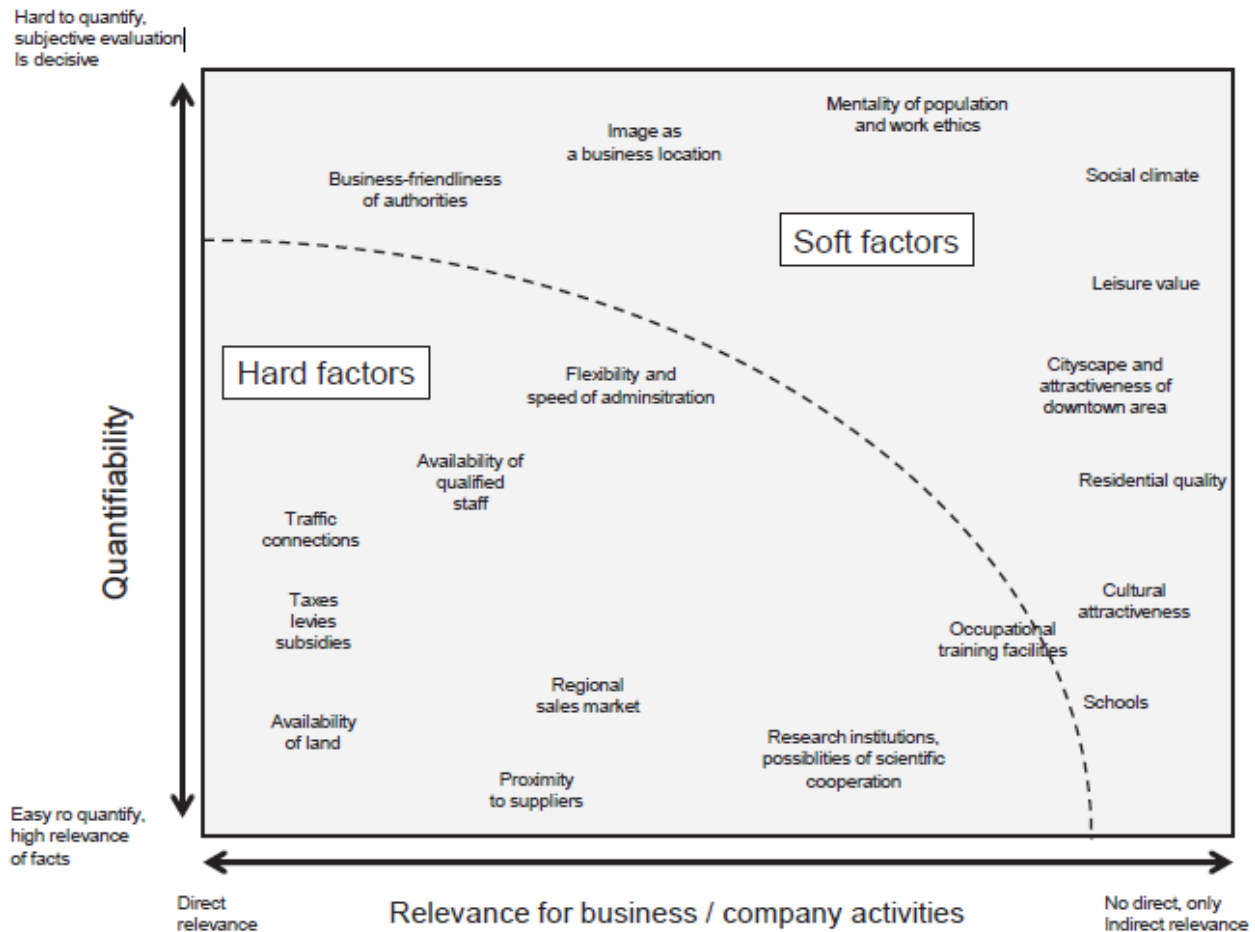
Door de verschillende internationaliseringsmotieven van bedrijven in kaart te brengen kan er achterhaald worden naar welke factoren zij op zoek zijn in hun vestigingslocatie. Hierdoor kunnen bepaalde regio's als potentiële locaties beschouwd worden omdat zij locatiefactoren bezitten die overeenkomen met het motief van het bedrijf. De verschillende internationaliseringsprocessen verklaren de mate waarin het bedrijf internationaliseert en geeft inzicht in de verschillende fases die het bedrijf doorloopt. De processen geven een indicatie van wanneer een bedrijf een buitenlandse vestiging zal openen en op welke manier dit gebeurt.

2.6 Locatiefactoren

Pas wanneer het bedrijf weet wat het zoekt in het buitenland kan er gekeken worden naar de meest geschikte locatie. Volgens Brouwer et al. (2004) zijn locatiefactoren factoren typische facetten uit de (neo)klassieke locatietheorie waarin topografische ligging, kavelgrootte, en de nabijheid van grondstoffen, leveranciers en de afzetmarkt gezien worden als factoren die de vestigingsplaatskeuze van bedrijven beïnvloeden. Hoewel deze factoren niet als enige de vestigingsplaatskeuze beïnvloeden staan ze wel aan de basis van de behoefte van het bedrijf. Zo is de aanwezigheid van gekwalificeerd personeel een belangrijke determinant voor bedrijven om zich in een bepaalde regio te vestigen. Daarnaast vergroot de nabijheid van klanten, concurrenten en leveranciers de kans op clustervorming en 'agglomeration economies'.

Een verdeling wordt gemaakt door Hansmann (1994) die locatiefactoren als hard of zacht classificeert. Harde locatiefactoren zijn factoren waar de bijdrage aan het succes van een bedrijf direct kan worden gemeten en zijn daardoor makkelijk te vergelijken. Zachte locatiefactoren laten zich moeilijk uitdrukken in cijfers en zijn eerder socio-economisch of psychologisch van aard. Hierdoor zijn ze beter uit te drukken in kwalitatieve termen, wat ze echter moeilijk te vergelijken maakt. Locatiefactoren zijn dus ook nog in te delen als kwantitatief of kwalitatief (Glatte, 2015). Kwantitatieve locatiefactoren zijn telbaar of kunnen gemeten worden. Ze kunnen bijvoorbeeld verwijzen naar de beschikbaarheid van land, de afstand van leveranciers of het aantal onderwijsinstellingen. Kwalitatieve locatiefactoren zijn moeilijker te meten. Voorbeelden zijn de flexibiliteit van de lokale overheid, het imago van een vestigingsplaats of het werkkethos van de lokale beroepsbevolking. Figuur 4 laat een verdeling zien tussen harde en zachte locatiefactoren en de relevantie ervan op de activiteiten van het bedrijf.

Figuur 4. Kwantificatie van harde en zachte locatiefactoren



Bron: Glatte (2015)

Jirásková (2015) erkent het belang van harde en zachte factoren in de huidige literatuur en verdeelt de locatiefactoren in 4 subcategorieën: Regionaal en lokaal, business, werk gerelateerd, en infrastructuur. Ze merkt daarbij op dat locatiefactoren door technologische vooruitgang constant aan veranderingen onderhevig zijn waardoor locatiefactoren in de loop der tijd afvallen of worden toegevoegd. Als voorbeeld noemt ze de theorie van Weber (1909) waarin wordt verondersteld dat bedrijven zich daar vestigen waar de transportkosten en arbeidskosten het laagst zijn. De globalisatie en het verminderen van afstanden hebben er volgens Jirásková (2015) voor gezorgd dat deze locatiefactoren niet meer als geheel relevant gelden. Tabel 6 geeft een overzicht van de verschillende locatiefactoren aan de hand van de indeling van Jirásková (2015).

Tabel 6. Locatiefactoren

Regionaal en lokaal		
Zacht		Hard
Traditie en geschiedenis van de locatie		Kavelgrootte en uitbreidingsmogelijkheden
Kwaliteit en aantrekkelijkheid van het gebied		Topografische ligging
Stadsgeschiedenis en achtergrond		Gronduitgifte & bewoningskenmerken (in bezit of huur)
Aanwezigheid van informatie en communicatie technologie		Parkeermogelijkheden
Economische situatie van het gebied		Belastingen, heffingen en subsidies
Imago van het gebied		Aanwezigheid en aanbod van kantoren/bedrijfspanen
Mogelijkheden tot vrijetijdsbesteding		Milieueisen, -condities en normen
Zakelijke samenwerking met lokale overheid		Aanwezigheid en prijzen van grond en onroerend goed
Kwaliteit van de arbeidsbureaus		Flexibiliteit en snelheid lokale overheid
Aanwezigheid van buitenlandse ondernemers		
Aanwezigheid en kwaliteit van onderzoekscentra		
Business		
Geografische nabijheid van:		Overige
- Klanten (marktomstandigheden)		Nabijheid van extra (tertiaire) diensten
- Concurrentie		Mogelijke samenwerking met concurrerende bedrijven
- Leveranciers		Nabijheid fabrieken van hetzelfde bedrijf
Werk gerelateerd		
Zacht	Hard niet-kosten gerelateerd	Hard kosten gerelateerd
Mentaliteit van het personeel / werkethos	Aanwezigheid van gekwalificeerd personeel	Personeelskosten (bijv. loon)
Infrastructuur		
Niet-kosten gerelateerd		Kosten gerelateerd
Transport infrastructuur (staat en mogelijkheden)		Transportkosten

Bron: Jirásková, 2015

Het in kaart brengen van locatiefactoren geeft een indicatie van de locatiefactoren die in de literatuur als belangrijk worden gezien. Aan de hand hiervan kan er gekeken worden naar de factoren die Brainport te bieden heeft aan buitenlandse bedrijven.

2.7 Citymarketing en acquisitie

Nadat het bedrijf zelf in kaart heeft gebracht wat de motieven zijn om activiteiten in het buitenland te ontplooiën en welke locatiefactoren hier het beste bij aansluiten wordt gezocht naar een passende locatie. De overgang in de theorie om de ondernemer niet meer als *homo economicus* te zien maar meer als een *satisficer* maakt dat de ondernemer gevoelig is voor andere factoren

dan enkel winstmaximalisatie. Conflicterende belangen, gelimiteerde hoeveelheid kennis, gelimiteerde controle over de omgeving en irrationele perceptie en gedrag beïnvloeden de internationale vestigingsplaatskeuze. Dit biedt kansen voor het citymarketing- en acquisitiebeleid van (semi-)overheden. In lijn met de institutionele locatietheorie trachten zij bedrijven te verleiden tot een vestigingsplaatskeuze in hun gebied.

2.7.1 Citymarketing

Hoewel dit onderzoek niet als doel heeft om het citymarketingbeleid van Brainport te ontrafelen en hoewel citymarketing 'slechts' een tool is binnen de acquisitie van bedrijven, wordt er toch stilgestaan bij het onderwerp. Dit vanwege het belang van de persoonlijke motieven en omgeving van de ondernemer en hoe locatiekeuzes zich laten beïnvloeden door mental maps en ervaringen. Een van de belangrijkste doelen van citymarketing is dan ook het leveren van eerlijke en goede informatie aan potentiële klanten. Hierbij draait het om het beïnvloeden van de kennis, houding en gedrag van de doelgroep (Braun, 2008). Steden gebruiken een stedelijk communicatiebeleid om betrokken partijen op de hoogte te houden (bijv. ambtenaren, beleidmakers en wooncorporaties) en passen een meer marketinggericht communicatiebeleid toe om potentiële klanten te informeren. In de literatuur worden vier soorten 'klanten' van de stad beschreven: bezoekers, bewoners & werknemers, bedrijven & industrie, en exportmarkten (Kotler, Asplund, Rein & Haider, 1993). Hierbinnen kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee segmenten: business en non-business, welke vervolgens ingedeeld kunnen worden in verschillende sub-segmenten zoals zware industrie, hightech, dienstverlenende bedrijven, enzovoort (Rainisto, 2003). Het definiëren van de doelgroep is daarom van groot belang voor het succes van de citymarketing van een stad of regio. Zo kan citymarketing gericht zijn op bepaalde industrieën die bestaan uit verschillende soorten bedrijven. Dit kunnen producerende of dienstverlenende multinationals zijn maar ook internationale fabrikanten, groothandels of logistieke ondernemingen.

Om bepaalde steden of regio's als vestigingsplaats voor internationale bedrijven interessant te maken zijn er verschillende factoren van belang. Naast een aantrekkelijk woon- en leefklimaat zijn ook goede sport- en culturele voorzieningen, de aanwezigheid van internationale scholen, aantrekkelijke huisvesting en de goede bereikbaarheid van Europese metropolen belangrijke voorwaarden bij de afweging van bedrijven en expats om zich ergens te vestigen (Provincie Noord-Brabant, 2012). Het hebben en aanleggen van deze voorzieningen is één ding, het 'verkopen' een ander. Hoewel het uitrollen van een campagne of het verzinnen van een slogan een gemeente niet aantrekkelijker kan maken, laten bedrijven zich in hun locatiekeuze toch vooral

leiden door fragmentarische kennis, beelden en subjectieve overwegingen die voortkomen uit deze citymarketing (Hospers, 2009). Het toepassen van citymarketing staat dan ook vooral in het teken van het verbeteren of het aanpassen van het imago van een stad. De perceptie van steden en het beeld dat mensen ervan hebben bepaalt economisch succes en mislukking (Kavaratzis, 2005, Ashworth & Voogd 1990). Tien verschillende benaderingen voor strategisch imago management van een stad worden door Braun (2008) genoemd: Branding, communicatiebeleid, mediastrategieën, traditionele stadspromotie, stadswebsites, (sport of culturele) evenementen, architectuur, publieke ruimtes en stedelijk design, sportteams, culturele instituties en betrokkenheid van burgers en burgerlijke trots. Bij het kiezen van de juiste benadering staat het inspelen op de wensen en het gedrag van de doelgroep centraal. Hierbij is het positioneren van de stad ten opzichte van (in)directe concurrenten een belangrijke factor (Braun, 2008).

2.7.2 Acquisitie

Omdat buitenlandse bedrijven niet altijd over de juiste kennis beschikken over bepaalde landen, regio's of steden laten ze zich informeren door verschillende instanties. Deze instanties zijn vaak (semi-)overheden die bedrijven trachten over te halen en te verleiden tot een vestigingsplaatskeuze in hun land, regio of stad. Het doel van deze acquisitie is om de economische positie en de werkgelegenheid van het betreffende gebied te behouden of te laten groeien. Om dit doel te verzilveren kunnen beleidsmakers zich richten op de volgende vier vuistregels (Kotler, Haider, & Rein, 1993):

- Behouden van de aanwezige ondernemingen, of op zijn minst de meest geliefde,
- Bedenken van plannen en diensten om bestaande ondernemingen te helpen uitbreiden,
- Eenvoudiger maken voor ondernemingen om nieuwe bedrijvigheid op te starten,
- Acquisitie van bedrijven van buiten de gemeentegrenzen om naar de gemeente te verhuizen.

Het behouden van reeds aanwezige bedrijven is een populaire strategie die veel regio's en steden toepassen. Vaak wordt dit onder de noemer 'After Care, Investor Retention of Investor Development' gedaan (Tordoir & van Meeteren, 2008). Het behouden van deze bedrijven wordt gedreven door verschillende motivaties. Zo wordt er enerzijds veel moeite gestoken in het aantrekken van bedrijven waarna deze onder het mom van goed gastheerschap verzorgt en begeleid worden. Anderzijds willen regio's en steden een goede indruk achterlaten zodat de nieuwe 'klanten' een positief beeld over de regio verspreiden. Eventuele vervolg investeringen om de onderneming beter in te bedden in de lokale economie zijn logische vervolgstappen als een eerste activiteit bijvoorbeeld enkel sales betreft. Daarnaast kunnen er middels 'Investor

Development' nieuwe relaties opgedaan worden met (buitenlandse) leveranciers of klanten van het bedrijf zodat eventuele verhuis- of investeringsplanning al in een vroeg stadium bij de acquisiteurs bekend zijn. Hierdoor kan het potentiële bedrijf al in de beginfase begeleid en geïnformeerd worden om een vestigingsplaatskeuze in hun regio te bewerkstelligen.

Acquisitie wordt door Buursink (1991, p. 124) omschreven als “het aantrekken – van buiten de gemeente – van nieuwe en verhuizende bedrijven en investeerders”. Acquisitie is dus per definitie gericht op externe doelgroepen waarbij het gaat om actoren die door hun investeringen en bestedingen een extra impuls aan de plaatselijke economie kunnen geven. Hierbij draait het om het vinden van een passende ‘match’ tussen bedrijf en locatie zodat beide optimaal van elkaar kunnen profiteren. In dit onderzoek wordt de acquisitie van buitenlandse ondernemingen in het bijzonder uitgelicht omdat deze gezien worden als groeiversnellers voor de lokale economie (Hospers, 2009). Bij de acquisitie van internationale ondernemingen kan een onderscheid gemaakt worden tussen ‘greenfield’ en ‘brownfield’ projecten. Wanneer een bedrijf een nieuwe vestiging van de grond opbouwt wordt dat gezien als een ‘greenfield’ project. Aanpassingen en/of verbeteringen van bestaande vestigingen in Nederland behoren tot de ‘brownfield’ projecten (NFIA, 2017). De acquisitie van bedrijven gebeurt volgens actieve en reactieve acquisitie. Bij actieve acquisitie worden bedrijven gezocht en benaderd om hen te interesseren voor het openen of verplaatsen van een vestiging naar een bepaalde regio. Zo kunnen beurzen bezocht worden, meegegaan worden met handelsdelegaties of bedrijfsbezoeken afgelegd worden. Ook via internet kunnen bedrijven benaderd worden, bijvoorbeeld via e-mail of Twitter. Acquisitie kan echter ook reactief zijn. Dit is wanneer een bedrijf uit zichzelf bij een overheid of instelling aangeeft zich te willen verplaatsen.

De acquisitie van buitenlandse bedrijven gaat niet zonder de promotie van de regio in het buitenland. Imago, naamsbekendheid en perceptie zijn belangrijke factoren die de locatiekeuze beïnvloeden. Bedrijven maken hun keuze voor een locatie op basis van hun “business intelligence” (harde cijfers) en het begrijpen van het aanbod dat een locatie biedt (emotie). Citymarketing weet hierdoor invloed uit te oefenen op het internationaliseringsmotief en de uiteindelijke buitenlandse vestigingsplaats van het bedrijf. Ondernemers zijn dus niet enkel een *homo economicus* maar ook een *homo psychologicus* en kunnen dus gezien worden als *satisficers* die beslissingen maken op basis van factoren uit de persoonlijke omgeving (Atzema et al., 2002; Mariotti, 2005; Hospers, 2009). Hierdoor hangt de acquisitie nauw samen met het succes van de citymarketing.

Bij het acquireren van buitenlandse bedrijven zijn veel actoren betrokken. Verschillende organisaties, zowel publiek als privaat, hebben een belang bij bedrijven en instellingen die investeren in bepaalde regio's in Nederland. Zowel op gemeentelijk, regionaal, provinciaal, nationaal en internationaal niveau zijn overheden, bedrijven en instellingen bezig met het aantrekken van investeerders. Hieronder een overzicht van de belangrijkste betrokken (semi-)overheden:

- Ministerie van Economische Zaken (NFIA)
- Provincies en regionale ontwikkelingsmaatschappijen (BOM, Oost NV, LIOF, etc.)
- Regio's (Brainport, Food Valley, etc.)
- Gemeenten

NFIA

De NFIA (Netherlands Foreign Investment Agency) is vaak het eerste aanspreekpunt van bedrijven die zich willen vestigen in Nederland en om deze te ondersteunen. Met 17 vestigingen wereldwijd helpen en adviseren ze buitenlandse bedrijven bij het opzetten, uitrollen en/of uitbreiden van hun internationale activiteiten in Nederland. Hierbij wordt er voornamelijk gefocust op foot-loose projecten die zowel greenfields als brownfields kunnen zijn. Projecten die foot-loose zijn, zijn vaak niet gebonden aan een bepaalde locatie of middelen waardoor ze relatief makkelijk ergens anders uitgevoerd kunnen worden. Het aandeel van deze projecten in de totale buitenlandse investeringen ligt tussen de 2% en 5% in Nederland.

Provincies en regionale ontwikkelingsmaatschappijen

Regionale ontwikkelingsmaatschappijen, ook wel ROM's genoemd, zijn semioverheidsinstellingen die als doel en ambitie hebben om hun regio tot een aantrekkelijke vestigingsplek te maken. Verschillende provincies trekken extra geld uit om de regionale en lokale economie van de provincie te versterken. In 2014 werd er door de Nederlandse ROM's €630 miljoen beschikbaar gesteld om te investeren in innovatieve en snelgroeiende, regionale bedrijven en herstructureren ze bedrijventerreinen. Ze verstrekken risicokapitaal aan ondernemers en kunnen uiteindelijk zelfs aandeelhouder worden in deze bedrijven. Daarnaast begeleiden ze ondernemers in hun bedrijfsvoering en stimuleren zij ondernemers om zich in de regio te vestigen (Kamer van Koophandel, 2017). De ROM's zijn het eerste aanspreekpunt voor de NFIA wanneer geïnteresseerde buitenlandse investeerders zich melden. Bij het binnenhalen van buitenlandse investeerders werken ze echter niet alleen reactief maar ook proactief. Hierdoor hopen ze in een vroeg stadium mee te kunnen denken met, en invloed te kunnen uitoefenen op, de te maken locatiekeuzes en investeringsbeslissingen (Decisio, 2014). Zowel de NFIA als de

regionale ontwikkelingsmaatschappijen zijn verbonden aan het Ministerie van Economische Zaken en werken samen om internationale bedrijven te acquireren.

Regio's

De topsectoren concentreren zich veelal in de stedelijke regio's rond de mainports Rotterdam en Schiphol, de Brainport Zuidoost Nederland, de omliggende greenports (het netwerk Greenport Holland) en in de valleys; Food Valley in Wageningen, Energy Valley in Groningen, Health Valley in Nijmegen, Maintenance Valley in West- en Midden Brabant, Utrecht Science Park en de nanotechnologie in Twente en Delft. (Ministerie van I&M, 2011).

Gemeenten

Een vierde betrokken partij zijn de gemeenten. Volgens EIM (2002) geeft meer dan een derde van de Nederlandse gemeenten (36%) aan 'actief tot zeer actief' beleid te voeren om MKB-ondernemingen te acquireren. Van deze groep zijn het vooral de grote ondernemingen die aangeven dat ze 'zeer actief' zijn in het acquireren. Een derde van de gemeenten geeft aan dat ze 'geen enkel' beleid voert om MKB-ondernemingen te acquireren. Het beleid van deze gemeenten wordt vaak vormgegeven door samen te werken met andere organisaties, verbeteringen door te voeren in het vestigingsklimaat en infrastructuur, actieve wervingsacties, voorlichting en advies, en het ontwikkelen van nieuwe bedrijventerreinen en winkelcentra. Daarnaast worden er ook vaak bijeenkomsten georganiseerd, deelgenomen aan beurzen, werkgroepen opgericht, geadverteerd en particuliere initiatieven ondersteund. Bij het aantrekken van bedrijven hanteert 55% van de gemeenten geen selectiecriteria. Bij de gemeenten waar dit wel gebeurt wordt vaak een selectie gemaakt op de sector of branche waartoe ze behoren. Hierbij wordt er gekeken naar het huidige aanbod binnen de gemeente en de gewenste invulling van bepaalde bedrijventerreinen, kantoorlocaties en winkelcentra. Daarnaast wordt er gekeken naar de herkomst van bedrijven (lokale bedrijven hebben voorrang), het milieuvriendelijke karakter en het werkgelegenheidspotentieel voor de lokale bevolking (EIM, 2002).

3. Methodologie

In het eerste deel van dit onderzoek zijn relevante theorieën en inzichten geanalyseerd en beschreven. Dit hoofdstuk verkent hoe antwoord gegeven kan worden op de empirische deelvragen die vervolgens beantwoord zullen worden in hoofdstuk 4. Hierbij geniet een kwalitatieve methode de voorkeur omdat deze het meeste inzicht geeft in welke bedrijfsinterne, -externe en locatiefactoren een rol spelen in een internationale locatiekeuze.

3.1 Onderzoeksstrategie en -design

Om de doelstelling van dit onderzoek te kunnen behalen wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een kwalitatieve benadering in de vorm van een casestudy. Er is voor deze onderzoekstrategie gekozen vanwege het beschrijvende karakter van het onderzoek. In een beschrijvend onderzoek staat het beschrijven of benoemen van onderzoeksverschijnselen voorop (Baarda et al., 2009). Kwalitatief onderzoek wordt vaak gekoppeld aan een inductieve benadering terwijl kwantitatief onderzoek vaak gezien wordt als deductief. In deductief wordt er eerst gekeken of er al onderzoek is gedaan naar het desbetreffende onderwerp en worden verschillende theorieën en definities uit de literatuur vergeleken. In dit onderzoek is eerst een theoretisch kader opgesteld waaruit inzichten en bevindingen voortkomen. Vervolgens wordt empirische data verzameld die gebruikt wordt om de uit de theorie voortgekomen bevindingen te toetsen (Baarda et al., 2009). Omdat het onderzoek beschrijvend van aard is wordt er geen gebruik gemaakt van hypothesen.

Het onderzoek tracht antwoord te geven op de hoofdvraag volgens een casestudydesign. Het basisidee van deze benadering is om een gedetailleerde analyse van een of meerdere cases te maken om zo een bepaald programma, activiteit of evenement te begrijpen (Creswell, 2007). In een casestudy ligt de nadruk vaak niet alleen op de case zelf, maar wordt ook de context waarin de case zich bevindt betrokken in het onderzoek (Bryman, 2012). Hierdoor kunnen bepaalde elementen die kenmerkend zijn voor Brainport meegenomen worden in het onderzoek. In dit onderzoek is gekozen voor een *instrumental* casestudy waarbij er gekeken wordt naar een bepaald fenomeen (vestigingsplaatskeuze van buitenlandse bedrijven) in een bepaalde casus (Brainport). De casestudy betreft enkel de internationale bedrijven die activiteiten ontplooiën in Brainport waardoor het een enkelvoudige casestudy is (Baarda et al., 2009).

3.2 Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode van deze scriptie verklaart hoe data wordt verzameld en in welke volgorde. De dataverzameling vindt plaats volgens deskresearch en semigestructureerde interviews met experts. Bij het doen van deskresearch wordt gezocht naar beweegredenen voor bedrijven om zich in Brainport te vestigen en wordt er gebruik gemaakt van primaire en secundaire bronnen die op hun beurt direct of indirect geraadpleegd worden. Deze bronnen worden bestudeerd en geanalyseerd met als doel te achterhalen welke redenen bedrijven hebben om in het buitenland activiteiten te ontplooiën. Specifiek wordt hierbij gezocht naar factoren die Brainport tot aantrekkelijke vestigingsplaats maken die voortkomen uit het theoretisch kader: bedrijfsinterne factoren, bedrijfsexterne factoren, en locatiefactoren. De verzamelde data wordt geanalyseerd en aan de hand van deze analyse worden vragen opgesteld die in semigestructureerde interviews worden voorgelegd aan experts. Uit deze expertinterviews en de data die voortkomt uit de deskresearch wordt een conclusie opgemaakt die antwoord tracht te geven op de hoofdvraag. Figuur 5 geeft een schematisch overzicht van het onderzoek.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van twee van de vijf voornaamste onderzoeksmethoden die gebruikt worden in kwalitatief onderzoek (Bryman, 2012):

- Kwalitatieve interviews,
- Het collecteren en kwalitatief analyseren van teksten en documenten.

Figuur 5. Schematische weergave onderzoek



3.3 Onderzoeksmateriaal

Om op de juiste manier voldoende onderzoeksmateriaal te kunnen verzamelen worden de volgende drie vragen beantwoord (Verschuren & Doorewaard, 2010);

- a. Welke hoofdcategorieën van onderzoeksobjecten kunnen worden onderscheiden?
- b. Welke soort informatie over deze objecten zijn voor een onderzoek van belang en waaraan herken ik die soorten?
- c. Waar haal ik die informatie vandaan?

In dit onderzoek zijn twee hoofdcategorieën van onderzoeksobjecten te onderscheiden: 1) Ontplooiing van buitenlandse activiteiten door bedrijven, en 2) Factoren die leiden tot de locatiebeslissing in Brainport. Binnen iedere categorie zullen meerdere onderzoeksobjecten

nader bekeken worden. Zo wordt er binnen de eerste categorie gekeken naar internationaliseringsprocessen en -motieven, en wordt er in de tweede categorie gekeken naar factoren die leiden tot een locatiebeslissing in Brainport. De informatie die wordt verzameld tijdens dit onderzoek is empirisch van aard. Dit wilt zeggen dat de data voornamelijk bestaat uit directe en indirecte waarnemingen. Directe waarnemingen zijn door de onderzoeker opgedane observaties, de indirecte waarnemingen worden achterhaald bij de participanten van dit onderzoek middels interviews. Yin (2003) adviseert om bij een casestudy zes soorten informatie te verzamelen: documenten, archiefstukken, interviews, directe observaties, participant observaties en fysieke voorwerpen. In dit onderzoek zal geen gebruik gemaakt worden van participant observaties en fysieke voorwerpen omdat deze geen directe antwoorden zullen opleveren op de deelvragen. Het doel van deze verschillende vormen van onderzoeksmateriaal is data-triangulariteit: het gebruik maken van meer dan één bron om zo standpunten en conclusies kracht bij te zetten (Baarda et al., 2009).

Documenten

De meeste informatie wordt verzameld aan de hand van documenten. Deze documenten kunnen worden ingedeeld als primaire en secundaire publicaties. Primaire publicaties die gebruikt worden zijn: academische papers, boeken, bedrijfs- en beleidsrapporten en overheidspublicaties. Enkele te gebruiken secundaire publicaties zijn: krantartikelen en publicaties in tijdschriften. Primaire publicaties worden gebruikt om beweringen te kunnen onderbouwen, terwijl secundaire publicaties worden gebruikt als inleiding of als aanleiding voor verder onderzoek via primaire publicaties. Door deze documenten te bestuderen wordt een basis van het onderzoek gemaakt waaruit factoren voortkomen die de vestigingsplaatskeuze van buitenlandse bedrijven beïnvloeden.

Archiefstukken

Om bepaalde beweringen kracht bij te zetten en om trends te kunnen ontdekken wordt er ook gebruik gemaakt van archiefstukken. Deze worden verzameld bij (semi-)overheids-, maatschappelijke en commerciële instellingen en variëren van gerelateerde bachelor of master scripties of beleidspapieren. Archiefstukken kunnen bijdragen aan het vinden van buitenlandse bedrijven die reeds gevestigd zijn in Brainport en aan het achterhalen van hun beweegredenen.

Directe observaties

Om te bepalen welke factoren een rol spelen bij het internationale locatiegedrag naar Brainport wordt er gekeken naar de unieke kenmerken die Brainport inzet om buitenlandse bedrijven te acquireren. Hierbij wordt gekeken naar de eventuele aanwezigheid van diverse marketing- en acquisitiertools zoals events, beurzen, websites en andere manier om met de doelgroep in contact te komen. Daarnaast worden ook beschikbare locatiefactoren zoals educatieve instellingen, infrastructuur en cultureel aanbod meegenomen die Brainport kenmerkt.

Interviews

Om antwoord te krijgen op de empirische deelvragen worden er interviews afgenomen. Deze interviews worden afgenomen met experts die werkzaam zijn binnen (semi-)overheidsinstanties (BOM, Brainport Development) en te maken hebben met buitenlandse bedrijfsvestigingen in Brainport. Tijdens deze interviews wordt gevraagd hoe buitenlandse activiteiten ontplooid worden en welke factoren een rol spelen bij de locatiebeslissing in Brainport. De interviews zijn semigestructureerd wat als voordeel met zich meebrengt dat het ruimte biedt voor het bespreken van andere factoren die niet overeenkomen met de gebruikte literatuur.

In kwalitatief onderzoek draait het niet om de grote aantallen maar om de kwaliteit (Baarda et al., 2009). Om de kwaliteit in dit onderzoek te waarborgen is er gekozen voor expertinterviews met experts binnen de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij en Brainport Development. Beide partijen zijn nauw betrokken bij het acquireren van buitenlandse bedrijven en hebben goed zicht op hun eisen en wensen.

4. Empirische resultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische resultaten gepresenteerd die voortkomen uit het gebruikte onderzoeksmateriaal. In de eerste paragraaf wordt beschreven hoe de acquisitie van buitenlandse bedrijven door de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij en Brainport Development tot stand komt. Daarna wordt de citymarketing van de regio en stad Eindhoven onder de loep genomen om vervolgens een beeld te krijgen van de persoonlijke motieven van ondernemers om in Brainport te huisvesten. In paragraaf 4.2 wordt het internationaliseringsmotief- en proces beschreven waarna in paragraaf 4.3 de locatiefactoren van Brainport worden beschreven.

4.1 Citymarketing en acquisitie in Brainport

De acquisitie van bedrijven in Brainport wordt gedaan door twee organisaties: de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij en Brainport Development. Met beide partijen is een interview afgenomen om inzicht te krijgen in hun manier van acquireren en hoe zij aankijken tegen de activiteiten van buitenlandse bedrijven in Brainport.

4.1.1 Acquisitie

Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij

De NV Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) is in 1983 opgericht door het Ministerie van Economische Zaken en de provincie Noord-Brabant. Hoewel de BOM de gehele provincie Noord-Brabant als werkgebied heeft, werken ze met twee organisaties nauw samen: REWIN in West-Brabant en Brainport Development in Oost-Brabant. De BOM is verantwoordelijk voor het versterken van de Brabantse economie en probeert te zorgen voor economische groei en banengroei in de provincie. Een van de mogelijkheden om dit te doen is het aantrekken van buitenlandse bedrijven. Er wordt ingezet op de volgende taken:

- **Het primaire proces Investeringsbevordering:** Buitenlandse bedrijven aantrekken en het behoud en groei van gevestigde buitenlandse bedrijven.
- **Handelsbevordering:** het faciliteren van bedrijven bij hun groei in strategische buitenlandse markten.
- **Internationale innovatiesamenwerking:** het versterken van ontwikkelthema's door het bouwen van internationale consortia.
- **Branding:** de marketing van Brabant richting het bedrijfsleven in Internationale markten, voornamelijk handels- en investeringsbevordering.
- **Vermarkten van kansen in “zwakkere” Europese regio's:** Het onderzoeken van kansen voor het Brabantse bedrijfsleven in “zwakkere” Europese regio's.

Hoewel de BOM veel in deze vijf terreinen investeert blijft het deels afhankelijk van de nationale overheid. Haar doel is om drempels tot internationaal zakendoen te verlagen, bijvoorbeeld door samenwerkingsrelaties met relevante buitenlandse regio's aan te gaan en te bevorderen dat Europese Programma's internationaal zakendoen optimaal faciliteren. In de tijdsperiode 2013-2016 heeft de BOM boven verwachting gepresteerd en heeft het 89 buitenlandse bedrijven weten te verleiden tot een vestigingsplaatskeuze in de provincie. Deze bedrijven brachten gezamenlijk €594 miljoen aan investeringen met zich mee en waren samen goed voor 5.258 directe arbeidsplaatsen. De BOM richt zich op drie verschillende soorten bedrijven: Bedrijven die streven naar Market access, Technology access en reeds gevestigde bedrijven (Investor relations). De eerste groep zijn bedrijven die toegang willen tot de Europese afzetmarkt en daar ondersteunende faciliteiten bij zoeken (zoals bijvoorbeeld een hoofdkantoor of logistieke operatie). Onder de tweede groep vallen buitenlandse bedrijven die toegang zoeken tot technologie en/of kennis voor eigen product/procesontwikkeling ten behoeve van de wereldwijde markt. Een derde groep zijn reeds gevestigde buitenlandse bedrijven. Het investor relations programma richt zich op het onderhouden van een goede relatie met 'current investors' ten behoeve van groei en behoud van werkgelegenheid, het delen van kennis en leads en het verkrijgen van testimonia voor de promotie van Brabant als vestigingslocatie (BOM, 2016).

"Als je Nederland promoot gaat het over het fiscale klimaat en meertaligheid van Nederland. De gemeente heeft een smallere kijk. Wij zitten daar een beetje tussenin."

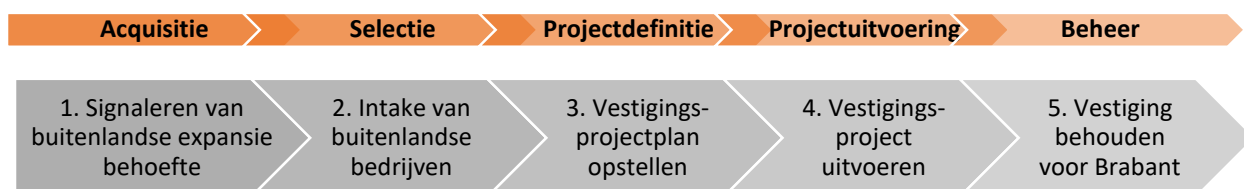
Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij

Door buitenlandse investeerders binnen te halen wil de BOM ervoor zorgen dat er 4.000 nieuwe arbeidsplaatsen worden gecreëerd en dat er €400 miljoen geïnvesteerd vermogen in Brabant gerealiseerd wordt voor het jaar 2020 (BOM, 2016). Om dit voor elkaar te krijgen hebben ze een plan van aanpak opgesteld waar ze uitleggen hoe ze deze bedrijven denken binnen te halen. Er wordt onderscheid gemaakt in 4 vormen van acquisitie:

- Reactieve acquisitie: De BOM wordt benaderd door een netwerk of partner om een buitenlands bedrijf te ondersteunen bij de zoektocht naar een vestiging in Brabant.
- Proactieve acquisitie: Het proactief benaderen van buitenlandse bedrijven middels seminars, beurzen en roadshows.
- Investor Relations: Behoud en groei bij al in Brabant gevestigde buitenlandse bedrijven.
- Strategische acquisitie: Het proactief benaderen van een buitenlands bedrijf met een op maat gemaakte (technische) propositie. Deze komt tot stand in samenwerking met de betreffende Brabantse clusters, experts en campussen.

Figuur 6 geeft het proces weer van het aantrekken van buitenlandse bedrijven binnen de BOM. De eerste stap is het signaleren van de buitenlandse behoefte. Deze kunnen gesignaleerd worden door eigen acquisitieactiviteiten of een partnernetwerk. De tweede stap is het aanmaken van het bedrijfsprofiel zodat de slagingskans kan worden ingeschat en om ervoor te zorgen dat de eerste vragen van de klant beantwoord worden. Stap 3 is het opstellen van het vestigingsprojectplan waarin wordt geprobeerd het bedrijf te overtuigen tot een vestiging in de provincie. De vierde stap is het uitvoeren van het vestigingsproject en wordt het bedrijf ondersteunt bij de vestiging en bij het aansluiten tot een lokaal en/of regionaal netwerk. Ten slotte staat de nazorg van het bedrijf centraal. Hierin probeert de BOM de relatie warm te houden en helpt het bij het oplossen van belemmeringen bij de vestiging in de regio (BOM, 2016).

Figuur 6. Proces buitenlandse bedrijven aantrekken BOM



Bron: BOM, 2016.

Ze maken succesvol gebruik van een uitgebreid proces om zo goed mogelijk in te spelen op de behoefte en wensen van potentiële buitenlandse bedrijven. Hierdoor heeft de BOM een succesvolle bijdrage geleverd aan het recordbedrag van €620 miljoen dat in 2016 in de Brabantse economie is geïnvesteerd. Het grote verschil met 2015 (toen €118 miljoen) valt toe te schrijven aan vier greenfield investeringen in de provincie. Een van deze greenfield investeringen kwam terecht in Brainport. Op nationaal niveau was de BOM goed voor 40% van de investeringen en 20% van het aantal banen. Hieruit blijkt dat de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij een belangrijke en relevante speler is bij het binnenhalen van buitenlandse bedrijven voor de provincie Noord-Brabant en de daartoe behorende Brainport regio.

Brainport Development

Brainport Development N.V. verzorgt de acquisitie van bedrijven binnen Brainport. De organisatie heeft 3 vestigingen in Europa: Brussel, Den Haag en het hoofdkantoor in Eindhoven. Door middel van deelname aan beurzen, het organiseren van fact findingtrips en het bieden van relevante up-to-date arbeidsmarktinformatie wil Brainport Development nieuwe bedrijven aantrekken en interesseren voor een vestiging in de regio (Brainport Development, 2016). De acquisitie inspanning van Brainport Development is vooral reactief en de afdeling 'Economische Zaken'

komt pas in actie wanneer bedrijven met interesse in een mogelijke vestiging zich melden (Buck Consultants International, 2014). Dit komt mede omdat Brainport Development te weinig personeel in dienst had om goed en effectief op een reactieve manier te kunnen acquireren. Hierdoor is de samenwerking met de BOM van groot belang bij het binnenhalen van buitenlandse bedrijven (Brainport Development, persoonlijke communicatie, 19 mei 2017).

“Bij de acquisitie wordt niet proactief gericht op logistieke bedrijven omdat andere regio's daar beter in zijn. De grond hier is te schaars voor dat soort grote activiteiten. We zoeken meer naar hightech activiteiten en research en ontwikkeling.” ... “Wij hebben tot op heden veel reactief geacquireerd omdat onze mankracht niet echt groot is, wij richten ons sterk op wat de BOM doet.”

Brainport Development

Hieruit kan geconcludeerd worden dat Brainport Development vooral een rol speelt in de strategische acquisitie van bedrijven van de BOM. Wanneer zij een geschikt bedrijf hebben gevonden wordt Brainport Development ingeschakeld om samen met het bedrijf te kijken naar wat er mogelijk is binnen de regio en hoe het best aangesloten kan worden op het motief en de wensen.

4.1.2 Citymarketing

De invloed van de behaviorale locatietheorie en persoonlijke ervaringen en mental maps benadrukken het belang van de beeldvorming van Brainport. Middels citymarketing kan de regio zich positioneren en profileren als centrum voor hightech en innovatie. De stad Eindhoven richt zich hierbij op (Berenschot, 2010):

- (Internationale) technologisch innovatieve bedrijven en researchinstituten;
- (Internationale) kenniswerkers;
- (Internationale) studenten;
- (Internationale) zakelijke bezoekers.

Door middel van citymarketing wordt geprobeerd de bekendheid van de regio op regionaal, nationaal en internationaal niveau te vergroten en het belang dat de regio heeft voor met name de Nederlandse economie te benadrukken. Verschillende regionale partners nemen de citymarketing taak op zich: Eindhoven 365, Helmond City Marketing, Kempen Branding en de marketingorganisaties van de verschillende Brainport campussen. In 2011 werd Brainport door het Intelligent Community Forum uitgeroepen tot ‘Slimste regio ter wereld’ en mocht de regio deze titel een jaar lang uitdragen. De titel duikt vooral in de oudere overheidsdocumenten op maar wordt tegenwoordig niet eenduidig meer gebruikt.

Een van de meest populaire manieren om steden op de kaart te zetten is het organiseren en huisvesten van evenementen (Braun, 2008). Succesvolle evenementen geven de stad de mogelijkheid om stedelijke producten, klanttevredenheid en imagooveranderingen te verbeteringen tegelijkertijd. Grote culturele festivals zoals GLOW en de Dutch Design Week wisten afgelopen jaar respectievelijk zo'n 740.000 en 275.000 bezoekers te trekken. Ook de jaarlijkse marathon van Eindhoven is een veel bezocht event. Met het Philips stadion, Pieter van den Hoogenband Zwemstadion en het Beursgebouw is er voldoende capaciteit om andere sportevenementen aan te bieden. Tevens is er bijna dagelijks een activiteit omtrent hightech en innovatie. Naast evenementen kan speciale architectuur, bekende publieke ruimtes en stedelijk design gebruikt worden om de perceptie van de stad aan te passen (Braun, 2008). Ervaringen in de stad vormen voor een groot deel de perceptie van een plaats. Zuidoost-Brabant is van oudsher een industriële regio met Eindhoven en Helmond als industriële concentraties. Eindhoven in het bijzonder beschikt over een combinatie van industrieel erfgoed en moderne architectuur. De herontwikkeling van Strijp-S en nieuwbouw zoals de Vestedatoren, de Effenaar en het Piazza Center hebben bijgedragen aan een vernieuwing van de stad. Daarnaast is het verbeteren van bestaande culturele instituties, of het bouwen van, een populaire manier om het imago van een stad te verbeteren. Een bekend voorbeeld is het Guggenheimmuseum in Bilbao wat de stad een culturele boost wist te geven. Met het Parktheater, Van Abbemuseum en Cultureel Centrum de Effenaar heeft Brainport een aantal culturele instellingen in huis. Deze culturele instellingen weten echter niet op te boksen tegen hun tegenpolen uit de Randstad en zijn ook internationaal niet erg bekend.

"Wat nog mist is een fysieke plek waar expats elkaar kunnen ontmoeten. Je hebt nu de 'The Hub', dat is toevallig door vrijwilligers opgezet waar expats samenkomen om te knutselen, muziek te maken, taalles etc. Je zou eigenlijk verwachten dat zoiets door de overheid professioneel wordt aangeboden. Je wilt graag buitenlandse kenniswerkers aantrekken, dan komen ze hier en dan is er geen fysieke plek waar ze elkaar kunnen ontmoeten of waar ze verbinding kunnen leggen met het lokale netwerk. Het voorzieningenniveau voor expats in het algemeen zoals muziek, kunst, housing, sportvoorzieningen, en internationale voorziening zou beter kunnen".

Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij

Succesvolle sportteams zijn belangrijk om 'awareness' te creëren omtrent de stad waarin ze gevestigd zijn. Brainport heeft met PSV een succesvolle nationale en internationale speler in huis. Vrijwel jaarlijks dingt de club uit Eindhoven mee om het kampioenschap in de hoogste klasse van het Nederlandse voetbal en heeft het zich ook internationaal weten te presenteren als een goede Nederlandse club. Daarnaast heeft Eindhoven zich nationaal geprofileerd als zwemstad van Nederland en is het Pieter van den Hoogenband Zwemstadion de thuisbasis voor het nationale

topsportprogramma van de Koninklijke Nederlandse Zwembond. Hierdoor worden internationale zwemevenementen in Eindhoven georganiseerd en kan het bij internationaal zwemsucces zich in de kijker spelen. Andere teams zoals FC Eindhoven en Helmond Sport zijn internationaal niet bekend genoeg om een soortgelijke aantrekkingskracht te hebben.

De citymarketing van de regio blijkt succesvol. Uit een onderzoek van Intelligence Group in samenwerking met Brainport Development (2015) blijkt dat één op de tien hoogopgeleide mensen wereldwijd, Brainport kent als regio die zichzelf profileert op de arbeidsmarkt. Onder mensen met een bèta-achtergrond en werkzoekenden, blijkt de naamsbekendheid nog hoger te zijn. De stad 'Eindhoven' doet bij zelfs één op de vijf hoogopgeleide mensen een belletje rinkelen. Voor dit onderzoek zijn 46.000 hoogopgeleiden mensen uit 45 landen geënquêteerd. De landen werden geselecteerd op basis van relevantie voor Brainport. Respondenten uit deze landen koppelde Brainport veelvoudig aan verschillende sterke merken zoals Philips, PSV, Slimste Regio, Eindhoven Airport en de TU/e. Desgevraagd vonden respondenten de termen 'hightech' en 'intelligent community' goed bij de regio passen. Opvallend echter is dat respondenten uit China en Turkije vaker met Brainport bekend zijn dan respondenten uit België en Duitsland. Het belang van dit onderzoek zit hem in het feit dat internationale kenniswerkers en ondernemers weten wat Brainport is en waar het zich mee bezig houdt.

4.1.3 Invloed persoonlijke factoren

Zoals uit het theoretisch kader bleek, spelen persoonlijke factoren bij het kiezen van een buitenlandse vestigingsplaats een invloedrijke rol. Persoonlijke voorkeuren uit de privésfeer van de ondernemer zijn moeilijk te beïnvloeden en kunnen ervoor zorgen dat niet de locatie die financieel het meest geschikt is, maar een locatie die het beste aansluit bij de persoonlijke wensen van de ondernemer gekozen wordt. Hoewel het lastig is om hierop in te spelen wordt er door middel van citymarketing en branding geprobeerd om het beeld wat men heeft van de stad of regio positief te beïnvloeden.

Een voorbeeld van de invloed van factoren uit de persoonlijke omgeving komt van de opening van een nieuwe fastfoodketen in Nederland. Men zag Eindhoven over het hoofd als mogelijke vestigingslocatie voor een nieuwe fastfoodketen en werd niet meegenomen als optie. Zo ook de echtgenote van de ondernemer die vroeger een tijd in Nederland heeft gewoond en niet overtuigd was geraakt van het potentieel van Eindhoven. De gemeente Eindhoven deed onderzoek en wisten de keten alsnog te overtuigen van een vestiging in de stad door aan te tonen dat het uitgavenpatroon hoger lag dan elders in het land (Brainport Development, persoonlijke

communicatie, 19 mei 2017). Hoewel het niet waarschijnlijk lijkt dat enkel de mening van de echtgenote van de ondernemer een doorslaggevende factor is geweest om Eindhoven in eerste instantie niet mee te nemen, lijkt het imago en de beeldvorming van een stad toch wel degelijk mee te spelen in de vestigingsmotieven van buitenlandse bedrijven.

“Het persoonlijke aspect van bijvoorbeeld woonvoorkeur kan een grote invloed hebben op de uiteindelijke vestigingslocatie. Wanneer de vrouw van de ondernemer bijvoorbeeld per se in de buurt van Amsterdam wil wonen omdat het een grote internationale stad is en dicht bij Schiphol ligt, kunnen dat soort persoonlijke redenen, ondanks dat bijvoorbeeld Eindhoven de beste locatie is, een rol spelen in de vestigingslocatie.”

Brainport Development

Uit de gesprekken met de BOM en Brainport Development kwam sterk naar voren dat niet enkel de persoonlijke factoren van de ondernemer de locatiebeslissing bepalen maar ook de persoonlijke factoren van diegene die het bedrijf begeleidt in hun zoektocht. De ‘match’ tussen bedrijf en regio begint bij de persoonlijke klik tussen ondernemer en acquisiteur. Acquisiteurs uit verschillende regio’s trachten de ondernemer te beïnvloeden en spelen in op zijn internationaliseringsmotieven met informatie en ondersteuning. Het succesvol identificeren van de behoefte van de klant draagt voor een groot deel bij aan een succesvolle bedrijfsvestiging. Door de wensen en eisen van de klant in kaart te brengen kan er een op maat gemaakte oplossing geboden worden. De taak is dan ook aan de acquisiteur om de ondernemer zo goed mogelijk te begeleiden in de zoektocht naar de meest geschikte locatie. Zo zorgt de acquisiteur voor de introducties bij bijvoorbeeld onderwijsinstellingen, campussen, uitzendbureaus en overheidsinstellingen. Deze instellingen kunnen de bedrijven specifiek helpen in onderwerpen waar de acquisiteurs de expertise in missen (BOM, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017).

“Wij zorgen voor de introducties, verbindingen, het goed inventariseren van de behoeftes en zoeken naar antwoorden in ons netwerk”... “Je bent een matchmaker, een verbinder”... “Alles valt en staat met het goed begrijpen en identificeren van de behoefte van de klant.”

Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij

Soms blijkt ook na enige verkennende gesprekken met de klant dat het bedrijf niet optimaal tot zijn recht komt in de regio die de acquisiteur representeert. Kennis van zaken en het kunnen inschatten van de wensen en behoeften van het bedrijf zijn daarom belangrijke vaardigheden van een acquisiteur. Dat dan ook juist de persoonlijke factor van de acquisiteur een belangrijke rol speelt bij de uiteindelijke locatiebeslissing is dan ook niet zo vreemd. Nadat de wensen, behoeftes en motieven van het bedrijf in kaart zijn gebracht worden ze vertaald naar een regio waar het bedrijf het beste tot zijn recht komt. De grote van de regio verschilt per instelling die de acquisiteur representeert. Zo zal iemand die landelijk vanuit de NFIA acquireert op een ander niveau naar

mogelijke vestigingslocaties kijken dan iemand die bijvoorbeeld lokaal vanuit Brainport Development acquireert. Wanneer meerdere locaties aan de gestelde voldoen bestaat de kans dat de uiteindelijke locatiebeslissing terecht komt in de regio waar de acquisiteur een persoonlijke voorkeur voor heeft (BOM, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017). Hierdoor is ook de samenwerking tussen lokaal, regionaal en nationaal enorm van belang. Buitenposten zoals de NFIA weten bijvoorbeeld niet altijd goed wat bepaalde Nederlandse regio's te bieden hebben. Zo hebben regionale en lokale ontwikkelingsmaatschappijen, zoals de BOM en Brainport Development, ook de taak om de NFIA te informeren. Als de acquisiteurs binnen de NFIA niet voldoende geïnformeerd zijn over de ontwikkelingen in bepaalde regio's van het land, kunnen zij het bedrijf ook niet altijd koppelen aan de meest geschikte locatie en speelt het kennisniveau van de acquisiteur een doorslaggevende rol (Brainport Development, persoonlijke communicatie, 19 mei 2017; BOM, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017).

“Het feit dat de acquisiteur uit een bepaalde regio komt kan de uiteindelijke locatiekeuze bepalen. Businesswise moet het kloppen maar als meerdere locaties hieraan voldoen kan het persoonlijke aspect van de persoon die het bedrijf begeleidt doorslaggevend zijn. Vanuit onze kant denk ik daarom dat wij persoonlijk het verschil kunnen maken door onze eigen creativiteit en ons netwerk in te zetten om de vraagstukken die bij bedrijven spelen op te lossen. Niet alleen de feitelijke informatie speelt daarom een rol maar ook de manier waarop men een klik heeft met die persoon aan de andere kant. Het begrijpen van de taal, de cultuur, etc. kan ervoor zorgen dat het bedrijf naar Brabant komt.”

Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij

Kortom, er kan geconcludeerd worden dat het gebruik van citymarketing, een acquisitiebeleid en de expertise van de acquisiteurs invloed heeft op de relatie tussen het internationaliseringsmotief van het bedrijf en de buitenlandse vestigingsplaatskeuze voor Brainport. Wanneer bedrijven op zoek zijn naar bepaalde locatiefactoren en hierbij op meerdere potentiële locaties stuiten zijn het de factoren uit de persoonlijke omgeving die een belangrijke rol spelen in de uiteindelijke beslissing. Brainport kan citymarketing en acquisitie hierop inspelen om zo een keuze voor de regio te vergroten. Regio's die hier geen gebruik van maken lopen het risico dat ze geen (positief) beeld hebben weten te creëren van hun regio bij de ondernemer waardoor hij kiest voor een andere, meer bekendere, locatie.

4.2 Internationaliseringsmotieven & -proces

Uit de interviews komt naar voren dat bedrijven die zich vestigen in Brainport dit vooral doen om een combinatie van redenen in plaats van één enkel motief. Binnen de internationaliserings-determinanten wordt er gekeken naar de transnationale kansen die het bedrijf wil benutten en op welke manier. Het motief van de meeste bedrijven om naar Europe te komen is om te groeien

omdat de markt in Amerika of Azië reeds verzadigd is. Door zich hier te vestigen willen ze in de eerste plaats hun marktaandeel vergroten. Nadat ze de kansen van het vergroten van hun Europese marktaandeel onderzocht hebben wordt er gekeken naar mogelijke vestigingslocaties in het continent. Nederland is hiervoor een goede optie vanwege de ligging tussen rijke, drukbevolkte regio's en landen. Binnen een straal van 200 of 300 kilometer wonen en werken een paar miljoen consumenten. Wat je dus vaak ziet is dat bedrijven beginnen met marketing en sales, redelijke foot-loose activiteiten, waarna in een latere fase lokale productie of productontwikkeling komt (BOM, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017). Foot-loose activiteiten zoals marketing en sales kunnen bijna overal in het land uitgevoerd worden waardoor het voor Brainport lastig is om zich in dit soort activiteiten te onderscheiden.

“Vaak is de reden om naar Europa te komen om te groeien. De markt is verzadigd in Amerika of in Azië en trek een straal van 200/300 km om Nederland heen en je hebt een markt van een paar miljoen. Tesla is bijvoorbeeld hier gaan zitten omdat de markt in West-Europa ligt en vanuit hier zijn de supply chain kosten het laagst. Een reden om te komen is geld verdienen, daarna gaan ze nadenken hoe ze dat zo efficiënt mogelijk kunnen doen, en daarna de vraag wordt het Amsterdam, Brabant of Berlijn?”

Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij

“Bedrijven die met name market access willen en internationaal willen opereren zullen wellicht eerder kiezen voor Amsterdam vanwege de uitstraling. Maar als een bedrijf eigenlijk naar Duitsland wil exporteren is Eindhoven een interessante optie. Als het bedrijf enkel de Nederlandse markt wil bedienen is Amsterdam een logische keuze, wil het bedrijf ook Duitsland of België bedienen dan is Eindhoven misschien wel veel interessanter.”

Brainport Development

Om deze reden zet de regio voornamelijk in op het binnenhalen van hightech- en R&D-activiteiten (Brainport Development, persoonlijke communicatie, 19 mei 2017). Door een locatie aan te bieden waar foot-loose activiteiten gecombineerd kunnen worden met onderzoeksactiviteiten hoopt de regio bedrijven beter in de regio in te bedden. Brainport Development stelt dat de R&D-activiteiten van buitenlandse bedrijven vaak in het thuisland zitten, en daar ook blijven. Daar is het hoofdkantoor gevestigd en wordt besloten welke activiteiten in de andere vestigingen uitgevoerd worden. Brainport probeert deze bedrijven dan ook niet over te halen om hun gehele R&D-afdeling te verhuizen maar tracht in te spelen op de kansen die productontwikkeling hen kan bieden. Dit kunnen ze bijvoorbeeld doen door in Brainport gevestigde startups over te nemen. De startups vergaren hiermee nieuw kapitaal om investeringen te doen terwijl het ‘moederconcern’ nieuwe producten kan ontwikkelen met de technologie die voortkomt uit deze startups. Het grote voordeel hiervan is dat de onderzoeksactiviteiten van de startup in de regio blijven en niet verhuizen naar het moederconcern en dat uit deze startups nieuwe spin-offs kunnen voortvloeien.

“De activiteit bepaalt vaak waar het bedrijf het beste past” ... “Je ziet vaak wel dat bedrijven beginnen met marketing, sales of een logistieke activiteit. In de keten van het bedrijf komt eerst verkopen, pas in een tweede of derde fase komt lokaal produceren of productontwikkeling”.

Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij

“Sommige activiteiten zijn erg foot-loose, dus als ze niet op de juiste plek zitten zijn ze zo weer vertrokken. Research bedrijven zullen niet snel verhuizen vanwege de aanwezigheid van kennis en expertise. Als een startup overgenomen wordt hoef je daar niet zo rouwig over te zijn, zeker als het iets met research is, omdat ze hier blijven en hier uitbreiden omdat ze financieel meer kunnen.” ... “Activiteiten die met research te maken hebben een hechtere inbedding met de regio dan wanneer het puur sales is.”

Brainport Development

Een voorbeeld van zo een vestiging is Shimano, wereldmarktleider voor onder meer fietsversnellingen en visgereedschap. In 2015 hebben ze hun Europese centrum voor onderzoek en productontwikkeling op de High Tech Campus Eindhoven gevestigd nadat hun huidige vestiging in Nunspeet te klein werd. Een belangrijke afweging was de ‘human asset’: het behoud van het huidige personeelsbestand en het aantrekken van nieuw talent. Vooral de nabijheid van diverse hogescholen en universiteiten werkte in het voordeel van Brainport. Niet alleen in Eindhoven en Tilburg maar ook over de grens, zoals in Leuven, Düsseldorf en in Keulen (E52, 2016). Met Duitsland als grootste markt, de nabijheid van de grote vliegvelden Brussel, Düsseldorf en Amsterdam, en het aanbod van business vluchten vanaf Eindhoven, was Brainport een logische keuze voor Shimano. Daarnaast wordt er in Brainport gebouwd aan een ecosysteem rond sport en technologie, iets wat het bedrijf erg aansprak. De aantrekkingskracht van de High Tech Campus op technologische bedrijven speelt een grote rol en samen met andere bedrijven proberen ze toegevoegde waarde voor de consument te creëren (E52, 2016). De clustervorming van technologische bedrijven in Brainport wordt dus gezien als een groot pluspunt bij een vestiging in de regio. Kort samengevat heeft Shimano gekozen voor Brainport vanwege “een internationaal georiënteerde businessomgeving, de aanwezigheid van jong talent en een sterke focus op innovatie” (Sportex, 2015).

“Shimano is een mooi voorbeeld van een bedrijf dat kiest voor een hoofdkantoor in Eindhoven vanwege de ligging tussen Duitsland en Nederland en in een hightechomgeving.”

Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij

4.3 Locatiefactoren

In de volgende paragrafen worden de locatiefactoren die buitenlandse bedrijven kunnen vinden in Brainport toegelicht. Eerst worden landelijke locatiefactoren van Nederland besproken om vervolgens de lokale locatiefactoren van Brainport te presenteren.

4.3.1 Nederland

Voordat bedrijven voor Brainport kiezen wordt eerst een afweging gemaakt op nationaal niveau. Zo zijn veel aantrekkelijke vestigingsfactoren niet enkel op Brainport van toepassing maar gelden deze vooral voor Nederland als geheel. Zo is de ligging aan zee met de nabijheid van Rotterdam, Antwerpen en Hamburg een groot voordeel voor bedrijven die willen uitbreiden op de West-Europese markt. Het Verenigd Koninkrijk, Scandinavië, Duitsland en de Benelux zijn makkelijk te beleveren vanuit Nederland. Afstanden in ons land worden door iemand uit de Verenigde Staten of China anders ervaren dan door ons zelf. Binnen 3 uur ben je het land doorgereisd en heb je verschillende dialecten en provincies doorkruist. Buitenlanders zien deze regionale verschillen vaak niet wat het voor Brainport lastig maakt om zich te onderscheiden van andere Nederlandse regio's. Dit benadrukt het belang om Nederland als geheel goed op de kaart te zetten zodat de concurrentiestrijd met andere landen gewonnen kan worden. Een gunstig belastingklimaat, spraakvaardigheid en tolerantie zijn voorbeelden van belangrijke nationale aspecten die bedrijven kunnen overtuigen voor een buitenlandse vestiging in Nederland. Veel Nederlanders spreken goed Engels en kunnen zich ook vaak in een derde vreemde taal verstaanbaar maken. Daarnaast geldt ook het gunstige belastingklimaat in Nederland als belangrijke factor en komt wordt het typische poldermodel in bijvoorbeeld vakbonden gezien als een groot pluspunt. Brainport Development stelt dat naast de 'harde' locatiefactoren ook de 'zachte' een belangrijke rol spelen voor buitenlandse bedrijven die zich willen vestigen in Nederland. Plaatsen waar men goed kan leven en wonen zijn in staat om meer buitenlands talent aan te trekken. Tolerantie in het bijzonder is een belangrijke voorwaarde omdat buitenlandse kenniswerkers hun leven graag willen leiden zoals ze dat zelf willen. Daarnaast lijkt ook luchtkwaliteit en duurzaamheid een steeds grotere rol te spelen in het vestigingsgedrag van expats en bedrijven (Brainport Development, persoonlijke communicatie, 19 mei 2017).

4.3.2 Brainport

Nadat bedrijven besloten hebben dat hun vestiging het beste tot z'n recht komt in Nederland, moet er op een ander niveau gekeken worden: lokaal. Waar komt het bedrijf het beste tot z'n recht en hoe kunnen regio en bedrijf optimaal van elkaar profiteren? Oftewel, waar ligt de

regionale 'match' met het buitenlandse bedrijf? Als buitenlands bedrijf ben je vaak niet op de hoogte van de regionale verschillen binnen een land en zijn deze ook lang niet altijd zichtbaar. Zoals eerder besproken zijn er regionale ontwikkelingsmaatschappijen die bedrijven hierbij helpen en ze ondersteunen bij het vinden van de optimale locatie. Om als optimale locatie gezien te worden zijn bepaalde locatiefactoren aanwezig die bedrijven als belangrijk of nuttig zien. In deze paragraaf worden de mogelijke locatiefactoren van Brainport nader bekeken.

"Stel je hebt een groot Amerikaans bedrijf dat op zoek gaat naar een vestigingsplek in Europa. Nederland heeft een hele goede toegangshaven met Rotterdam maar ook het nabij gelegen Antwerpen. Daarnaast spreken we goed Engels en zijn we meertalig. Het belastingstelsel is vaak gunstig voor buitenlandse ondernemers. Zo wordt er een optelsommetje gemaakt dat wordt voorgelegd aan de directie."

Brainport Development

"Vaak weten die bedrijven zelf wel van, goh, Europa is een interessante markt want daar zitten interessante technologieën of kennis en we willen daar een fysieke vestiging neerzetten. Of dat nu een hoofdkantoor is of een logistiek centrum, productielocatie, of R&D. Vervolgens moeten ze gaan nadenken of dat in Duitsland of in Nederland moet en of het dan in Amsterdam of in Brabant, Eindhoven past"

Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij

Hightech en innovatie cluster

Bedrijven uit Brainport staan al verschillende jaren op de eerste plaats als het gaat om innovatie en R&D-uitgaven. Samen investeren ze jaarlijks €2 miljard aan onderzoek, wat neerkomt op 21% van het landelijke totaal. Ook het aantal patenten in de regio is hoog. De top 3 aanvragers van patenten zijn samen goed voor 40% van alle Nederlandse aanvragen. Deze investeringen in innovatie zijn nodig omdat de bedrijven in de regio 43% van hun omzet uit de verkoop van nieuwe producten halen. Samenwerking met universiteiten en kennisinstellingen wordt vaak gezien als de sleutel tot succes. Vooral de topsector Hightech Systemen en Materialen (HTSM) doet het goed op het gebied van innovatie. De sector bestaat uit een aantal nauw met elkaar verweven maakindustrieën: de machine- en systeemindustrie, automotive, lucht- en ruimtevaart en materialen inclusief staal. Het Nederlandse bedrijfsleven investeerde in 2014 voor 9 miljard in R&D, waarvan 42,9% afkomstig was van de HTSM-sector. Ruim een kwart hiervan (€2,4 miljard) kwam uit Noord-Brabant, waarvan €1,9 miljard van Brabantse bedrijven uit de HTSM-sector. Deze cijfers laten zien in welke mate de topsector zijn stempel drukt op de nationale en regionale R&D-uitgaven van Nederland. Typerend voor bedrijven uit deze sector is daarnaast dat ze sterk geneigd zijn om samen te werken met andere bedrijven. Ruim 14% van de landelijke bedrijven zoekt de samenwerking op terwijl dit binnen de HTSM-sector in Noord-Brabant ongeveer 20% is

(Brainport Monitor, 2016). Volgens Brainport Development maakt vooral de samenwerking tussen second-tier en first-tier leveranciers, en first-tier en OEMs de regio uniek en succesvol. Door wederzijds vertrouwen en het aangaan van partnerships kunnen samen goede producten geproduceerd worden (Brainport Development, persoonlijke communicatie, 19 mei 2017).

“Op het gebied van hightech systems hebben we toch wel een trackrecord. Voor massaproductie hoef je hier niet te gaan zitten, maar als je complexe machines wil bouwen kan je hier goed terecht. We hebben verschillende bedrijven en researchinstellingen. De specialist aan de andere kant van de wereld die herkent dat en denkt van ‘oja, dat past bij mij’ en dan ontstaat die klik.”

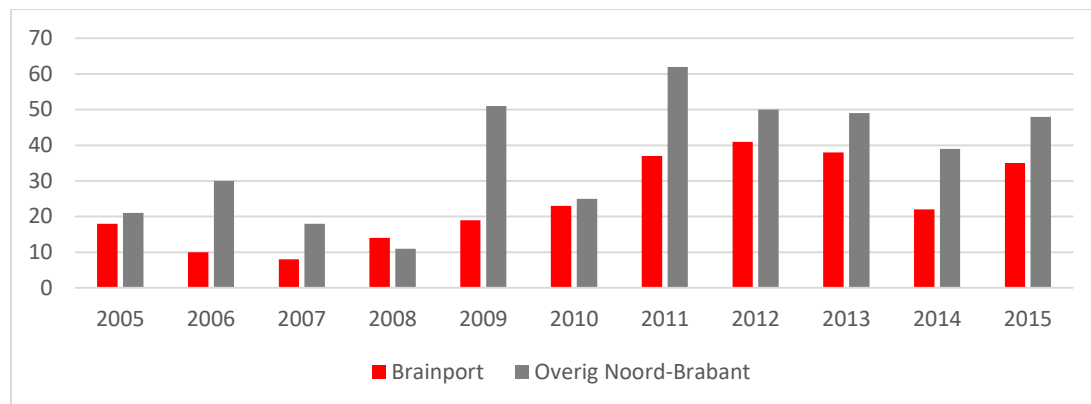
Brainport Development

De geografische dichtheid van concurrenten, leveranciers, en afnemers zijn belangrijk voor de ontwikkeling van het gespecialiseerde gebied. De regio telt, op Groot-Amsterdam na, de meeste industriële bedrijven van Nederland en de meeste banen zijn ook te vinden in deze sector. Dankzij de maakindustrie en export draait de lokale economie goed en het succes hiervan wordt ondersteund door hightechbedrijven. Bedrijven die veel exporteren en importeren zijn aantrekkelijk voor buitenlands talent (zie Aanwezigheid personeel). In 2015 exporteerde de regio voor €22,9 miljard en is daarmee goed voor 7,5% van de totale landelijke goederenexport. Deze export komt vooral voort uit de industriële sector (€15,7 miljard). De industrie van Brainport geldt voor 12,9% van de totale industrie export uit Nederland. De tweede grootste sector is groothandel met 21,9% (Brainport Monitor, 2016) (zie Bijlage B: Export Brainport).

Niet alleen de export steeg de afgelopen jaren. Ook het aantal bedrijven dat exporteert nam toe in Brainport. In 2014 telde de regio 6.535 exporterende bedrijven wat neerkomt op 8,7% van alle in Brainport gevestigde bedrijven. Dit is net iets meer dan het landelijke gemiddelde van 6,2% (Brainport Monitor, 2016). In 2015 wisten 35 buitenlandse bedrijven de weg naar Brainport te vinden. 41,7% van alle buitenlandse vestigingen in Noord-Brabant gebeurde in Brainport. Door zich hier te vestigen verwachten de bedrijven de komende drie jaar 975 nieuwe banen te creëren en tellen ze samen voor €25,9 miljoen aan investeringen. Het aantal nieuwe vestigingen wat er jaarlijks bijkomt fluctueert sterk en na een piek in 2012 van 41 nieuwe vestigingen nam het aantal in 2013 en 2014 af. Ten opzichte van 2014 is het aantal nieuwe buitenlandse vestigingen in Brainport met 12 gestegen (zie Figuur 7). De herkomst van deze buitenlandse projecten liggen nogal uiteen. Tussen 2005 en 2015 waren het vooral bedrijven uit niet-EU-landen die in Brainport investeerde. De Verenigde Staten had met 70 projecten een flinke bijdrage aan het aantal buitenlandse projecten in de afgelopen 10 jaar. Op een tweede en derde plaats komen Taiwan

en China. Daarna volgt Duitsland als eerste Europese land en Japan en het Verenigd Koninkrijk (zie Bijlage C: Buitenlandse projecten Brainport).

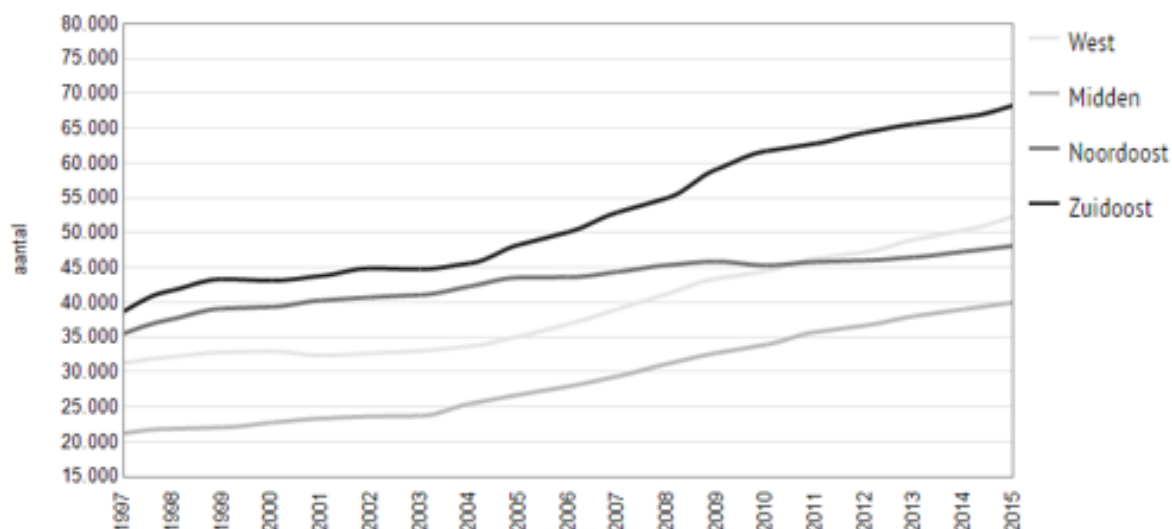
Figuur 7. Aantal buitenlandse projecten



Bron: Brainport Monitor, 2016

Het totale aantal bedrijfsvestigingen in de regio is de afgelopen jaren dan ook met 40% (ten opzichte van 25% landelijk) fors gegroeid (Rabobank, 2009). In de afgelopen vier jaar hebben zo'n 130 nieuwe bedrijven zich in Brainport gevestigd waardoor de teller 68.324 komt te staan (zie Figuur 8). In 63,9% van deze bedrijven is 1 persoon werkzaam, in 34,6% 2 tot 49 personen en de overige 1,5% bestaat uit vestigingen met 50 of meer werkzame personen (Brainport, 2016).

Figuur 8. Aantal bedrijfsvestigingen in Noord-Brabant



Bron: Brabant Databank, 2017

Aanwezigheid personeel

Een belangrijke locatiedeterminant is de aanwezigheid van het juiste personeel. Zuidoost-Brabant telt ongeveer 750.000 inwoners en heeft een beroepsbevolking van bijna 500.000 (ING, 2016). Eindhoven wordt door Ernst & Young (2016) als de 3^e aantrekkelijkste Nederlandse stad voor buitenlandse investeerders gezien. Maatstaven in dit onderzoek waren de internationale businesscultuur, transport en logistieke infrastructuur, de kwaliteit van leven en het opleidingsniveau van lokale werknemers. Dit opleidingsniveau komt voort uit de verschillende onderwijsinstellingen die Brainport telt. Zo beschikt de regio over vier Middelbaar Beroeps Onderwijsinstellingen (Mbo's), een hogeschool (Fontys) en een universiteit (TU Eindhoven). Vanwege het belang van de hightech cluster staat vooral het aantrekken en opleiden van technische geschoold personeel centraal. In 2014 begonnen er 6.671 studenten aan een technische opleiding waarvan 33% mbo, 32% hbo, en 35% wo geschoold was (Brainport, 2016). Deze studenten zijn belangrijk voor de groei en aantrekkingskracht van de regio als technologische topregio. Bijna 40% van deze technisch opgeleide studenten begint echter met een niet-technische baan in een niet-technische sector (Brainport, 2014).

“Het is een belangrijke asset voor Brabant om goede universiteiten of scholen te hebben die ook nog eens duidelijk maken dat ze met het bedrijfsleven willen samenwerken.”

Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij

Het aantrekken van (internationale) kenniswerkers wordt steeds meer gezien als een cruciale concurrentiefactor. Het zijn vooral de sterk internationaal opererende regio's in Nederland die buitenlandse kenniswerkers aan weten te trekken. Regio's met veel buitenlandse bedrijven, internationaal opererende bedrijven en veel andere buitenlandse kenniswerkers, werken aantrekkelijk voor deze talenten. Landelijk werkt ongeveer 70% van de buitenlandse kenniswerkers bij een Nederlands bedrijf. Een derde werkt dus bij een buitenlands bedrijf. Dit maakt de aanwezigheid van buitenlandse bedrijven, en het arbeidsperspectief dat Nederlandse bedrijven bieden, belangrijke determinanten voor buitenlandse kenniswerkers om in een regio te gaan werken en wonen. Het belang van bedrijven die zich in Brainport vestigen vanwege markttoegang redenen wordt nog eens versterkt door het feit dat de meeste buitenlandse kenniswerkers werkzaam bij de meest internationaal opererende bedrijven. Bedrijven waar veel buitenlandse kenniswerkers werkzaam zijn, exporteren gemiddeld een groter deel van hun omzet en importeren een groter deel van hun inkoop dan bedrijven die niet over dergelijke kenniswerkers beschikken. Brainport weet meer van dit talent binnen te halen dan gemiddeld in Nederland. De kans dat er in een willekeurig bedrijf in de regio Brainport een buitenlandse kenniswerker werkt,

is bijna 30% groter dan gemiddeld in Nederland (ter vergelijking, in Amsterdam is de kans 300%). De attractiviteit van de regio speelt een belangrijke rol en wordt sterk bepaald door clustervoordelen, wat in dit geval hightech is. Werken in een regio met een sterke specialisatie kan de loopbaanmogelijkheden vergroten en is aantrekkelijk voor buitenlands talent (PBL, 2014).

“Momenteel heerst er een war on talent. Overal ter wereld zoekt men naar technische personeel. Als jij kan aantonen dat je een goede relatie met de universiteit hebt en ervoor kan zorgen dat zij stage gaan lopen of bij jou willen werken, heb je een pré.”

Brainport Development

De regio telt 41.500 niet-Nederlanders, waarvan 4258 buitenlandse kenniswerkers in 2012 (SER, 2014). Het aantal neemt al verschillende jaren op rij toe met als resultaat dat in de laatste 10 jaar het aantal niet-Nederlanders regionaal tweemaal zo hard gestegen is als nationaal. Het zijn vooral Aziaten die de weg naar Brainport weten te vinden, terwijl het aantal mensen uit Afrika of Oceanië juist afneemt (Brainport, 2016). Doorgaans in Nederland werken en wonen veel (buitenlandse) kenniswerkers in dezelfde regio. Wat echter opvalt is dat een relatief grote groep buitenlandse kenniswerkers (11%) werkzaam is in Brainport terwijl ze in de regio Amsterdam woonachtig zijn. Daarnaast woont 10% van de in Brainport werkzame buitenlandse kenniswerkers in Utrecht of Den Haag. Het aandeel kenniswerkers dat in Amsterdam of Utrecht werkt en in Eindhoven woont is juist vele malen kleiner (PBL, 2014).

“Nederland is een goede ingang voor buitenlanders om een aantal redenen. Zo is er bijvoorbeeld de taalvaardigheid, als zij hierheen komen spreken wij Engels met ze. Wij passen ons aan. Daarnaast zijn er mogelijkheden tot studie. Talenten uit het bedrijfsleven kunnen zich hier verder specialiseren in hun vakgebied aan de universiteit. De meeste studieprogramma's worden in het Engels aangeboden waardoor studenten makkelijk in kunnen stromen.”

Brainport Development

Infrastructuur

Hoewel Nederland niet per se als grote afzetmarkt wordt gezien hebben bedrijven die zich vestigen in Brainport veel baat bij de geografische ligging van de regio. Nabijgelegen snelwegen zoals de A2, A67 en A58 verbinden de regio Eindhoven met Maastricht, Utrecht, Antwerpen, het Duitse Ruhrgebied en de Rotterdamse Haven. Dankzij deze infrastructuur zijn personen en goederen makkelijk te transporteren over Europa. De infrastructuur en ligging maakt het aantrekkelijk voor bedrijven die nieuwe buitenlandse markten willen openen. Eindhoven is hierin echter niet uniek en Tilburg, Breda, Venlo en het Belgische Antwerpen kunnen buitenlandse bedrijven een soort- of deels gelijke toegang bieden. Antwerpen of Brussel hebben geografisch gezien zelfs nog een betere verbinding heeft met een andere grote Europese markt: Frankrijk.

Bedrijven die enkel distributieactiviteiten ontplooiën worden dan ook niet proactief geacquireerd. Dit omdat de grond schaars en duur is, en omdat andere nabijgelegen regio's zoals Tilburg en Venlo beter zijn in het binnenhalen van deze activiteiten dan Brainport zelf (Brainport Development, persoonlijke communicatie, 19 mei 2017).

"Infrastructuur is heel belangrijk". Signalen zoals congestie zijn uitdagingen voor de regio."

Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij

"Goede infrastructuur, bereikbaarheid en aanwezigheid van talent zijn op dit moment wel hele belangrijke factoren".

Brainport Development

Brainport kent minder stedelijkheid en agglomeratiekracht dan de Randstad en mist de echte nabijheid tot Schiphol. Toch biedt Eindhoven Airport een aardig alternatief. De luchthaven is met 4,4 miljoen passagiers de grootste regionale luchthaven van Nederland en biedt vluchten aan naar 75 bestemmingen, waarvan 17 hoofdsteden. Eindhoven is qua treinverbindingen het drukste buiten de randstad. Iedere dag maken ongeveer 86.206 reizigers gebruik van de 11 stations in de regio. Qua goederenvervoer over rails is Eindhoven de 3^e stad met de meeste doorkomsten van goederentreinen: dagelijks 33, jaarlijks ruim 12.000. Het spoortraject verbindt Brainport met de Rotterdamse haven en België en Duitsland (Brainport, 2016). Voor de lange termijn staat een sneltreinverbinding tussen de steden Eindhoven, Venlo, Mönchengladbach en Düsseldorf gepland. Nu moeten treinreizigers eerst in Venlo overstappen op een regionale stoptrein voordat ze na een uur in Düsseldorf aankomen. Hoewel de nieuwe dienstregeling van de Nederlandse Spoorwegen de reistijd tussen Eindhoven en Düsseldorf al met een kwartier verkort, is het gemak van een snellere en directere verbinding waarschijnlijk nog vele malen groter. De aanleg van dit traject biedt namelijk enorme kansen voor zowel de Duitse als de Nederlandse steden en kan een diepere integratie tussen de economieën van Nederland en Noordrijn-Westfalen leiden waar Brainport van kan profiteren (ED, 2016).

"Waar we op dit moment wat slechter op scoren is openbaar vervoer. Internationale verbindingen met bijvoorbeeld Parijs of Antwerpen hebben we niet en zouden we wel moeten hebben." ... "We hebben natuurlijk wel een goed regionaal vliegveld en andere internationale vliegvelden zoals Amsterdam zijn maar 1,5 uur rijden en met een goede treinverbinding, Düsseldorf is ook maar 1,5 uur rijden en Brussel hetzelfde. Het zou fijn zijn als we een treinverbinding hadden met Düsseldorf, dat zou een hoop schelen."

Brainport Development

Boven genoemde locatiefactoren geven aan waar bedrijven zich door kunnen laten leiden bij hun vestigingsplaatskeuze in Brainport. Deze kunnen een mix zijn van determinanten op landelijk, regionaal, en lokaal niveau waarbij ze de voor hun meest gunstige factoren zullen selecteren om

zo tot een vestigingsplaatskeuze te komen. Tabel 7 laat een overzicht van de verschillende locatiefactoren afgezet op schaalniveau met daaronder een toelichting.

Tabel 7. Locatiefactoren afgezet op schaalniveau

	Sterktes	Zwaktes
Nederland (Landelijk)	- Belastingstelsel - Meertaligheid - Niveau onderwijs - Stabiliteit - Ligging binnen Noord-Europa - Infrastructuur - Poldermodel	- Kleine thuismarkt - Relatief hoge personeelskosten
Zuid-Nederland (Regionaal)	- Geografische ligging (nabijheid Randstad, België, Duitsland) - Ruimte - Aanwezigheid personeel	- Matig niveau stedelijkheid
Brainport (Lokaal)	- Specialistische cluster omtrent hightech systemen en materialen - Imago omtrent innovatie en design - Aanbod technisch personeel - Economische situatie van de regio - Aanwezigheid buitenlandse ondernemers - Veel export - Hoog aantal bedrijfsvestigingen - Goede verbinding met Ruhrgebied, Antwerpen, Maastricht en Randstad - Aantal bestemmingen Eindhoven Airport - 1,5 uur rijden van grote internationale luchthavens	- Mist nabijheid Schiphol - Geen internationale treinverbinding met buurlanden - Niveau culturele voorzieningen laag - Relatief hoge grondkosten - Mismatch op de arbeidsmarkt (40% van de technische studenten begint ergens anders)

De sterktes die Nederland als geheel bezit gelden ook voor de andere regio's van het land en zijn niet specifiek gericht op een stad of regio. Zo beschikt Nederland over een relatief kleine thuismarkt tegenover nabijgelegen landen zoals het VK, Duitsland of Frankrijk. Het landelijke niveau van de onderwijsinstellingen is van goede kwaliteit en ook wordt de Nederlandse infrastructuur gerekend tot de wereldwijde top. Hoewel de locatiekenmerken van Zuid-Nederland lastig te definiëren zijn vanwege de grote overeenkomsten met andere regio's zijn er toch enkele factoren te benoemen die de het zuiden afzet tegenover de rest. Zo heeft het een goede verbinding met zowel Duitsland, België én de rest van Nederland. Daarnaast zit de economie van Noord-Brabant al enige jaren in de lift. Op lokaal niveau weet Brainport zich te onderscheiden door zijn clustervorming omtrent hightech systemen en materialen. Het heeft een goede

verbinding met nabijgelegen industriegebieden in Nederland en buitenland en ligt op 1,5 uur rijden van grote internationale luchthavens zoals Brussel, Amsterdam en Düsseldorf.

Vaak zijn factoren zoals de geografische ligging, de aanwezigheid van kennis en geschoold personeel, en een innovatieve omgeving doorslaggevend voor bedrijven om zich in Brainport te vestigen. Kortom, er kan geconcludeerd worden dat locatiefactoren die Brainport bezit belangrijke invloed hebben op de relatie tussen het internationaliseringsmotief en de uiteindelijke keuze voor Brainport. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld als internationaliseringsmotief op zoek is naar technisch personeel omdat deze in het thuisland niet of nauwelijks te vinden is, kan deze factor gevonden worden in Brainport. De aanwezigheid van technisch personeel vergroot de kans voor Brainport als vestigingslocatie en hiermee de relatie tussen motief en keuze. Wanneer een bedrijf op zoek is naar lage lonen omdat deze in het thuisland niet aanwezig zijn, zal Brainport niet als potentiële locatie worden beschouwd omdat het deze locatiefactor mist.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van het onderzoek gepresenteerd en worden deze gekoppeld de theorieën en inzichten die voortkwamen uit hoofdstuk 2. Er wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en er worden aanbevelingen voor verder onderzoek gepresenteerd. Daarnaast komt een zelfreflectie aan bod over het schrijfproces.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de manier waarop bedrijven activiteiten in het buitenland ontplooiën, met in het bijzonder Brainport. Door middel van expertinterviews en kwalitatieve data is de hoofdvraag van deze studie te beantwoorden:

“Hoe verloopt het internationaliseringsproces van bedrijven en waarom kiezen zij voor Brainport als uitvalsbasis van hun buitenlandse activiteiten?”

Uit het onderzoek komt naar voren dat bedrijven verschillende redenen hebben om activiteiten in het buitenland te ontplooiën en dat Brainport verschillende locatiefactoren heeft die bedrijven overtuigen om deze activiteiten in zuidoost-Nederland uit te voeren. De meest voorkomende zijn de marktmotieven. Wanneer buitenlandse bedrijven naar Brainport komen om nieuwe markten te betreden doen ze dit vaak omdat de thuismarkt verzadigd is. Ansoff noemt dit de marktontwikkeling strategie: het openen van een nieuwe markt met bestaande producten. Hoe bedrijven dit doen ligt aan de ervaringen die het bedrijf heeft opgedaan in andere markten en de mate van betrokkenheid met de nieuwe markt. Het Uppsala model laat zien dat het openen van een vestiging de hoogste mate van betrokkenheid is die voortkomt uit exportactiviteiten. Hierdoor worden vestigingen die zich enkel richten op R&D-, productie- of logistieke activiteiten buiten beschouwing gelaten. Hoewel het model daarom enkel toepasbaar is op bedrijven die zich in Brainport willen vestigen middels een ‘market seeking’ motief sluit het andere activiteiten niet uit. Bedrijven beginnen vaak met activiteiten die gericht zijn op verkoop of marketing maar kunnen in een later stadium alsnog onderzoeksactiviteiten ontwikkelen.

Voor bedrijven die voor Brainport kiezen volgens hun productontwikkeling strategie staat het uitbrengen van nieuwe producten in bestaande markten voorop. De kenniscluster omtrent hightech systems en materialen stelt bedrijven in staat om middels samenwerking nieuwe producten te ontwikkelen die vervolgens op de markt uitgebracht kunnen worden. Vanwege de investeringen die bedrijven moeten doen om kennis en innovatie te vergaren zijn deze bedrijfsvestigingen in de regio dan ook vaak goed in de regio ingebed en zijn de activiteiten inert

van aard. Zo zijn sales-, marketing- en distributieactiviteiten meer foot-loose dan R&D-activiteiten. Brainport Development gaf zelf al aan dat de meeste R&D-activiteiten in het thuisland van de buitenlandse onderneming zitten. Door productontwikkeling kunnen delen van deze R&D naar Brainport verplaatst worden om zo de Europese markt te voorzien van nieuwe producten. Bedrijven die zich in Brainport vestigen vanwege de mogelijkheden tot R&D kunnen op verschillende manieren internationaliseren. De overgang van foot-loose activiteiten naar activiteiten omtrent productontwikkeling is een voorbeeld van zo een evolutie. Daarnaast kunnen deze bedrijven ook via een netwerkbenadering in Brainport terecht komen. De netwerkbenadering gaat uit van internationalisering aan de hand van de aanwezigheid van bestaande relaties met bijvoorbeeld afnemers, leveranciers, partners, en concurrenten. Bedrijven zijn eerder geneigd om activiteiten te ontplooiën en om zich te vestigen in een bepaalde regio of land als daar al bedrijven uit hun netwerk actief zijn. Via *investor development* worden de relaties met reeds gevestigde bedrijven onderhouden en wordt er getracht om nieuwe activiteiten in Brainport te laten plaatsvinden. Acquisiteurs kunnen via deze netwerken op zoek naar gerelateerde bedrijven die gekenmerkt worden als 'the early-' of 'late starter'. Deze bedrijven hebben een uitgebreid binnenlands netwerk terwijl een stap om te internationaliseren uitblijft. Belangrijke afnemers en leveranciers kunnen deze bedrijven aanzetten tot internationalisering. Vanwege het belang van deze afnemers en leveranciers is de kans groot dat het nog-te-internationaliseren bedrijf voor een locatie binnen Brainport kiest waardoor deze vorm van internationaliseren vrij 'vast' is. Oftewel, de uiteindelijke locatiekeuze hangt af van de locatie van andere bedrijven (zie het voorbeeld in paragraaf '2.5.1 Internationaliseringsmotieven' van de Koreaanse autoleveranciers die met de fabrikant meeverhuizen naar de door de fabrikant gekozen locatie).

Toch zullen de meeste bedrijven zich voorafgaand laten informeren over de vestigingsmogelijkheden die voor hen relevant zijn. Acquisiteurs afkomstig van nationale, regionale en lokale ontwikkelingsmaatschappijen spelen in deze informatievoorziening een doorslaggevende rol. Zij voorzien bedrijven van informatie en zoeken op basis van de wensen, behoeftes en motieven van het bedrijf de meest geschikte vestigingslocatie. Hoe minder eisen het bedrijf heeft, hoe makkelijker een geschikte locatie gevonden is. De acquireur kan met het wensen en eisenpakket van de ondernemer op meerdere geschikte locaties stuiten. Wanneer deze potentiële locaties businesswise kloppen kunnen naast de (persoonlijke) factoren van de ondernemer ook die van de acquireur een belangrijke rol spelen in de uiteindelijke locatiekeuze. Deze persoonlijke factoren kunnen voortkomen uit bijvoorbeeld woonplaats maar ook uit het netwerk en de kennis die de acquireur zelf paraat heeft. In de gedragsmatrix van Pred wordt de

toegang tot informatie afgezet tegen het vermogen om deze informatie te gebruiken. Wanneer de acquisiteur niet voldoende kennis heeft over bepaalde (andere) geschikte regio's zullen deze ook minder snel als vestigingsplaats aangeraden worden. Juist de locaties waar de acquisiteur wel voldoende kennis van heeft zullen hierdoor aangeraden worden waardoor bedrijven deze ook eerder zullen kiezen. Er kan dus geconcludeerd worden dat het acquisitiebeleid invloed heeft op de relatie tussen bedrijfsmotief en de uiteindelijke keuze voor Brainport.

Wat kan Brainport deze buitenlandse bedrijven vervolgens bieden? Ten eerste kent de geografische ligging van Brainport in Nederland en Europa veel voordelen. Brainport is goed verbonden met de Rotterdamse haven, het Ruhrgebied, de Randstand en België. Dit maakt de toe- en uitvoer van producten en halffabricaten gemakkelijk en goedkoop. De regio kan teren op een goede infrastructuur van snelwegen en treinverbindingen en heeft het met Eindhoven Airport de grootste regionale luchthaven van Nederland in huis. Toch moet Brainport veel van deze geografische eigenschappen delen met andere regio's. Bedrijven die op zoek zijn naar een vestigingslocatie in Zuid-Nederland kunnen ook terecht in bijvoorbeeld Venlo of Tilburg omdat zij eenzelfde soort ligging kunnen bieden als Brainport. Met enkel de geografische ligging zullen bedrijven dan ook niet per se voor Brainport als uitvalsbasis kiezen.

De aanwezigheid van de hightech cluster en het aanbod van technisch personeel geldt als belangrijke factor voor bedrijven om zich in Brainport te vestigen. Zuidoost-Brabant telt de grootste bedrijvendichtheid van de provincie en heeft ook het hoogste aantal bedrijfsvestigingen. Vooral industriële bedrijven zijn goed vertegenwoordigd in de regio wat het een aantrekkelijke vestigingslocatie maakt voor andere bedrijven in dezelfde sector. Door clustervorming en geografische nabijheid van concurrentie, afnemers en leveranciers ontstaat kennis spillover wat vervolgens kan leiden tot innovatie. De regio is sterk op export geënt wat een positieve werking heeft op het aantrekken van buitenlandse kenniswerkers. Internationaal weet de regio zich steeds beter te profileren op de arbeidsmarkt en zijn veel bèta technici en werkzoekenden redelijk bekend met de arbeidsmarktprofilering van de regio. De regio zet vol in op technische studies en steeds meer studenten in binnen- en buitenland weten de weg naar Brainport te vinden voor een technische opleiding. Ondanks dat Brainport minder stedelijkheid en agglomeratiekracht kent dan Amsterdam heeft het een aantrekkingskracht op buitenlandse kenniswerkers. Deze komt voort uit het specialisme op het gebied van clustering omtrent hightech, wat aantrekkelijk werkt voor buitenlands talent. Toch ontbreekt het blijkbaar aan bepaalde voorzieningen die als belangrijke voorwaarden gelden voor buitenlands talent om voor de regio te kiezen als woonplaats. Ongeveer 20% van de buitenlandse kenniswerkers die in Brainport werkzaam is, woont in Amsterdam, Den

Haag, Utrecht of Rotterdam. Welke voorzieningen zij in de regio missen zou een op zichzelf staand vervolgonderzoek kunnen zijn.

Dankzij de aanwezigheid van technisch personeel heeft Brainport een streepje voor op andere regio's in Nederland en Europa bij het aantrekken van buitenlandse bedrijven in de technische sector. De term die Dunning hiervoor gebruikt is 'resource seeking': het bemachtigen van fysieke middelen of productiefactoren die niet aanwezig zijn in het thuisland. De aanwezige productiefactoren in Brainport bestaan uit technologische expertise en kennis die niet overal ter wereld te vinden zijn. Dit sluit ook aan bij wat Dicken stelt als belangrijke 'assets': toegang tot kennis en toegang tot arbeid. Dit versterkt het idee dat bedrijven daar willen zijn waar de actie is, wat typerend is voor bedrijven in een industrie waar technologische ontwikkelingen elkaar snel en onvoorspelbaar opvolgen.

Aan de hand van bovenstaande bevindingen zijn drie bedrijfsprofielen opgesteld die de keuze voor Brainport verklaren. Deze worden aan de hand van landelijke, regionale en lokale locatiefactoren onderscheiden.

1. Vestigingsplaatskeuze in Brainport vanwege landelijke locatiefactoren

Deze bedrijven zijn niet per se op zoek naar de specialistische facetten die Brainport biedt maar willen gebruik maken van 'algemene' Nederlandse vestigingsfactoren zoals talenkennis, belastingstelsel, (digitale) infrastructuur, opleidingsniveau, etc. Het vestigen van dit bedrijf in Brainport kan dan ook een 'toevalstreffer' zijn of te maken hebben met de persoonlijke factoren van de ondernemer. Zo kunnen ondernemers kiezen voor Brainport vanwege persoonlijke redenen zoals huidig woonadres, herkomst of aanwezige voorzieningen die aansluiten bij de internationaliseringsmotieven. Daarnaast kan de voorkeur van de persoon die de vestiging begeleidt heeft meegespeeld hebben. De landelijke concurrentie om deze bedrijven is groot omdat ze vaak in foot-loose activiteiten zoals marketing en sales actief zijn. Personeel is relatief makkelijk en landelijk te vinden en er is geen sprake van een uitgebreide inbedding met de regio.

2. Vestigingsplaatskeuze in Brainport vanwege regionale locatiefactoren

De gunstige ligging nabij de haven van Antwerpen en Rotterdam, en grote markten zoals Duitsland, België, en de Randstad maakt Zuid-Nederland een geschikte locatie voor logistieke of massaproductieactiviteiten. Nabijheid tot grote havens maakt dat de aan- en uitvoer van producten de logistieke kosten kan drukken. Grote internationale productiebedrijven kiezen voor

locaties met ruimte en personeel. West-Brabant en Limburg zijn hierin concurrenten die eenzelfde soort facetten kunnen bieden.

3. Vestigingsplaatskeuze in Brainport vanwege lokale locatiefactoren

Binnen Nederland is Brainport uniek in het bieden van een professionele omgeving van hightech en innovatie. Bedrijven kunnen gebruik maken van technisch geschoold personeel dat opgeleid wordt in Brainport en kunnen gebruik maken van Eindhoven als magneet voor buitenlandse kenniswerkers. Dit brengt Brainport in de unieke conditie om zich te richten op specialistische bedrijven die gericht zoeken naar een bepaalde omgeving om in te ondernemen en om eventueel R&D-activiteiten te ontplooiën. Hoewel bedrijven deze onderzoeksactiviteiten vaak in het thuisland laten plaatsvinden tracht Brainport buitenlandse bedrijven over te halen om de groeistrategie 'marktontwikkeling' van Ansoff te combineren met R&D-activiteiten. Bedrijven die zich om die redenen in Brainport vestigen zijn vaak meer in de regio ingebed en inert.

5.2 Kritische reflectie en vervolgonderzoek

Hoewel dit onderzoek met grote zorgvuldigheid is samengesteld zijn er wanneer ik kritisch terugkijk een aantal opmerkingen te plaatsen die in vervolgonderzoek(en) voorkomen kunnen worden. De belangrijkste hiervan is het inschatten van het organiseren van interviews. Het vinden van bedrijven die bereid waren om uitleg te geven over hun buitenlandse locatiekeuze bleek moeilijker te zijn dan initieel gedacht. Hierin speelt ook mee dat het aantal potentiële partijen die geïnterviewd kunnen worden gering is vanwege het internationale karakter van het onderzoek. Daarnaast zijn de empirische resultaten enkel gebaseerd op twee interviews waardoor de betrouwbaarheid van de conclusies erg dun is. In dit onderzoek is enkel het verhaal van de acquisiteurs belicht terwijl de daadwerkelijke bedrijven op de achtergrond bleven. Hierdoor laat de conclusie van het onderzoek enkele zeer duidelijke locatiefactoren zien die Brainport uniek maakt ten opzichte van andere regio's. Wat echter ontbreekt is inzage in de waarde die bedrijven hieraan hechten en hoe zij met deze informatie omgaan. Input vanuit een bedrijfsperspectief had de betrouwbaarheid van de resultaten kunnen verbeteren en zou van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de conclusie. Een goede les voor het vervolg is om al vroeg in het onderzoeksproces bezig te zijn met het inplannen van onderzoeken om zo ook gedurende het onderzoek aanpassingen door te voeren en nieuwe inzichten te vergaren.

Een tweede punt richt zich op de gebruikte theorie. In de theorie komen bedrijfsinterne en bedrijfsexterne factoren naar voor als initiators van internationalisering. Deze interne en externe factoren zijn in de literatuur veelvuldig besproken en kennen veel verschillende definities. De in

het onderzoek gebruikte definities zijn wellicht te breed geweest voor het aantonen van het internationaliseringsmotief van bedrijven. Daarnaast is wellicht ook de complexiteit van het onderwerp onderschat. Hierdoor konden niet alle relevante theorieën belicht worden waardoor er enkele 'witte vlekken' zijn ontstaan in de theorie (denk aan handelstheorieën, Foreign Direct Investment, en het aantrekken van buitenlandse kenniswerkers). Gezien de relevantie van deze factoren op het internationaliseren en de aantrekkingskracht van Brainport had hier wellicht meer onderzoek naar gedaan moeten worden in het theoretisch kader. Deze bevinden zouden kunnen bijdragen aan de motieven van bedrijven en kenniswerkers om voor bepaalde regio's te kiezen.

Aan het onderzoek kunnen verschillende vervolgonderzoeken worden gekoppeld. Uit bovengenoemde reflectie komen verschillende aanknopingspunten voort die een op zichzelf staand onderzoek kunnen vormen. Zo komt naar voren dat met name de aanwezigheid van geschoold en gekwalificeerd personeel een belangrijk factor is voor buitenlandse locatiekeuzes. Verder onderzoek kan uitmaken voor welke typen sectoren en industrieën dit geldt. De redenen van buitenlandse kenniswerkers om naar Brainport te verhuizen kunnen verder belicht worden, waarbij onderzocht kan worden welke voorzieningen buitenlandse kenniswerkers zoeken in een woon- en werkstad. Daarnaast is een benadering vanuit een bedrijfsperspectief een aanbeveling voor het vervolg.

5.3 Afsluiting

Met het einde van dit hoofdstuk is tevens dit onderzoek ten einde gekomen. In de volgende hoofdstukken volgt de geraadpleegde literatuur en bronnen en op het einde bevinden zich de bijlagen van het onderzoek. Hopelijk heeft het onderzoek bijgedragen aan het beantwoorden van de vragen omtrent de internationale vestigingsplaatskeuze in Brainport en zal ik verder onderzoek met grote interesse blijven volgen.

6. Geraadpleegde literatuur en bronnen

Ashworth, G.J. & Voogd, H., (1990). Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning. London: Belhaven.

Atzema, O., J. Lambooy, T. van Rietbergen & E. Wever (2002), Ruimtelijke economische dynamiek; kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling. Bussum: Coutinho, tweede druk.

Autonews, 5 september 2005, 'Korean suppliers move into Slovakia'. Opgevraagd op: 16-03-2017 via <http://europe.autonews.com/article/20050905/ANE/509050814/korean-suppliers-move-into-slovakia>.

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede en J. Teunissen (2009), Basisboek Kwalitatief Onderzoek – Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV

Berenschot, 2010. 'Citymarketingstrategie Eindhoven – Wie kiest, wordt gekozen'.

BOM, Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (2014) 'Snelgroeierende bedrijven in Noord-Brabant'.

BOM, Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (2016), 'Meerjarenplan BOM 2017—2020: Vernieuwing voor Brabant'. Opgevraagd op 13-03-2017 via <https://www.brabant.nl/actueel/nieuws/2017/februari/-/media/6DAD6C38CA2F4102B1B1B43182A9EF44.pdf>.

Boschma, R. & K. Frenken (2006), Why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography. In: Journal of Economic Geography (vol. 6, nr. 3), pp. 273-302.

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

Brainport Development, (2014) 'Jaarplan Brainport Development NV 2015'.

Brainport Development, (2016), 'Jaarplan Brainport Development NV 2017'.

Brainport Development en Intelligence Group, (2015). 'Wereldwijd arbeidsmarktonderzoek bekendheid Eindhoven en Brainport Eindhoven Region'.

Brainport Monitor, (2016), 'Brainport blijvend succes'. Eindhoven.

Brainport Monitor, (2014), 'Brainport Monitor 2014 - Samenvatting'. Eindhoven.

Brainport, 28 januari 2016, 'vruchtbare bodem Brainport lokt veel nieuwe bedrijven'. Opgevraagd op: 04-05-2017 via <http://www.brainport.nl/nieuws-ontwikkelingen/vruchtbare-bodem-brainport-lokt-veel-nieuwe-bedrijven>.

Braun, E (2008), 'City Marketing: Towards an integrated approach'. Erasmus University, Rotterdam.

Brouwer, A.E., I. Mariotti & J.N. van Ommeren (2004), The firm relocation decision: An empirical investigation. The Annals of regional science 38, pp.335-347.

Bruinsma, F. R., & van Knippenberg, B. M. (1999). Infrastructuur- en locatiebeleid en internationale bedrijfsverplaatsingen. (Research Memorandum; No. 1999-32). Amsterdam: Faculty of Economics and Business Administration.

Buck Consultants International, (2014), 'Eindrapportage: Pro-actieve acquisitie van niet-hightech bedrijvigheid'. Eindhoven/Nijmegen.

Buckley, P.J., Ghauri, P.N. (1999) 'The internationalization of the firm. The Second edition'. Thomson, London.

Buursink, J., (1991), 'Steden in de markt: het elan van citymarketing'. Coutinho, Bussum.

C4 Gemeenten Best, Eindhoven, Helmond, Veldhoven, (2013), 'Activiteitenprogramma Campusgemeenten 2012 – 2015'.

De Ondernemer, 18 november 2016. 'Helmondse blikjesfabriek laat zich nog niet in de kaart kijken'. Opgevraagd op 10-05-2017 via <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/130907/helmondse-blikjesfabriek-laet-zich-nog-niet-in-de-kaart-kijken>.

Decisio, (2014), Eindrapport: Evaluatie Regionale OntwikkelingsMaatschappijen: Effectiviteit & efficiëntie. Opgevraagd op 13-03-2017 via <http://decisio.nl/wp-content/uploads/2014/12/Evaluatie-Regionale-Ontwikkelingsmaatschappijen1.pdf>.

Dicken, P. (2015), *Global Shift, Seventh Edition: Mapping the Changing Contours of the World Economy*. 7th Edition. New York: Guilford Press.

Dunning, J.H. (2009), Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies* vol. 40, pp. 5-19.

E52, 12 juli 2016. 'We gaan hier behoorlijk wat groeikansen krijgen'. Opgevraagd op 10-05-2017 via <https://e52.nl/shimano-op-de-high-tech-campus-we-gaan-hier-behoorlijk-wat-groeikansen-krijgen/>.

EIM, Onderzoek voor Bedrijf & Beleid (2002), Een warmer vestigingsklimaat voor het MKB: een verkenning naar de positie van het MKB in het vestigingsbeleid van Nederlandse gemeenten. Zoetermeer.

EIM, Onderzoek voor Bedrijf & Beleid (2005), Internationalisering van het Nederlandse MKB: Bestaande en gewenste inzichten. Zoetermeer.

Eindhovens Dagblad, 13 januari 2016. 'In 2020 snelle treinverbinding tussen Randstad, Eindhoven, Venlo en Düsseldorf'. Opgevraagd op 20-04-2016 via <http://www.ed.nl/regio/eindhoven/in-2020-snelle-treinverbinding-tussen-randstad-eindhoven-venlo-en-d%C3%BCsseldorf-1.5622472>.

European Commission, Regional Innovation Scoreboard 2016. Opgevraagd op 12-02-2017.

Financieel Dagblad, 29 november 2016, 'Nederland stelt zich kandidaat voor megafabriek van Tesla'. Opgevraagd op 14-03-2017 via <https://fd.nl/economie-politiek/1187899/nederland-stelt-zich-kandidaat-voor-megafabriek-van-tesla>.

Fortanier, F. & S. Moons. (2011). 'Foreign investors in the Netherlands: Heterogenous employment and productivity effects'. *The Economist* 159. pp. 511-531.

Franco, C., Rentocchini F. & Vittucci Marzetti, G. (2008). 'Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments'. Discussion Paper no. 17, 2008. Trento.

Glatte, T. (2014a), International manufacturing site selection (Part I): A comprehensive site analysis model. *Corporate Real Estate Journal* Volume 3 Number 4.

Glatte, T. (2014b), International manufacturing site selection (Part II): A case study. Corporate Real Estate Journal Volume 4 Number 1.

Glatte, T. (2015), Location Strategies: Methods and their methodological limitations Journal for Engineering, Design and Technology, Volume 13, Issue 3, p. 435 – 462.

Grabow, B., Henckel, D. and Hollbach-Grömig, B. (1995), Weiche Standortfaktoren (Soft Site Factors), Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, p. 65.

Hansmann, K.W. (1994), Industrielles Management (Industrial Management), Oldenbourg Verlag, Munich, pp. 90-91.

Hayter, R. (1997), "The dynamics of industrial location; the factory, the firm and the production system". Chichester: John Wiley & Sons

Hogenbirk, A.E. (2002) "Determinants of inward foreign direct investments: the case of The Netherlands". dissertation University of Maastricht.

Hollensen, S. (2011). 'Global Marketing'. 5th edition, Pearson Education Limited 2011.

Hospers, G.J., (2009). 'Citymarketing in perspectief'. IVIO-Wereldschool bv, Lelystad.

Hospers, G.J., (2011). 'Citymarketing voorbij de hype'. Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.

Hubbard, P. and Hall, T. (1998), "The entrepreneurial place and the new urban politics", in Hall, T. and Hubbard, P. (Eds), The Entrepreneurial Place: Geographies of Politics, Regime and Representation, Wiley, Chichester, pp. 1-23.

ING, (2016). ING Economisch Bureau: Regiovisie Zuidoost-Brabant. September 2016.

Jirásková, E. (2015) 'a comparison of location factors evaluation in the secondary and tertiary sectors'. Business Administration and Management. DOI: 10.15240/tul/001/2015-1-004.

Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (2007) 'The internationalization of the firm - four Swedish cases'. Journal of management Studies, Volume 12, Issue 3, Version of Record online: 5 MAY 2007.

Kamer van Koophandel (2017). Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM). Opgevraagd op 20-03-2017 via <http://www.ondernemersplein.nl/ondernemen/geldzaken/geld-voor-uw->

onderneming/info-en-advies/externe-financiering/009a-regionale-ontwikkelingsmaatschappijen-rom/.

Kavaratzis, M. en G. Ashworth, (2005). 'City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?'. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 96, pp. 506-514.

Kavaratzis, M. en G. Ashworth, (2008). 'Place marketing: How did we get here and where are we going'. Journal of Place Management and Development, Vol. 1 No. 2, 2008, pp. 150-165, DOI 10.1108/17538330810889989.

Kortler, P., D. Haider en I. Rein, (1993). 'Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations'. The Free Press, New York.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D.H., (1999). Marketing Places Europe. London: Pearson Education Ltd.

Kulchina, E. (2016) Personal Preferences, Entrepreneurs' Location Choices, and Firm Performance. Management Science 62(6):1814-1829.

Manolova, T.S. and Brush, C.G. (2002) 'Internationalization of small firms – personal factors revisited', International Small Business Journal, 20(1), pp. 9–31.

Mariotti, I. (2005). Firm relocation and regional policy. A focus on Italy, the Netherlands and the United Kingdom s.n.

Milward, H.B. & H.H. Newman (1989), State incentive packages and the industrial location decision. Economic Development Quarterly, vol. 3, pp. 203-222.

NFIA, Netherlands Foreign Investment Agency (2017), Resultaten 2016.

Ocampo Figueroa, L.E., Alarcón Osuna M.A., Fong Reynoso, C. (2014), 'Determinants of The Internationalization of the Firm: The Accelerated Model Vs the Sequential Model'. The International Journal of Business and Finance Research, Volume 8, Number 5.

PBL, (2014), Planbureau voor de Leefomgeving: Buitenlandse kenniswerkers in Nederland - Waar werken en wonen ze en waarom?

Pellenbarg, P (2005). Ruimtelijke aspecten van de bedrijvendynamiek in Nederland. Uitgeverij Van Gorcum.

Pellenbarg, P., L. van Wissen & J. van Dijk (2002), Firm relocation: state of the art and research prospects. SOM Research Report 02D31. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen

Pen, C. (2000), Actors, causes, and phases in the decision-making process of relocated firms in the Netherlands. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Porter (1998), "On Competition". Boston: HBS Press.

Provincie Noord-Brabant, (2012). Brabant in internationaal perspectief: Meerjarenstrategie voor versterking van de internationale positie van Brabant, 9 augustus 2012.

Rainisto, S.K., (2003). Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the United States. Ph. D. Helsinki: Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.

Reijs, T., Kuipers, B., Cornelissen, C. (2001). Core Centra en vestigingsplaatskeuze. Hoe kunnen bedrijventerreinen op duurzame wijze ontwikkelingen in logistieke dienstverlening, ketenvorming en ICT faciliteren? Een 'state of the art' betreffende vestigingsplaatskeuze theorieën, TNO Inro, Afdeling R.O., Delft. TNO-rapport: 015R00751091.

Rijksoverheid, 22 januari 2016, '9.300 extra banen dankzij buitenlandse investeringen in Nederland'. Opgevraagd op 17-03-2017 via <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/01/22/9-300-extra-banen-dankzij-buitenlandse-investeringen-in-nederland>.

Sabathil, T. (1969), "Standortprobleme internationaler Industrieunternehmen (Location problems of international industrial enterprises)", Doctoral Dissertation, University Nürnberg-Erlangen.

SER, (2014), "Arbeidsmigratie". Nummer 9, December 2014. Casus 3: Brainport Eindhoven.

Telegraaf, 11 januari 2017, 'Noordelijke provincies azen op Tesla-vestiging: 'Hi @elonmusk, we are Top Dutch!'. Opgevraagd op 14-03-2017 via <http://www.volkskrant.nl/economie/noordelijke-provincies-azen-op-tesla-vestiging-hi-elonmusk-we-are-top-dutch~a4446697/>.

Telos, (2011), "Clusters beschouwd - In's en out's van het clusterbegrip". Telos, Brabants centrum voor duurzame ontwikkeling, Tilburg.

Tordoir, P. & M. van Meeteren (2008), Buitenlandse bedrijven in beleidsstrategisch perspectief: Focus voor 'Investor Development'. Ministerie van Economische zaken en NFIA.

Townroe, P. (1991), Rationality in industrial location decisions. In: Urban Studies (vol. 28, nr. 3), pp. 383-392.

Van Dijk J, Pellenbarg PH (2000), Firm relocation decision in the Netherlands: an ordered logit approach. Papers in Regional Science 79: 191–219.

Verschuren, P. (1986), De probleemstelling voor een onderzoek. Utrecht: Het Spectrum.

Verschuren, P., Doorwaard, H., (2010). Het ontwerpen van een onderzoek. Den Haag: Boom lemma uitgevers.

Weterings, A., O. Raspe & M. van den Berge (2011), The European landscape of knowledge-intensive foreign-owned firms and the attractiveness of Dutch regions. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and method (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

7. Bijlagen

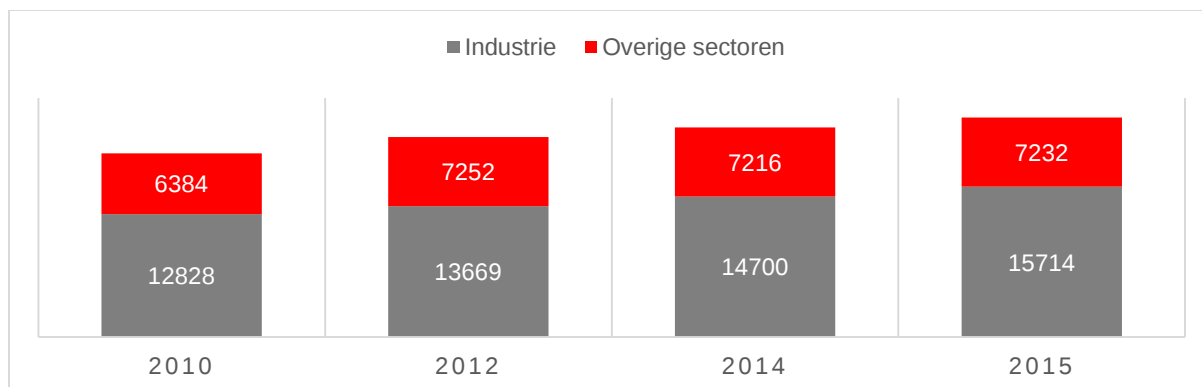
Bijlage A: Afbakening Brainport

De regio Brabant telt de volgende gemeenten:

Gebiedsafbakening Brainport (Zuidoost -Noord -Brabant)		
Asten	Eindhoven	Oirschot
Bergeijk	Geldrop-Mierlo	Reusel-De Mierden
Best	Gemert-Bakel	Someren
Bladel	Heeze-Leende	Son en Breugel
Cranendonck	Helmond	Valkenswaard
Deurne	Laarbeek	Veldhoven
Eersel	Nuenen	Waalre

Bijlage B: Export Brainport

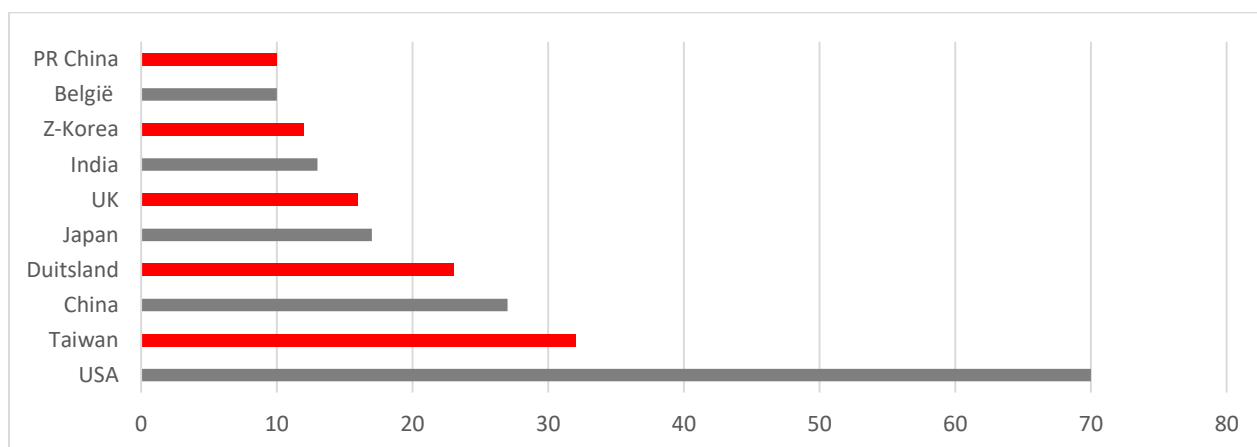
Figuur 9. Goederenexport Brainport (in € mln.)



Bron: Brainport Monitor, 2016

Bijlage C: Buitenlandse projecten Brainport

Figuur 10. Aantal buitenlandse projecten van de afgelopen 10 jaar naar herkomstland (2015)



Bron: Brainport Monitor, 2016

Bijlage D: Expertinterview vragen

A. Inleiding

1. Introductie onderzoek + toestemming opname

B. Buitenlandse bedrijven in Brainport

1. Waarom zijn buitenlandse bedrijven zo belangrijk voor Brainport?
2. Wat zijn vaak voorkomende motieven voor bedrijven om in Brainport een vestiging op te zetten?
 - I. Waarom denk je dat het juist deze motieven zijn?
 - II. Waarin onderscheidt Brainport zich hierin ten opzichte van concurrerende regio's? (en welke (buitenlandse) regio's worden gezien als concurrenten)
3. Hoe ontstaat een 'match' tussen de buitenlandse onderneming en Brainport?
4. Welke aspecten van het vestigingsklimaat in Brainport maken het voor hen aantrekkelijk?
5. Wat zijn de belangrijkste obstakels voor buitenlandse bedrijfsvestigingen in Brainport? (Bijv. voorzieningen expats, huisvesting, infrastructuur, arbeidsmarkt, etc.)
6. Wat zijn typische vestigingen in Brainport (marketing-/salesproductie/distributie/EHQ/R&D)?
7. In de literatuur komen 4 verschillende motieven naar voren die bedrijven hebben om ergens te investeren: Toegang tot markt, Toegang tot grondstoffen, Toegang tot efficiency en Toegang tot strategische productiemiddelen. Welke van deze 4 is/zijn van toepassing op Brainport en waarom?
8. Wat zijn typische 'assets/strategische productiemiddelen' waar buitenlandse bedrijven naar op zoek zijn in Brainport? Of waar Brainport in uit springt?
9. In hoeverre zijn buitenlandse bedrijven in Brainport foot-loose/inert?
 - I. Zijn er sectoren waarvoor dit meer/minder geldt?
 - II. Zijn er type activiteiten waarvoor dit meer/minder geldt?
10. Wat is de rol van netwerken in het acquireren?
11. Wat is hierin het belang van het imago van Brainport, Brabant en Nederland?
12. In hoeverre denkt u dat citymarketing invloed heeft op de uiteindelijke buitenlandse locatiebeslissing van bedrijven?
13. Hoe kan citymarketing deze locatiebeslissing beïnvloeden en door welke 'marketingtools' (evenementen organiseren, beurzen bijwonen, slogans, etc.)
14. In hoeverre wordt de titel/slogan 'De slimste regio ter wereld' gebruikt bij het acquireren van buitenlandse bedrijven?

15. In hoeverre denk je dat een aangenaam woonklimaat voor expats van belang is voor het aantrekken van buitenlandse bedrijven?
16. In hoeverre is de betrokkenheid van huidige bewoners en burgerlijke trots van belang bij het aantrekken van buitenlandse bedrijven?

C. Bedrijfsinterne & -externe factoren

17. In hoeverre spelen factoren uit de persoonlijke omgeving van de ondernemer een rol bij internationale locatiebeslissing? (Bijv. individuele aspiraties, waarden en normen)
 - I. In welke mate wordt er bij het acquireren rekening gehouden met persoonlijke factoren?
18. In hoeverre is de toegang die ondernemers tot informatie hebben van belang bij een internationale locatiekeuze?
19. Wat is hierin het belang met het reeds bekend zijn met een regio (door bijv. netwerkrelaties)?
20. Hoe kan er invloed uitgeoefend worden op het proces dat bedrijven doorlopen bij het maken van hun internationale vestigingsplaatskeuze?
21. Hoe ziet uw samenwerking met de BOM eruit bij het acquireren van buitenlandse bedrijven? (Bijv. samen beursbezoeken, seminars, etc.).

D. Locatie factoren

22. Wat zijn unieke locatiefactoren die Brainport buitenlandse bedrijven kan bieden? (Bijv. geografische ligging, infrastructuur, etc.)
23. Wat is het belang van de geografische ligging van de regio?
24. In hoeverre speelt de infrastructuur rondom Brainport een rol?
25. Wat mist Brainport nog wat het de regio nog een extra streepje voor zou geven ten opzichte van de concurrentie? (Bijv. grote beurshal zoals in Düsseldorf/Utrecht)
26. In hoeverre is de aanwezigheid van buitenlandse ondernemers van belang bij het aantrekken van nieuwe buitenlandse investeerders?

E. Afsluiting

27. Nog toevoegingen of andere opmerkingen?
28. Zijn er bedrijven of instellingen waarvan u denk dat het nuttig zou zijn om mee in gesprek te gaan?
29. Samenvatting belangrijkste punten en dankwoord.