

Kijken naar China door Westerse ogen

Een onderzoek naar de kansen voor het Westerse bedrijfsleven in het Westen van China



(West)

Public Sector MBA Scriptie
Drs. Rutger Brouwer
1 december 2011

Kijken naar China door Westerse ogen

Een onderzoek naar de kansen voor het Westerse bedrijfsleven in het Westen van China

Scriptie ter afronding van de Public Sector MBA

Auteur:	Drs. Rutger Brouwer
Afstudeerbegeleider:	Prof. Dr. H. Ebbers
Tweede lezer:	Dr. R. Blomme

Nyenrode Business Universiteit
Straatweg 25
3621 BG Breukelen

1 december 2011

Voorwoord

Ik heb deze scriptie geschreven ter afronding van de opleiding Public Sector MBA aan Nyenrode Business Universiteit. Met deze scriptie wil ik inzicht geven in de ontwikkelingen die in het Westen van China plaatsvinden en de manier waarop deze van belang kunnen zijn voor het Westerse bedrijfsleven.

Al sinds lange tijd heb ik een grote fascinatie voor China. Na een verblijf van een jaar in Beijing en een intensieve studie van de Chinese taal, ben ik me ook steeds meer gaan interesseren voor de economische ontwikkelingen. Een van de factoren die een rol speelde om juist aan Nyenrode een MBA opleiding te gaan volgen, was dan ook de focus van de universiteit op China via onder andere het Europe China Institute. Door de colleges van Prof. Dr. Haico Ebbers ben ik me steeds meer voor het Westen van China gaan interesseren. Uiteindelijk heb ik mede door een gesprek met dhr. Siebe Schuur van de Nederlandse ambassade in Peking besloten om me verder in dit onderwerp te verdiepen via een scriptie. Ik hoop dan ook dat deze scriptie kan bijdragen aan de kennis over het Westen van China en dat velen zich in de toekomst met mij gaan verdiepen in deze fascinerende regio.

Ik wil mijn afstudeerbegeleider Prof. Dr. Haico Ebbers heel erg bedanken; voor de inspirerende colleges waardoor mijn keuze voor dit onderwerp is ontstaan; voor het meedenken met het vaststellen van het onderwerp van mijn scriptie; en voor de begeleiding en betrokkenheid bij het schrijven van de scriptie en het opbouwend commentaar. Daarnaast wil ik ook Dr. Rob Blomme hartelijk bedanken voor zijn bijdrage als tweede lezer.

Verder wil ik de mensen op het NIMI instituut in Chengdu bedanken, in het bijzonder Prof. Dr. Christoph Flink die mij geholpen heeft met het vinden van een aantal respondenten voor het onderzoek. Naast hem wil ik ook alle mensen bedanken die tijd vrij gemaakt hebben om aan dit onderzoek mee te werken via een interview. In het bijzonder dhr. Peter Kuppens die mij erg heeft geholpen door het openstellen van zijn netwerk in Chengdu en mij snel wegwijs heeft gemaakt in de stad. Ten slotte wil ik mijn ouders Hugo en Erica en mijn vriendin Sanne enorm bedanken voor hun ondersteuning in de afgelopen twee jaar en in de laatste paar maanden in het bijzonder.

Rutger Brouwer

Amsterdam, 1 december 2011

Management samenvatting

Dit onderzoek gaat over de ervaringen van Westerse bedrijven in het Westen van China. Deze regio maakt op dit moment een grote ontwikkeling door en wordt steeds interessanter als vestigingslocatie voor Westerse bedrijven. Toch krijgt de regio nog betrekkelijk weinig aandacht en is er relatief weinig kennis voorhanden over de mogelijkheden die er liggen.

Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen aan bedrijven, overheid en kennisinstellingen over de kansen die er liggen in het Westen van China. Dit doe ik door inzicht te geven in de opvattingen en ervaringen van mensen die zelf in het Westen van China actief zijn, in het bedrijfsleven of in een andere voor dit onderwerp relevante rol. De centrale vraag van dit onderzoek is als volgt: *Waarom kiezen Westerse bedrijven ervoor om zich te vestigen in het Westen van China en hoe past dit in hun strategie?*

Om deze vraag te beantwoorden heb ik onderzoek gedaan op drie gebieden; de economische ontwikkelingen in China en de effecten daarvan op de positie van het Westen; de eigen motivaties van bedrijven; en de locatiefactoren. Deze drie factoren heb ik onderzocht door middel van een literatuurstudie en door een aantal interviews met vertegenwoordigers van grote en middelgrote bedrijven die gevestigd zijn in het Westen van China en een aantal experts op het gebied van West China. Ook heb ik een vragenlijst gebruikt onder de groep interviewrespondenten om informatie te verzamelen over deze onderwerpen.

De belangrijkste economische ontwikkelingen in het Oosten van China die invloed hebben op de positie van het Westen zijn de stijgende concurrentie, de toenemende arbeidsschaarste, de stijgende productiekosten, met name de loonkosten, en het verdwijnen van overheidsincentives. De belangrijkste ontwikkelingen in het Westen zijn de effecten van het Western Development Program op het ondernemersklimaat; de ontsluiting van het Westen door de verbeterde infrastructuur; het groeiende aandeel van de consumptie in de economie; en de belastingvoordelen voor Westerse bedrijven. Daarnaast is er voldoende en kwalitatief goede arbeid beschikbaar voor een lagere prijs dan in het Oosten en liggen ook de andere productiekosten lager.

De belangrijkste motivaties voor bedrijven om naar het Westen te gaan zijn het zoeken van de markt en het zoeken van kostenvoordelen. Deze motivaties liggen in lijn met de oorspronkelijke motivatie om naar China te komen en in lijn met de algemene China strategie van bedrijven. Op de lange termijn is de markt de voornaamste drijfveer. Het is belangrijk om vroeg aanwezig te zijn om te profiteren van het feit dat er nu nog minder concurrentie is. Het kostenmotief speelt

op dit moment ook nog een hele belangrijke rol. Die voordelen komen vooral door de lagere lonen, de kosten van andere productiefactoren en de mogelijkheden tot productiviteitsgroei. De ervaringen van de respondenten is wel dat sommige voordelen sneller verdwijnen dan verwacht. De markt en de kosten motivatie hangen samen in de strategie van bedrijven voor het Westen van China. Bedrijven profiteren nu van de kostenvoordelen en investeren tegelijkertijd in het vergaren van benodigde kennis en netwerken bij toeleveranciers en overheid om in staat te zijn op de langere termijn ook van de marktkansen te kunnen profiteren.

De locatiefactoren die de grootste rol spelen bij de vestigingsbeslissing zijn in de eerste plaats het aanbod, de prijs en kwaliteit van Human Resources, vooral jong talent en arbeiders. Managers en specialisten zijn moeilijk te vinden. De tweede factor is de overheid die via de voordelige belastingen, incentives en een pro-business houding heel belangrijk is voor bedrijven in het Westen. De infrastructuur is sterk verbeterd en op een niveau dat het interessant is voor bedrijven om in het Westen te zijn. Tegelijkertijd moet het niveau wel omhoog en heeft het nog een negatieve invloed op de kostenvoordelen. De cultuur en omgeving zijn ook belangrijk als locatiefactor, zeker in vergelijking met andere steden en spelen in ieder geval in Chengdu een rol van betekenis. Clustervoordelen spelen op dit moment nog een geringe rol als locatiefactor, maar de verwachting is dat deze rol in de toekomst wel heel belangrijk wordt.

De respondenten zijn erg positief over de toekomst van Westen van China en hebben hoge verwachtingen van de regio op de lange termijn. Hun bedrijven zijn dan ook van plan om er te blijven en het Westen is een belangrijk onderdeel van hun China strategie. Het Westen biedt veel mogelijkheden voor bedrijven, overheden en kennisinstellingen. Aan het eind van deze scriptie doe ik een aantal aanbevelingen aan deze doelgroepen. Aangezien het tempo van de ontwikkelingen in het Westen net zoals veel dingen in China erg hoog ligt en zelfs boven de verwachting ligt van veel respondenten van dit onderzoek, is het zaak om er snel bij te zijn om zo goed mogelijk te kunnen profiteren van de kansen die er liggen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	9
1.1. Introductie en achtergrond	9
1.2. Aanleiding	11
1.3. Onderzoeksvragen	11
1.4. Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet	13
2.1. Onderzoeksopzet	13
2.2. Theorie	13
2.3. Interviews	14
2.4. Online vragenlijst	14
2.5. Analyses en aanbevelingen	14
2.6. Onderzoeksmodel	14
Hoofdstuk 3: Economische ontwikkelingen in China	16
3.1. Economische groei in Oosten en Westen: GDP en FDI	16
3.2. Marktontwikkelingen	18
3.2.1. Groei van de Chinese Middenklasse	20
3.2.2. Western Development Program	22
3.2.3. Toenemende concurrentie	23
3.2.4. Demografische ontwikkelingen	24
3.3. Kostenniveau	25
3.3.1. Loonkosten	25
3.3.2. Kosten voor kantoorhuur en land	27
3.3.3. Overige kosten	28
3.4. Overheid	29
3.5. Infrastructuur	30
3.6. Welke Westen is aantrekkelijk?	30
Hoofdstuk 4: Casestudies	32
4.1. Carlsberg in China	32
4.2. IT goes West: Foxconn	34
4.3. Conclusie economische ontwikkelingen	35
Hoofdstuk 5: Literatuur over locatievraagstukken	37
5.1. Motivatietheorieën	37
5.1.1. Literatuur motivaties over Chinese context	38
5.1.2. Synthese literatuur motivaties	39
5.2. Literatuur locatiefactoren	40
5.2.1. Algemene literatuur locatiefactoren	40
5.2.2. Locatiefactoren voor Small & Medium Enterprises	43
5.2.3. Locatiefactoren in China	43
5.2.4. Locatiefactoren in Westen van China	44
5.3. Synthese	44
5.4. Conceptueel model	45
Hoofdstuk 6: Methodologie	48
6.1. Onderzoeksmethode voor de analyse van economische ontwikkelingen	48
6.2. Onderzoeksmethode voor motivaties en locatiefactoren	48

6.2.1.	Literatuuronderzoek	48
6.2.2.	Interviews	48
6.2.3.	Respondenten	49
6.2.4.	Keuze respondenten	49
6.2.5.	Online vragenlijst	50
6.2.6.	Analyse resultaten	51
Hoofdstuk 7:	Resultaten eigen motivaties bedrijven	52
7.1.	Resultaten interviews	52
7.2.	Zoeken van kostenvoordelen	53
7.3.	Kostenvoordelen en locatiefactoren	55
7.4.	Zoeken van de markt	56
7.4.	Overige motivaties	58
7.5.	Ontwikkelingen van motivaties	59
Hoofdstuk 8:	Resultaten locatiefactoren	61
8.1.	Resultaten	61
8.2.	Human Resources	62
8.2.1.	Talent pool en kostenbesparingen	62
8.2.2.	Gebrek aan senior managers en specifieke competenties	64
8.2.3.	Cultuur verschillen en Human Resources	65
8.2.4.	Toenemende concurrentie: War on Talent	67
8.3.	Overheid	68
8.3.1.	Go West Policy	68
8.3.2.	Belasting niveau	69
8.3.3.	Efficiëntie & business support	70
8.4.	Cultuur en omgeving	72
8.5.	Infrastructuur / transport	73
8.6.	Overige locatiefactoren	74
8.7.	Ontwikkeling belang van locatiefactoren	75
Hoofdstuk 9:	Discussie resultaten	77
9.1.	Interpretatie resultaten over motivaties	77
9.2.	Interpretatie resultaten locatiefactoren	81
9.3.	Relatie motivaties en locatiefactoren	88
9.4.	Beperkingen van het onderzoek, waar geeft het antwoord op?	89
9.5.	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	89
Hoofdstuk 10:	Conclusies en aanbevelingen	91
10.1	Conclusies deelvragen	91
10.2	Conclusies centrale vraag	93
10.3.	Aanbevelingen	94
Literatuurlijst		100
Bijlagen		104

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1. Introductie en achtergrond

De impact van China op de wereldeconomie is een van de belangrijkste economische ontwikkelingen van de afgelopen jaren. De ongekeerde groeicijfers, het enorme marktpotentieel en de manier waarop het land tot nu toe de economische crisis heeft doorstaan, blijven tot de verbeelding spreken in Westerse landen. China oefent daarmee een nog steeds toenemende aantrekkingskracht uit op het Internationale bedrijfsleven.

Wanneer het gaat over het Chinese ‘economische wonder’, dan gaat het eigenlijk vooral over de Oostelijke kustprovincies van China; over de grote economische centra zoals Beijing en Shanghai en over de “fabriek van de wereld” in bijvoorbeeld de provincie Guangdong waar vooral veel productie plaatsvindt van allerlei goederen die vanuit het Oosten van China naar de rest van de wereld worden geëxporteerd. China heeft het economisch succes dan ook vooral te danken aan de vooruitgang in deze kustgebieden. Tegelijkertijd ontwikkelen de Oostelijke provincies zich in zo’n hoog tempo dat de concurrentievoordelen van sommige industrieën daar inmiddels aan het verdwijnen zijn. De kosten van arbeid, land en energie stijgen er snel en bedrijven hebben steeds meer moeite om voldoende personeel te vinden. China klimt ook steeds verder op in de waardeketen en dit betekent dat bedrijven in het Oosten zich steeds meer toe gaan leggen op R&D en hoogwaardige producten (Goldman Sachs, 2011). Dit zorgt ervoor dat de productie van andere laagwaardige producten zich als gevolg daarvan aan het verplaatsen is naar andere regio’s.

De Boston Consulting Group voorspelde onlangs dat er in de periode 2015 - 2020 zo’n drie miljoen banen terug van China terug naar Amerika zullen gaan, omdat het dan door stijgende loonkosten en achterblijvende productiviteit niet langer voordeliger is om in China te produceren (BCG, 2011). Een andere belangrijke ontwikkeling is dat de concurrentie in de Oostelijke regio’s sterk is toegenomen. Veel (Westerse) bedrijven zijn inmiddels toegetreden tot de markt en er is een hevige concurrentie ontstaan met elkaar en met Chinese bedrijven om de Chinese consumenten. Het wordt voor bedrijven daardoor steeds moeilijker om winst te maken in die regio (Ebbers, 2010). Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de Oostelijke regio van China op sommige terreinen aan aantrekkelijkheid inboet.

Het Westen van China¹ is een nog onderbelicht gebied en wordt door Westerse bedrijven op dit moment nog niet massaal omarmd als aantrekkelijke locatie. BCG stelt zelfs dat het Westen van China geen goed alternatief is voor bijvoorbeeld het verplaatsen van de productie. Er zou onvoldoende geschoolde arbeid zijn, een slechte infrastructuur en gebrek aan een netwerk van toeleveranciers (BCG, 2011). Dat is een opmerkelijke conclusie. Er zijn de laatste paar jaar juist wel steeds meer gerenommeerde bedrijven die de stap naar het Westen maken en zich vestigen in

¹ Er bestaan verschillende definities over welke provincies onder het Westen vallen. In dit onderzoek gebruik ik de definitie die de Chinese overheid hanteert. Zie kaart in bijlage 1

steden als Chengdu, Chongqing en Xi'an. Van de *Fortune 500* bedrijven zijn er bijvoorbeeld inmiddels ongeveer 175 met een vertegenwoordiging in Chengdu (KPMG, 2010)

En er zijn meer factoren aan te wijzen die er op duiden dat er juist in het Westen de komende jaren kansen liggen. Met een gezamenlijk bevolking van ongeveer 370 miljoen mensen beslaan de Westelijke provincies ongeveer een kwart van de bevolking van China. Het besteedbaar inkomen per huishouden stijgt er sneller dan in de rest van China. En de verwachting is dat het besteedbaar inkomen in de meest ontwikkelde Westerse provincies de komende tien jaar toegroeit naar ongeveer het niveau in het Oosten. Dit is het resultaat van de groei van investeringen en beleidsondersteuning in het Westen enerzijds en een vertragende groei in de kustprovincies anderzijds (Roland Berger, 2010). De Westerse regio's zijn bovendien ook rijk aan grondstoffen, waaronder kolen, aardgas, tin en nikkel (Economist Intelligence Unit, 2010).

Het *Western Development Program* (WDP) dat de Chinese overheid in 2001 is gestart, heeft gezorgd voor een flinke economische groei en verbeteringen in de infrastructuur. Bovendien is de helft van de maatregelen van het WDP erop gericht om het ondernemingsklimaat voor buitenlandse bedrijven te stimuleren, onder ander via gunstige belastingen (Roland Berger, 2010). In 2009 was de economische groei in het Westen voor het eerst groter dan in de kustprovincies (APCO, 2011)

Het *McKinsey Global Institute* verwacht dat het GDP aandeel van het Westen in de Chinese economie in de komende jaren zal toenemen en dat de jaarlijkse groei naar verwachting boven de 9% blijft en zal daarmee groter zijn dan in de Oostelijke provincies (MGI, 2009). In een recent rapport over de ontwikkeling van de grootste 600 steden ter wereld staan de steden Chengdu en Chongqing in de top vijf van steden met de hoogste verwachte GDP groei in de komende vijftien jaar. Ook wat betreft de groei van het aantal huishoudens en de groei van het aantal 'aantrekkelijke inkomens per huishouden' (boven de \$20.000 per jaar) staan Chengdu en Chongqing in de top tien (MGI, 2011).

Bovenstaande ontwikkelingen lijken juist kansen te kunnen bieden voor Westerse bedrijven. Tegelijkertijd lijkt het erop alsof het bedrijfsleven nog weinig geïnteresseerd is. Ook de overheden van Westerse landen lijken nog niet goed te weten of ze het Westen van China interessant vinden en hoe ze bedrijven attent kunnen maken op de kansen die er liggen. Op de website van de Nederlandse ambassade in China bijvoorbeeld worden kansen genoemd voor Nederlandse bedrijven, maar het Westen van China wordt daarbij niet genoemd. Opvallend is ook dat juist nu het Westen zich zo snel ontwikkelt, Nederland zijn *business support office* in Chengdu enkele jaren gesloten heeft. Op dit moment ligt er wel een plan om een licht consulaat te openen in Chengdu of Chongqing, maar de status van die plannen is op dit moment onduidelijk.

1.2. Aanleiding

Een van de oorzaken voor de geringe interesse is dat er nog weinig kennis is over waarom het Westen interessant is als vestigingslocatie voor bedrijven. Daarom is het relevant om te onderzoeken waarom de bedrijven die al wel deze stap hebben gemaakt dit hebben gedaan. Waarom kiezen deze bedrijven voor het Westen van China en hoe past die stap in hun lange termijn strategie? En wat zijn precies de belangrijke locatiefactoren die het Westen van China tot een aantrekkelijke locatie maken? Deze kennis over de voordelen die het Westen van China heeft ten opzichte van het Oosten kan relevant zijn voor verschillende doelgroepen. Dat is in de eerste plaats het Westerse bedrijfsleven. Dat mist mogelijk kansen omdat ze of te weinig kennis hebben over de kansen die er liggen, of dat ze het niet op de juiste manier aanpakken. Ten tweede de Europese beleidsmakers zoals ministeries die bedrijven en organisaties ondersteunen, en die geen eenduidig en consistent China beleid voeren, waardoor ook Europese bedrijven kansen missen of niet de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. Ten derde de China gerelateerde instanties, zoals bijvoorbeeld het *Europa China Institute* van Nyenrode, voor wie kennis nodig is om het bedrijfsleven beter advies te kunnen geven.

Ik heb dit onderzoek gedaan om bij te dragen aan het vergroten van die kennis. En dan vooral de kennis over het perspectief van de bedrijven die al gevestigd zijn in het Westen van China. De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig: In de eerste plaats: Het doen van aanbevelingen aan bedrijfsleven, beleidsmakers en kennisinstellingen die met China te maken hebben. Aanbevelingen over welke kansen er liggen in het Westen van China en hoe zij die beter kunnen benutten. In de tweede plaats: Deze aanbevelingen wil ik doen door inzicht te geven in de opvattingen van verschillende betrokkenen: Hun opvattingen over de motivatie achter de locatiekeuze voor het Westen van China en over welke rol de verschillende locatiefactoren daarbij spelen. De betrokkenen in dit onderzoek zijn drie verschillende groepen: Senior executives van Multinational Enterprises (MNE's), van Small and Medium Enterprises (SME's) en van een aantal externe experts die kennis hebben over het Westen van China.

1.3. Onderzoeksvragen

Op basis van de bovenstaande probleemstelling is de centrale vraag van dit onderzoek als volgt: *Waarom kiezen Westerse bedrijven ervoor om zich te vestigen in het Westen van China en hoe past dit in hun strategie?*

De deelvragen van dit onderzoek zijn de volgende:

1. Wat zijn de belangrijkste economische ontwikkelingen in China die ervoor zorgen dat het Westen van China aantrekkelijk wordt als vestigingslocatie?
2. Wat zijn de belangrijkste eigen motivaties van bedrijven om zich te vestigen in het Westen van China?
3. Welke locatiefactoren in het Westen van China spelen een rol bij de beslissing om naar het Westen van China te komen?

1.4. Leeswijzer

Dit rapport is globaal onderverdeeld in drie onderdelen. Deel 1 beslaat de onderzoeksopzet, het theoretische deel van het onderzoek en de methodologie. In deel 2 worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. In deel 3 bediscussieer ik de resultaten en kijk ik naar de betekenis van deze resultaten voor de praktijk.

Na de inleiding in hoofdstuk 1 geef ik in hoofdstuk 2 een overzicht van de onderzoeksopzet en het onderzoeksmodel. In hoofdstuk 3 analyseer ik de voor dit onderzoek belangrijkste economische ontwikkelingen in China en in het Westen van China. Hiermee schets ik het kader waarbinnen het onderzoek zich afspeelt en geef ik vanuit de literatuur een antwoord op de eerste deelvraag. In hoofdstuk 4 behandel ik vervolgens twee case studies van bedrijven die zich al in het Westen van China hebben gevestigd. In hoofdstuk 5 bespreek ik de literatuur op het gebied van locatievraagstukken. Het doel van de hoofdstukken 2 tot en met 5 is om te komen tot het theoretisch kader waarin de kernbegrippen van het onderzoek worden behandeld en waaruit de relevante inzichten worden geselecteerd. Aan het eind van hoofdstuk 5 zal ik komen tot een conceptueel model en dat relateren aan het onderzoeksmodel. In hoofdstuk 6 behandel ik de gehanteerde methodologie voor dit onderzoek. In hoofdstuk 7 en 8 bespreek ik de resultaten uit de interviews en uit de vragenlijst met betrekking tot de tweede en derde deelvraag. Deze resultaten zal ik ieder in een afzonderlijk hoofdstuk behandelen. In hoofdstuk 9 bediscussieer ik vervolgens de onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 7 en 8. Ik bekijk of het aansluit op de theorie en of het antwoord geeft op de centrale vraag en de deelvragen. In hoofdstuk 10 geef ik dan de conclusies van mijn onderzoek en aanbevelingen aan de doelgroepen voor wie dit onderzoek bedoeld is.

Deel 1	Deel 2	Deel 3
Hoofdstuk 1: Inleiding, oriëntatie en probleemstelling	Hoofdstuk 7: Onderzoeksresultaten op gebied van motivaties	Hoofdstuk 9: Discussie over onderzoeksresultaten
Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet		
Hoofdstuk 3: Analyse economische ontwikkelingen	Hoofdstuk 8: Onderzoeksresultaten op gebied van locatiefactoren	Hoofdstuk 10: Conclusies en aanbevelingen
Hoofdstuk 4: Case studies bedrijven in West China		
Hoofdstuk 5: Literatuur op gebied van locatie vraagstukken: motivaties en locatiefactoren		
Hoofdstuk 6: Methodologie		

Fig 1: Indeling rapport

Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet

Hoofdstuk 2 tot en met 5 beslaan het theoretisch deel van dit onderzoek. Voor het overzicht heb ik dit onderverdeeld in vier hoofdstukken. In hoofdstuk 2 beschrijf ik de manier waarop het onderzoek is opgezet. Deze opzet zal ik vertalen naar een onderzoeksmodel waarin de structuur van het onderzoek op een visuele manier wordt gepresenteerd. In hoofdstuk 3, 4 en 5 behandel ik achtereenvolgens de relevante literatuur op het gebied van de ontwikkelingen in China, een tweetal case studies van bedrijven in het Westen van China en de literatuur op het gebied van locatievraagstukken. Uit de literatuur zal ik een conceptueel model maken dat ik aan het einde van hoofdstuk 5 zal koppelen aan het onderzoeksmodel.

2.1. Onderzoeksopzet

Dit is een praktijkgericht onderzoek en heeft als doel om tot aanbevelingen te komen op basis van de opvattingen van een aantal groepen betrokkenen over de onderwerpen in dit onderzoek en over de relatie tussen die onderwerpen. Het is een diagnosegericht onderzoek om achter de achtergronden en oorzaken te komen van waarom bedrijven zich vestigen in het Westen van China. Het is ook een opinieonderzoek waarmee ik de meningen van verschillende groepen betrokkenen in kaart wil brengen over de achtergronden en oorzaken die aan dit onderwerp ten grondslag liggen.

Het Westen van China is een groot en divers gebied. Ik heb me in dit onderzoek uitsluitend gericht op bedrijven uit de stad Chengdu, omdat die stad enerzijds wordt gezien als een van de belangrijkste steden in het Westen van China waar veel dingen samenkomen en anderzijds omdat Chengdu ook wordt gezien als een van de voorlopers van de ontwikkelingen in het Westen (Roland Berger, 2010, McKinsey, 2011). Daarmee is de stad een goed voorbeeld van de ontwikkelingen die er in het Westen van China gaande zijn. Ik heb me in dit onderzoek niet gericht op een specifiek soort bedrijven, maar heb heel algemeen gekeken naar grote en kleine bedrijven uit uiteenlopende sectoren in de regio Chengdu.

2.2. Theorie

Voor het doen van de diagnose zal ik in de eerste plaats de relevante theorie in kaart brengen. Dit zal ik doen door een analyse te maken van de voor dit onderzoek belangrijke economische ontwikkelingen in China en in het Westen van China. Ik zal ook een tweetal casestudies behandelen van bedrijven die zich in het Westen van China hebben gevestigd. Vervolgens zal ik de literatuur over locatievraagstukken bespreken. Deze is onder te verdelen in literatuur over de interne motieven van bedrijven om zich op een bepaalde locatie te vestigen en in de literatuur over de locatiefactoren. Ik zal kijken naar de ‘mainstream’ literatuur over locatievraagstukken en verder zoveel mogelijk ook naar literatuur die specifiek over de context van China en het Westen van China gaat, voor zover deze beschikbaar is. Uit deze literatuurstudie zal ik het theoretisch kader (conceptueel model) vaststellen.

2.3. Interviews

De volgende stap in het onderzoek is het opinieonderzoek waarin ik aan de hand van interviews de opvattingen van verschillende groepen betrokkenen vraag over de elementen in het conceptueel model. De eerste groep die ik ondervraag zijn senior executives en managers van Multinational Enterprises (MNE's), de tweede groep zijn senior executives van Small & Medium Enterprises (SME's). Ik maak dit onderscheid tussen MNE's en SME's om te onderzoeken of er verschillen zitten in hun meningen en of er daardoor mogelijk andere conclusies te trekken zijn over de aantrekkelijkheid van het Westen. De derde groep die ik ondervraag bestaat uit een aantal externe experts met relevante kennis over het Westen van China. Ik kies voor deze derde groep omdat zij mogelijk andere of bredere kennis hebben over de regio die niet bedrijfsspecifiek is.

2.4. Online vragenlijst

De derde stap in het onderzoek is een online vragenlijst die ik na de interviews onder de groep interview respondenten heb verspreid. Via deze vragenlijst heb ik de respondenten nog een aantal vragen voorgelegd waarin ik hen vraag om een ranking aan te geven over bepaalde onderwerpen. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik op sommige onderwerpen meer inzicht wilde krijgen in het belang dat de respondenten hechten aan bepaalde onderwerpen. Een andere reden voor het uitsturen van de vragenlijst is om op sommige punten de meningen van respondenten makkelijker te kunnen vergelijken. Vandaar dat ik deze achteraf heb voorgelegd aan dezelfde groep respondenten.

2.5. Analyses en aanbevelingen

De resultaten uit de interviews en uit de vragenlijst heb ik vervolgens gebruikt voor de analyse van de resultaten. Op basis van deze analyse ben ik uiteindelijk tot de conclusies en aanbevelingen gekomen aan de bovengenoemde doelgroepen.

2.6. Onderzoeksmodel

Hieronder staat de structuur van het onderzoek in een model weergegeven. Op basis van de bestudering van de vier onderwerpen aan de linkerkant van het onderzoeksmodel zal ik het conceptueel model voor dit onderzoek vaststellen. Het conceptuele model is de uitwerking van het theoretisch kader van het onderzoek door de bestudering van de literatuur. Daarin zal ik aangeven hoe de verschillende elementen uit het onderzoek met elkaar samenhangen. De inhoud van dit conceptuele conceptueel model staat weergegeven in paragraaf 5.4. Bij de bespreking van het conceptueel model zal ik ook een terugkoppeling maken naar dit onderzoeksmodel.

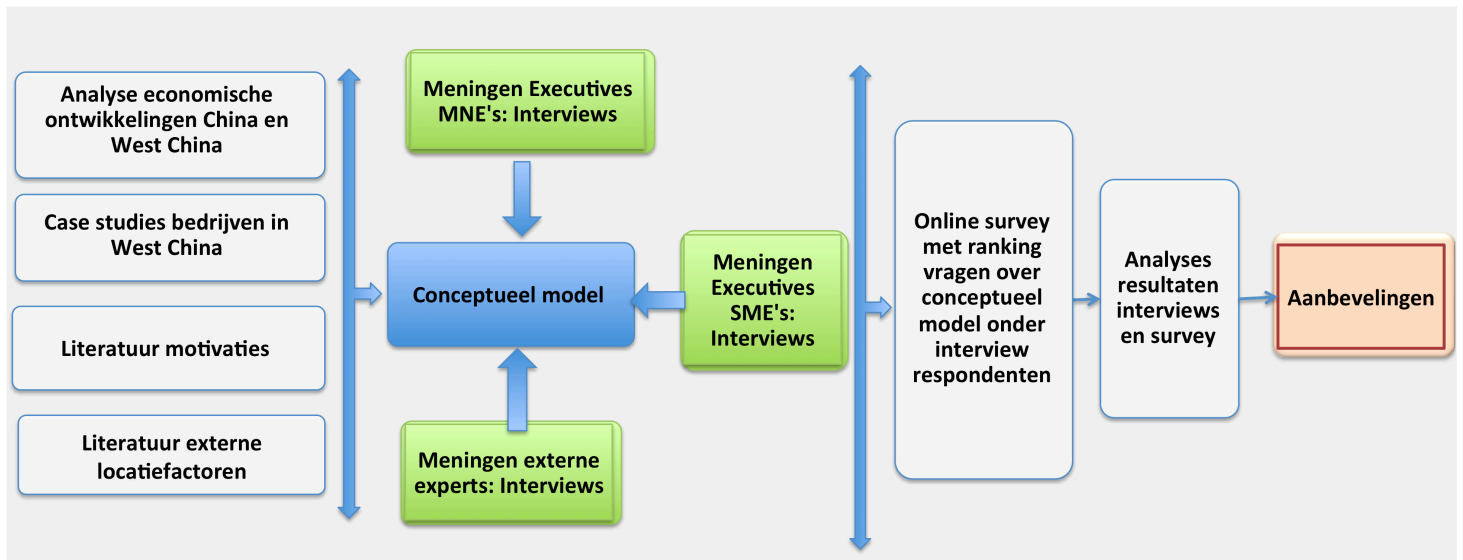


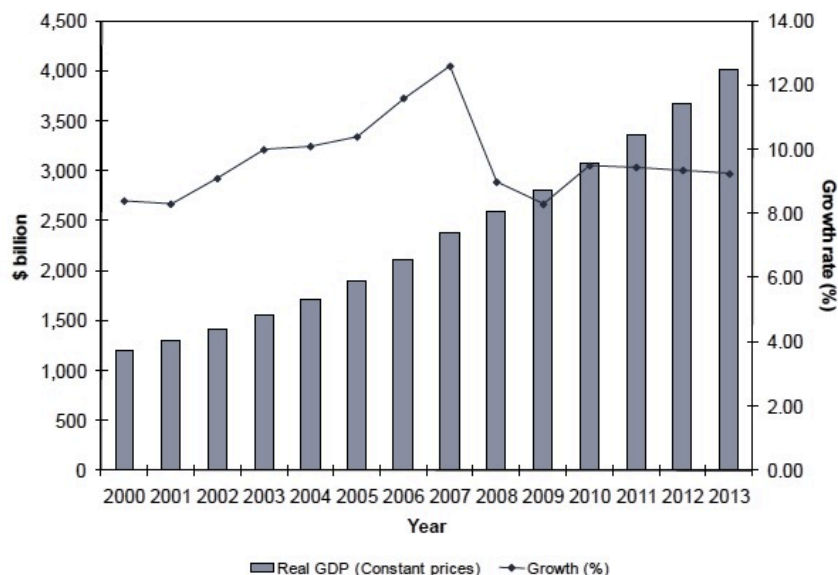
Fig 2: Onderzoeksmodel

Hoofdstuk 3: Economische ontwikkelingen in China

In dit hoofdstuk schets ik de belangrijkste ontwikkelingen in de Chinese economie. Ik kijk daarbij vooral naar de effecten die dit heeft voor de positie van het Westen van China. De focus ligt op die ontwikkelingen die van belang zijn voor Westerse bedrijven. Deze selectie van deze ontwikkelingen is gebaseerd op de onderwerpen die worden behandeld in een tweetal rapporten over het Westen van China. Het eerste is een rapport van de Economist Intelligence Unit over de effecten van de *Go West Policy* voor Nederlandse bedrijven (EIU, 2010). Het tweede is een vergelijkbaar rapport van Roland Berger waarin de kansen voor het Duitse bedrijfsleven staan beschreven (Roland Berger, 2010). In deze rapporten staan het type ontwikkelingen die voor het bedrijfsleven relevant zijn en ik heb deze daarom ook voor deze studie aangehouden. De volgende ontwikkelingen komen in dit hoofdstuk aan bod: De economische groei, de marktontwikkelingen, de groei van de middenklasse, het Western Development Program, de toenemende concurrentie, de demografische ontwikkelingen, de ontwikkeling van verschillende productiekosten en de infrastructuur.

3.1 Economische groei in Oosten en Westen: GDP en FDI

De laatste drie decennia heeft China zich op economisch gebied op een ongekennde manier ontwikkeld. Sinds het begin van de overgang naar een markteconomie vanaf begin jaren tachtig van de vorige eeuw, is er een gemiddelde jaarlijkse GDP groei van 9,9% gerealiseerd, en in de periode 2004 – 2008 zelfs ruim boven de 10%. China is daarmee al dertig jaar de snelst groeiende economie ter wereld.



Source: Datamonitor

DATAMONITOR

fig 3: GDP ontwikkeling in China 2000 – 2010 incl verwachting t/m 2013. Real GDP in constante prijzen. (bron: datamonitor)

De economische groei heeft voornamelijk plaatsgevonden in de Oostelijke kustregio's en de voornaamste driver is de instroom van *Foreign Direct Investments* (FDI) geweest en de impact daarvan op de export (EIU, 2010). De Westerse regio's hebben zich veel minder snel ontwikkeld dan de Oostelijke kustregio's. Dit gat tussen binnenland en kustregio's is een fundamenteel kenmerk van de Chinese economie (Naughton, 2009). Het GDP per hoofd van de bevolking ligt in de kustprovincies dan ook een stuk hoger dan in de provincies in het binnenland. In Shanghai en Beijing bijvoorbeeld is dit ongeveer vier keer hoger dan in de provincies Shaanxi, Chongqing en Sichuan, de drie meest welvarende provincies in het Westen.

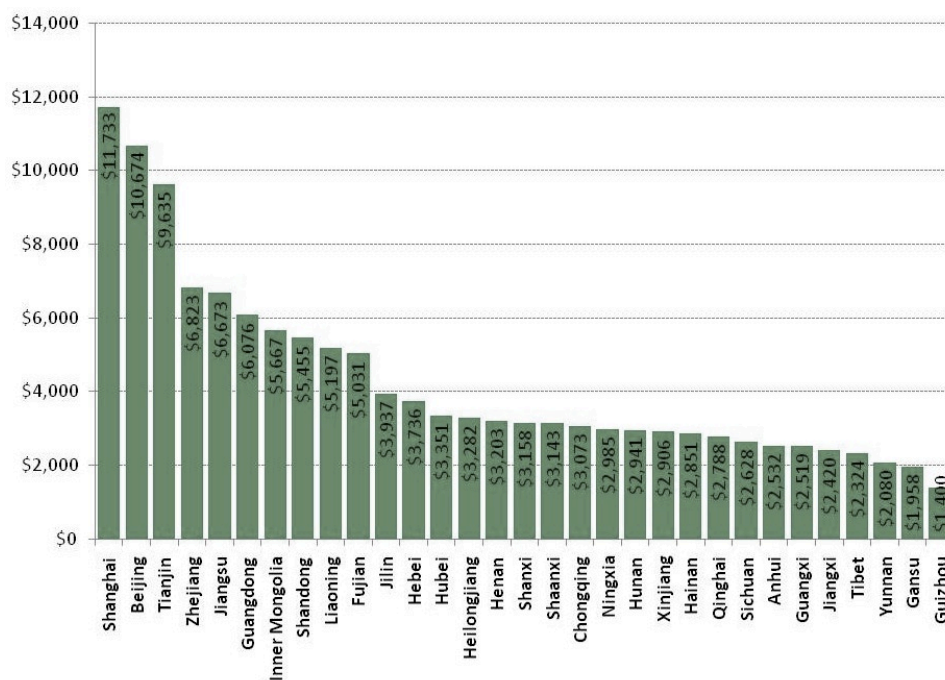


fig 4.: *China GDP per hoofd van de bevolking per provincie. Nominaal, 2009.* (Bron: <http://www.chinasignpost.com>)

Het GDP in het Westen van China is nog steeds laag vergeleken met de rest van China. In 2008 was het aandeel van het Westen in de totale economie 19% terwijl in de regio ongeveer 28% van de totale bevolking woont (Roland Berger, 2010). In de eerste helft van 2011 was de GDP groei in het Westen van China wel hoger dan in het Oosten, gemiddeld 13% ten opzichte van minder dan 10% in het Oosten (Beijing review, 2011). De verwachting is dat deze trend de komende jaren zal doorzetten. Hierbij moet worden opgemerkt dat er grote verschillen bestaan binnen de Westelijke provincies wat betreft economische prestaties en groei. In provincies als Tibet en Xinjiang ligt het GDP per hoofd van de bevolking nog op een veel lager niveau dan in provincies als Chongqing en Sichuan.

De FDI ontwikkeling in het Westen van China is een interessante graadmeter omdat FDI refereert aan een investering die wordt gedaan vanuit het buitenland in bedrijven in een bepaalde regio vanuit een lange termijn interesse in dat gebied (IMF, n.a.). De instroom van FDI in het Westen van China is nog altijd laag vergeleken met het Oosten. Het aandeel van de FDI in het Westen ten opzichte van het de totale FDI instroom in China is in de periode tussen 2005 en

2008 gestegen van 8% tot 14%. Deze 14% ligt echter nog wel onder het verwachte aandeel dat de westelijke provincies op basis van hun aandeel in de totale economie zouden moeten binnenkrijgen, zie onderstaande figuur waarin GDP en FDI in de regio tegen elkaar zijn afgezet (Roland Berger, 2010).



fig 5. Verhouding GDP / FDI inflow als percentage van heel China (Bron: Roland Berger, 2010)

3.2 Markontwikkelingen

In het 11^e economische vijfjarenplan dat de Chinese regering in 2006 lanceerde, werd een andere koers ingeslagen ten opzichte van de periode daarvoor. In plaats van economische groei te realiseren door export en investeringen, gaf de regering aan toe te willen naar een meer gebalanceerde en duurzame groei, waarbij de dienstensector en binnenlandse consumptie belangrijker werden als drivers van economische groei. De economische crisis die in 2008 begon en waarbij miljoenen Chinese werknemers hun baan kwijtraakten als gevolg van de sterke afname van de vraag naar Chinese producten, zorgde ervoor dat de Chinese overheid zich nog meer bewust raakte van het feit dat een meer consumptie gedreven groei van groot belang is om minder afhankelijk te zijn van de externe vraag (APCO, 2011). Uiteindelijk is er tijdens het 11^e vijfjaren plan een bescheiden voortgang geboekt op het gebied van het in balans brengen van diensten en binnenlandse consumptie (World bank, 2011).

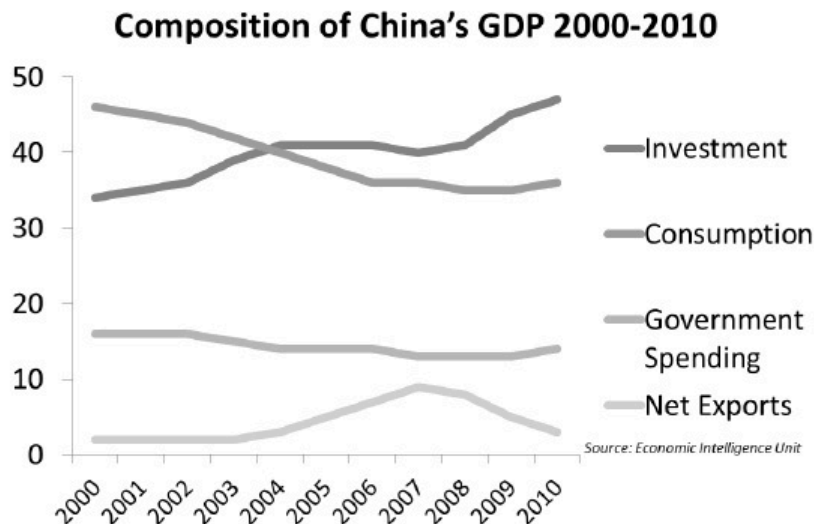
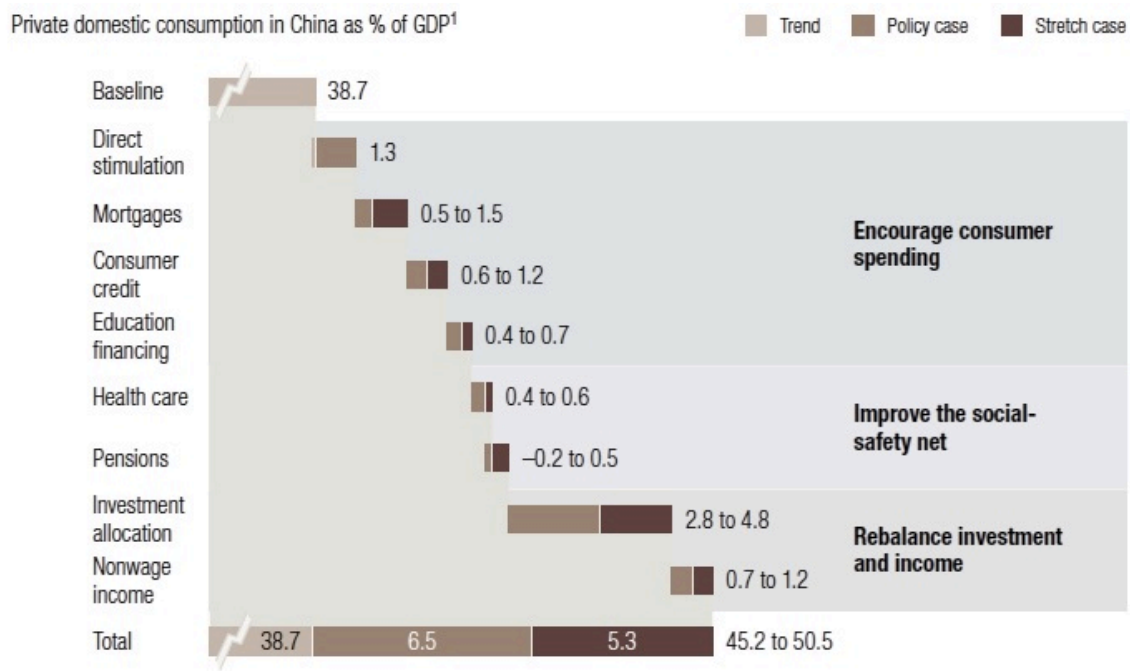


fig 6: Het aandeel van binnenlandse consumptie in het GDP is afgenomen door de forse investeringen, maar stijgt de laatste jaren weer (Bron: APCO rapport, 2011)

In het 12^e vijf jaren plan (2011-2015) wordt het belang om meer balans te brengen in de economische groei verder benadrukt. Een belangrijke achterliggende reden voor dit beleid is om de groei van de welvaart aan een groter deel van de bevolking ten goede te laten komen. Het plan moet zorgen voor een lager GDP groei percentage, een meer consumptie gedreven groei en meer aandacht voor innovatie en R&D (KPMG, 2011). Bovendien heeft de Chinese regering in het 12^e vijf jaren plan een aantal strategische focus sectoren aangewezen die de ruggengraat van de Chinese economie moeten gaan worden in de komende decennia. Dit zijn onder meer nieuwe energie, biotechnologie en IT (McKinsey Quarterly, 2010).

De Chinese economie zal door deze ontwikkelingen de komende twee decennia weg bewegen van het investerings georiënteerde groeimodel. De bijdrage van de consumptie aan GDP groei moet stijgen van 35% op dit moment naar ongeveer 41% in 2015. Maatregelen die genomen worden om het besteedbaar inkomen per huishouden te verhogen zijn onder andere het verhogen van het minimumloon en een groter sociaal vangnet in de vorm van een stelsel voor de gezondheidszorg en voor sociale uitkeringen (APCO, 2011). McKinsey maakte drie scenario's voor de groei van het percentage consumptie van het GDP tot en met 2025. In het laagste scenario stijgt het percentage tot 39%. Als de overheid voldoende maatregelen neemt op het gebied van sociale zekerheid, pensioenen en daarboven op ingrijpende hervormingen aanbrengt in de structuur van de economie, dan zou het percentage in 2025 tot tussen de 45% en 50% kunnen groeien (McKinsey Quarterly, 2009).



¹In real 2000 dollars.

Source: Global Insight; McKinsey Global Institute analysis

Fig 7: Drie scenario's voor de groei van binnenlandse consumptie in % van GDP (Bron: Global Insight; McKinsey Global Institute, 2009)

De mate waarin de consumptie in de komende jaren gaat bijdragen aan de economische groei zal dus deels afhankelijk zijn van de maatregelen die de overheid gaat nemen. Voor het Westen van China is dit ook relevant omdat het zal meebewegen naar een meer consumptie gedreven economie. De overheid zal daarvoor de focus moeten gaan verleggen. Tot op heden lag de nadruk in het Westen op investeringen in de infrastructuur. Dit zal meer toegaan naar het stimuleren van de consumptie door de verschillende maatregelen die hierboven zijn genoemd.

3.2.1. Groei van Chinese middenklasse

De Chinese middenklasse zal de komende jaren naar verwachting snel gaan groeien. Dit zal vooral plaatsvinden in de steden aan de kust, maar ook in de steden in het binnenland. De Chinese middenklasse is op basis van inkomens niveau onder te verdelen in lage (jaarinkomen RMB 30.000 – RMB 50.000), midden (RMB 50.000 – RMB 120.000) en hoge (RMB 120.000 – RMB 200.000) middenklasse. In onderstaande grafiek staat de verwachte ontwikkeling voor de komende 15 jaar weergegeven. Dit is voor het percentage huishoudens per inkomensklasse (Ebberts, 2010)

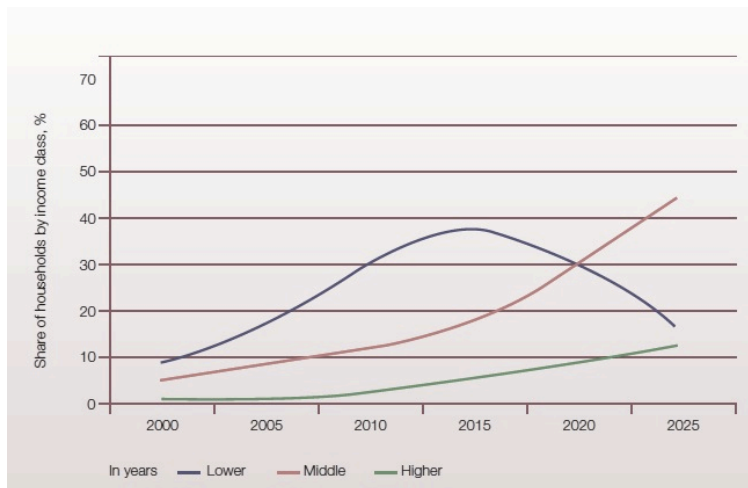


Fig 8: ontwikkeling van de Chinese middenklasse (Bron: Ebbers, 2010)

De groei van de middenklasse hangt samen met de consumentenbestedingen. Deze zijn sinds 2005 sterk gestegen, maar nog wel vooral beperkt tot de stedelijke gebieden. In onderstaande figuur staan de retail bestedingen van Chinese consumenten in de jaren 2005 – 2010.

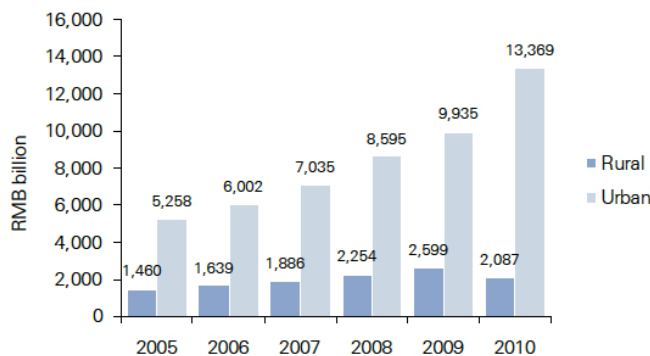


Fig 9: Retail verkoop van consumenten goederen, vergelijking stad en ruraal (Bron: KPMG, 2011)

Door de focus op het stimuleren van de binnenlandse consumptie en de gevolgen daarvan voor de groei van de middenklasse en het besteedbaar inkomen, is de verwachting dat de marktkansen voor (buitenlandse) bedrijven de komende jaren zullen toenemen. De grootste kansen liggen daarbij vooral in de nieuwe geürbaniseerde gebieden en het platteland, dus buiten de bekende grote steden (McKinsey Quarterly, 2011). Verder is de verwachting dat bedrijven die zich richten op consumenten, zoals bedrijven in de FMCG, vliegtuigmaatschappijen, farmaceutische bedrijven en voeding, het meeste kunnen profiteren van deze ontwikkelingen (McKinsey Quarterly, 2011). Aan de andere kant betekent het verhogen van de minimumlonen en de algemene loonstijgingen dat de productiekosten voor bedrijven tegelijkertijd ook hoger zullen worden. Hierdoor kunnen dus ook de kostenvoordelen in het Oosten van China onder druk komen te staan.

De koopkracht in het Westen ligt nog onder de koopkracht in het Oosten, zoals te zien is in onderstaande figuur. Per jaar geven consumenten in het Westen gemiddeld 5300 yuan (620 euro)

uit aan consumptie goederen, in het Oosten is dat bijna het dubbele, namelijk 11.100 yuan (1300 euro). Daarbij moet aangemerkt worden dat het ook hier gaat om gemiddelden per provincie. De koopkracht in de voorlopende steden Chengdu, Chongqing en Xi'an ligt al op een hoger niveau ligt en is vergelijkbaar met grote steden in het Oosten, behalve de steden Shanghai en Beijing (Roland Berger, 2010). Het inkomen per hoofd van de bevolking ligt ook in de voorlopende steden in het Westen nog steeds beduidend onder dat in het Oosten, maar als dit gecorrigeerd wordt door de inflatie en het prijsniveau dat in het Westen ook een stuk lager ligt, dan ligt de koopkracht dus niet veel lager dan in het Oosten.

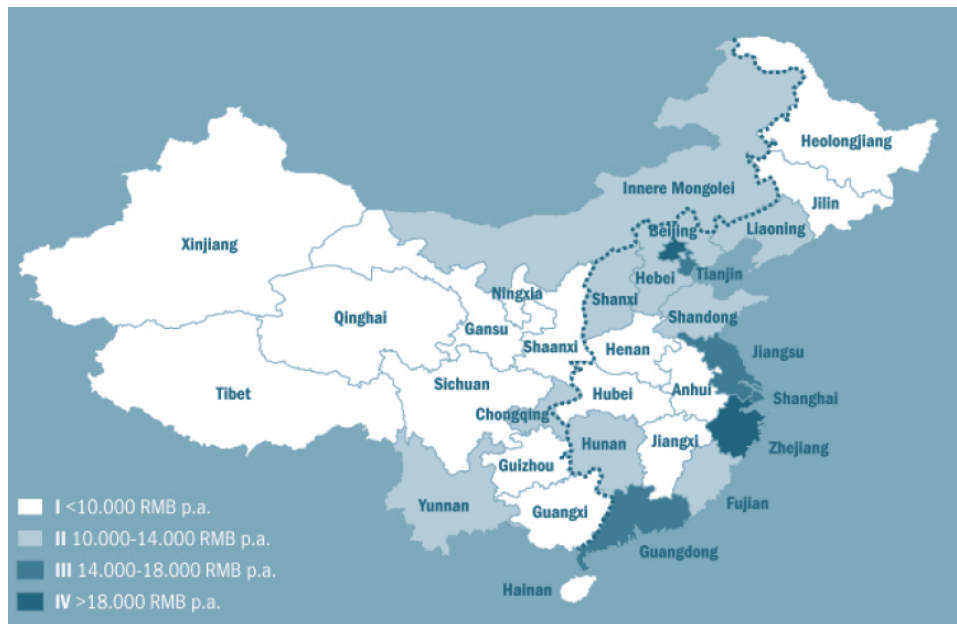


Fig 10: Koopkracht van de stedelijke bevolking in China per provincie (tegen koopkrachtpariteit) (Bron: Roland Berger, 2010)

De ontwikkelingen in besteedbaar inkomen zorgen ervoor dat sommige producten in het Westen meer in trek zijn dan in het Oosten. In bijlage 2 is te zien dat de groei van bijvoorbeeld de aankoop van computers en auto's in het Westen van China al groter is dan in het Oosten van China.

3.2.2. Western Development Program

In 2001 lanceerde de Chinese regering het *Western Development Program (WDP)*, dat ook wel *Go West Strategy* wordt genoemd. Het doel van het WDP is om het Westen van China ook te laten profiteren van investeringen en ander economisch ontwikkelingsbeleid. Sinds president Hu Jintao aan de macht kwam in 2003 is er steeds meer aandacht gekomen voor het verkleinen van het gat tussen het Oosten en het Westen. Het speerpunt van Hu's beleid is het bouwen aan een harmonieuze samenleving, waarbij stabiliteit prioriteit nummer één is. Het verkleinen van de inkomensongelijkheid is een belangrijke pijler om dat te realiseren.

In de begin jaren van het WDP werd vooral de nadruk gelegd op investeringen in de infrastructuur in het Westen, zoals wegen en treinverbindingen en in het ontginnen van

grondstoffen (Naughton, 2009). Deze eerste fase van het WDP heeft volgens de Chinese regering zelf positieve effecten gehad op het gebied van verbeterde infrastructuur, economische groei, toenemende inkomens van huishoudens en door de verandering in de economische structuur, namelijk een grotere ontwikkeling van de industrie ten opzichte van landbouwproductie (Roland Berger). In 2011 is officieel de tweede fase van het WDP begonnen. De nadruk voor de aankomende periode ligt meer op economische groei door het stimuleren van de lokale vraag in het Westen van China. Dit is een beleid dat in lijn ligt met het 12^e vijfjarenplan voor het hele land. Dit is in het kader van dit onderzoek relevant, omdat het verhogen van de consumptie impliceert dat de lonen zullen stijgen. Dit heeft dus gevolgen voor het marktpotentieel van het Westen en tegelijkertijd op de loonkosten, die zullen stijgen.

3.2.3. Toenemende concurrentie

Een andere ontwikkeling in het Oosten van China waar Westerse multinationals in toenemende mate mee te maken krijgen is de concurrentie. Deze is in de laatste jaren vooral in de tier 1 steden in de kustprovincies sterk gestegen. Niet alleen tussen buitenlandse MNE's onderling, maar steeds vaker ook met Chinese bedrijven. Westerse MNE's focussen zich vooral op het premium segment van de markt en juist in dat segment neemt de concurrentie van lokale bedrijven toe. Deze Chinese bedrijven richtten zich in het verleden op het lage en middensegment, maar dat is aan het veranderen (Ebbers, 2010). Dat is een logische ontwikkeling gezien het feit dat het grootste deel van de consumenten aan het 'up-traden' is, dat betekent dat zij meer geld gaan uitgeven aan betere producten in een hogere prijsklasse (BCG, 2007). Een andere reden voor de toenemende concurrentie is dat er veel Westerse MNE's zijn die blijven wachten op de 'consumptie explosie' die naar verwachting moet gaan plaatsvinden en dat er daarom niemand weggaat. Er is daardoor op veel markten sprake van een overcapaciteit. Bedrijven die bijvoorbeeld een gecombineerde strategie hebben van premium segment en mass market, zijn genooddaakt om de consument te gaan zoeken in de tier 2 en tier 3 steden. Tegelijkertijd moeten ook Westerse bedrijven de kosten naar beneden brengen om te kunnen blijven concurreren met de Chinese concurrenten (Ebbers, 2010). Er zijn veel Westerse MNE's die door deze grote concurrentie nog weinig succes hebben behaald in China en verrast zijn door de grote concurrentie, en de kleine marges die ze kunnen halen door de kosten van sales, marketing en distributie (MGI, 2006).

Bedrijven worden daardoor gedwongen om naar andere markten in China te gaan kijken waar er minder concurrentie is en waar hogere marges te halen zijn. Het gevecht om de consumenten markten gaat in de tier 2 en 3 steden plaatsvinden omdat daar de meeste consumenten zitten (MGI, 2006). Dit zorgt voor een nieuwe uitdaging voor Westerse MNE's, omdat ze in die steden vaak nog niet de juiste distributie en logistiek hebben, nog niet over een netwerk beschikken en dat de consumenten daar weer andere producten willen, wat lokalisatie noodzakelijk maakt (Ebbers, 2010).

Tegen deze achtergrond wordt ook het Westen van China steeds interessanter als markt. De economie in het Westen van China groeit inmiddels sneller dan in de rest van China. Vooral in de stedelijke gebieden in het Westen gaat dit gepaard met een toename van het inkomen en consumentenbestedingen (Roland Berger, 2010). In de eerste plaats zal dat vooral in de tier 2 en 3 steden zijn, zoals Chongqing, Chengdu en Xi'an. Het McKinsey Global Institute noemt deze steden in het rapport *Mapping the economic power of cities* als drie van de meest aantrekkelijke steden ter wereld als het gaat om de groei in het aantal huishoudens en de groei in het aantal huishoudens met een aantrekkelijk inkomen van boven de \$ 20.000 per jaar in het komende decennium.

3.2.4. Demografische ontwikkelingen

Een andere relevante ontwikkeling ligt op het gebied van demografische factoren. China krijgt te maken met een grote vergrijzingsgolf. Op dit moment is de beroepsbevolking nog groot in vergelijking met de oudere populatie, maar dit zal al in de komende jaren gaan veranderen. De verwachting is dat in 2050 30% van de bevolking ouder dan 60 jaar zal zijn. Dit kan grote economische problemen met zich meebrengen omdat de beroepsbevolking te klein is om ook voor de ouderen te kunnen zorgen (Banister, 2010).

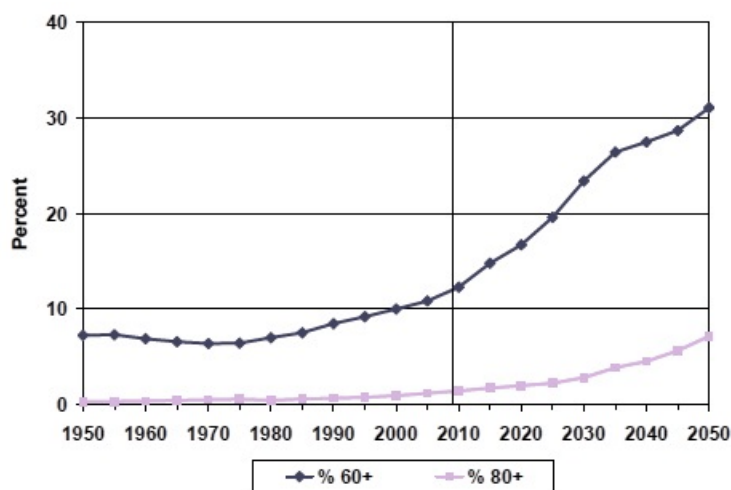


Fig 11: De vergrijzingsgolf in China gaat de komende jaren sterk toenemen (Bron: Banister, 2010)

De Westelijke provincies hebben een hogere geboorte ratio waardoor er een jongere populatie is dan in het Oosten van China. Dit gecombineerd met de verwachting dat steeds meer arbeidsmigranten niet meer de provincies zullen verlaten waar ze zijn opgegroeid, maar naar steden in de eigen omgeving zullen trekken, maakt dat de effecten van de aankomende vergrijzingsgolf in het Westen waarschijnlijk minder sterk zullen zijn dan in de kustprovincies in de komende decennia (Banister, 2010).

3.3. Kostenniveau

Naast de grote marktkansen die worden verwacht, is de stijging van productiekosten een andere belangrijke trend voor bedrijven die in China ondernemen. We zagen bijvoorbeeld al dat de maatregelen om de consumptie te stimuleren ook effecten hebben op de lonen en dus voor de kosten voor bedrijven. Er is een aantal factoren aan te wijzen dat er voor zorgt dat de kostenvoordelen die lange tijd zo vanzelfsprekend zijn geweest voor (het Oosten van) China, nu langzamerhand aan het verdwijnen zijn.

3.3.1 Loonkosten

De lonen in China stijgen snel. In de periode van 2005 – 2010 was er een gemiddelde loonstijging van 19% per jaar (BCG, 2011). De lonen van migranten arbeiders die in de fabrieken werken stegen nog sneller, rond de 40% in 2010 en de verwachting is dat deze de komende jaren met 20 – 30% per jaar zullen blijven stijgen (Businessweek, 2011). Sommige bedrijven zoals Foxconn waren zelfs genooddaakt om de lonen in een fabriek te verdubbelen als gevolg van een serie zelfmoorden onder werknemers.

Dong Tao, de ‘chief economist’ voor Azië bij Credit Suisse in Hong Kong zegt dat China het *Lewis turning point* aan het naderen is. Dit betekent een kritiek moment in een opkomende economie waarop het overschot aan arbeid opdroogt met als gevolg loonstijgingen, prijsstijgingen en inflatie. In het geval van China zou dit punt in 2014 bereikt worden. Sommige economen zijn zelfs van mening dat China het *Lewis turning Point* mogelijk al bereikt heeft (Businessweek, 2011).

BCG stelt dat de voordelen van het produceren in China langzamerhand aan het verdwijnen zijn. Onder andere door een stijging in loonkosten. De kosten voor arbeiders in de Oostelijke Yangtze Delta regio bijvoorbeeld, waarin o.a. Shanghai en de provincie Jiangsu liggen, zullen in de komende jaren met gemiddeld 18% stijgen tot een bedrag van \$6,31 per uur in 2015 (in 2000 was dit nog \$0,72 per uur). Dit bedrag zal dan een kwart bedragen van de arbeidskosten in de VS. Deze stijging van de lonen gaat bovendien sneller dan de stijging van de productiviteit. En als deze loonkosten worden gecorrigeerd voor productiviteit, dan zullen de kosten in de Yangtze Delta in feite \$15,03 per uur zijn in 2015, vergeleken met \$24,81 in het Zuiden van de VS. En dan gaat het alleen nog maar over de loonkosten. Volgens BCG bedragen de loonkosten afhankelijk van het product tussen de 7 en 25% van de totale kosten van productie. Naast de stijgende loonkosten zijn de stijgende kosten van energie, land en transport ook factoren waarmee bedrijven in het Oosten van China te maken krijgen. In combinatie met een stijgende renminbi wisselkoers, zorgt dit ervoor dat het kostenvoordeel van het Oosten van China afneemt (BCG, 2011).

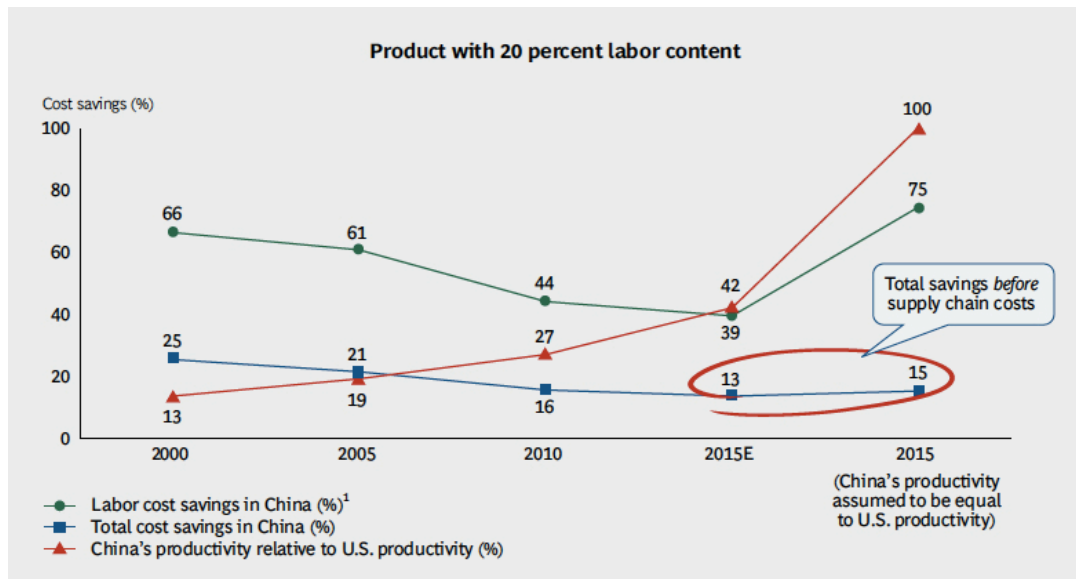


Fig 12 : Kostenbesparingen op arbeid en totale kostenbesparingen in China nemen af (Bron: BCG, 2011)

Deze stijging van de lonen gebeurt ook zonder overheidsinterventie. Dit is een van de redenen dat steden in het Westen van China steeds meer gaan concurreren met steden in het Oosten op het gebied van arbeid en interessanter worden als productielocatie (Businessweek, 2011). De lonen van lokaal ingehuurd medewerkers in Chengdu bijvoorbeeld liggen nog aanzienlijk lager dan in Beijing en Shanghai:

Salaries for locally hired staff in major cities in China in 2009	
City	Annual salary (USD)
Chengdu	3,992
Shanghai	6,263
Beijing	7,091

Fig 13: Gemiddeld salaris van lokaal ingehuurd medewerkers (Bron: KPMG, 2010)

Naast deze loonontwikkelingen is er nog een andere belangrijke ontwikkeling op het gebied van human resources. Bedrijven in China hebben veel moeite om genoeg goede mensen te vinden in vooral management posities. Bedrijven in China hebben de komende jaren naar schatting 75.000 leiders nodig die in een internationale omgeving kunnen werken. In 2009 waren er nog maar zo'n 5000 beschikbaar (Hartmann, 2009). De groeiende behoefte aan getalenteerde managers wordt gezien als de grootste management uitdaging voor bedrijven in heel China (McKinsey Quarterly, 2008). De meeste van deze managers zullen in het Oosten van China gezocht worden, maar in toenemende mate ook in het Westen als daar meer economische activiteiten naar toe verschuiven.

3.3.2. Kosten voor kantoorhuur en land

Niet alleen de lonen stijgen snel in het Oosten van China, ook de kosten van andere productiefactoren zijn aan flinke prijsstijgingen onderhevig. Onroerend goed is een van de fundamenteën van de economische groei geweest in de afgelopen twee decennia (Wall Street Journal, 2011) en is een favoriete investering van veel Chinezen als alternatief voor geld uitlenen aan banken, waar de rente onder het niveau van de inflatie ligt. De prijzen van onroerend goed en land zijn daardoor de laatste jaren snel gestegen, waardoor de huur van kantoorruimte en land voor bedrijven duurder wordt. Hiermee is ook de dreiging van een *real estate bubble* groter geworden. Dit is een van de grootste risico's voor de Chinese economie. Lokale overheden zijn bijvoorbeeld ook afhankelijk van verkoop van grond en daarmee belanghebbende bij stijgende landprijzen om infrastructuur projecten te financieren (World Bank, 2011). Volgens vastgoedbedrijf CBRE stijgen de prijzen van kantoren in steden als Beijing, Shanghai en Guangzhou nog altijd sterk. CBRE stelt dat er bijvoorbeeld in Beijing een trend is van te weinig aanbod van kantoor ruimte. In het tweede kwartaal van 2011 was er daardoor een huurstijging van 21% ten opzichte van het kwartaal daarvoor, de hoogste stijging in de geschiedenis. De verwachting is dat in de komende tijd, ondanks de oplevering van een groot aantal nieuw kantoren, het aanbod zal achterblijven bij de vraag, wat tot gevolg zal hebben dat de huren voor kantoorruimte nog verder zullen gaan stijgen (CBRE, 2011).

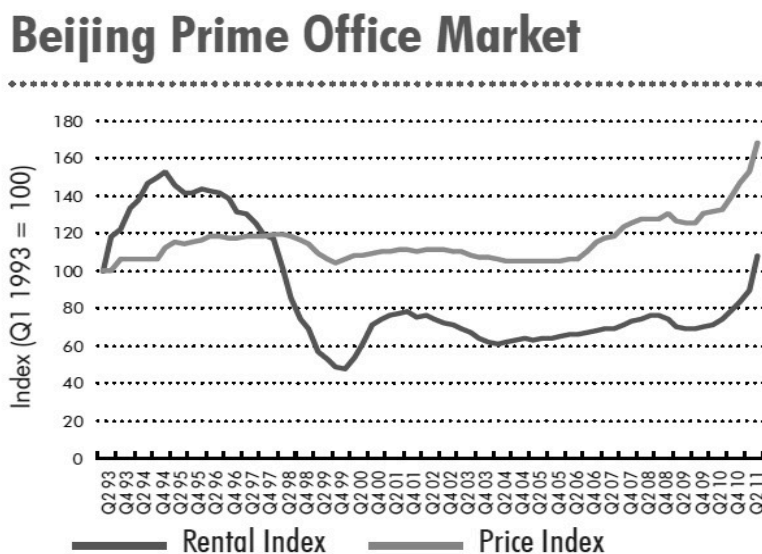


Fig 14: ontwikkeling van de prijsindex en verhuurindex van kantoren in Beijing ten opzichte van 1993 (=100). (Bron: CBRE, 2011)

Vergeleken met steden in het Westen van China liggen de prijzen de tier 1 steden in het Oosten twee tot drie keer zo hoog.

Prime Office Rents/Prices

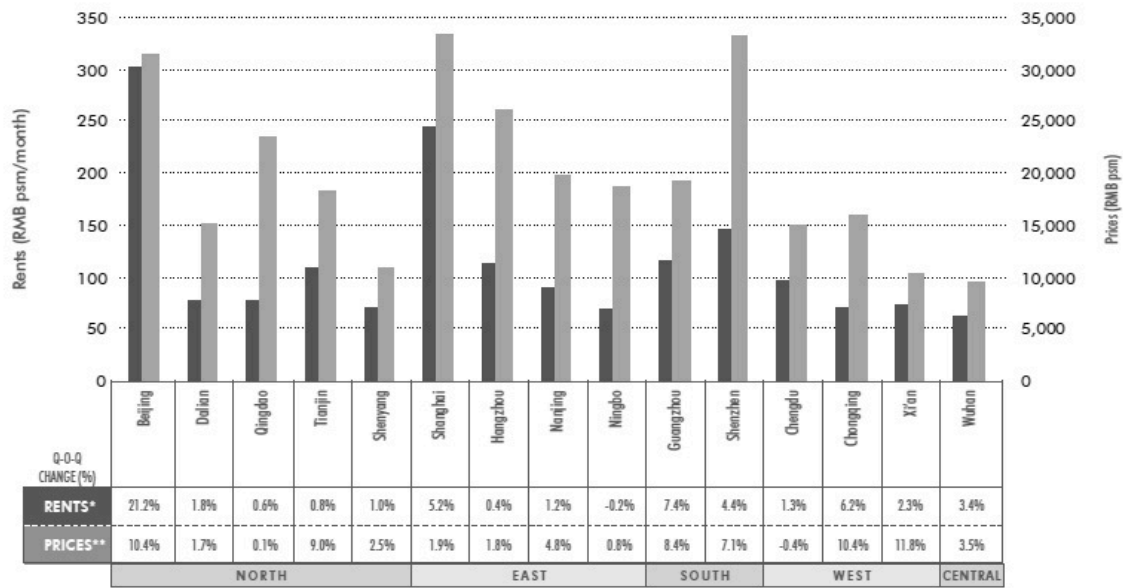


Fig 15: Huurprijzen van kantoorruimte in verschillende regio's in 2011 (Bron: CBRE, 2011)

Overige kosten

Naast de kosten van arbeid en land, stijgen ook andere productiekosten. De kosten van elektriciteit bijvoorbeeld zijn dit jaar ten opzicht van 2010 met 15% gestegen (BCG, 2011). En ook de kosten van ruwe materialen en water zijn aan prijsstijgingen onderhevig en de verwachting is dat deze nog verder zullen stijgen. In vergelijking met het Westen van China liggen de kosten in het Oosten ook aanzienlijk hoger, behalve voor water, deze kosten zijn in Shanghai door de geografische ligging aan water lager dan in Chengdu.

Cost of electricity and water in major cities in China		
City	Cost of electricity (USD/kWh)	Cost of water (USD/tonne)
Chengdu	0.1014	0.67
Shanghai	0.1259	0.56
Beijing	0.1121	0.91

Fig 16 : Kosten van elektriciteit en water in grote steden (Bron: KPMG, 2010)

In een enquête van de European Chamber of Commerce in China werd de leden gevraagd of ze positief of negatief waren over de verwachte ontwikkeling van loonkosten en de kosten van ruwe materialen. Opvallend is de grote stijging in een korte periode van het aantal mensen dat pessimistisch is over deze ontwikkelingen. In 2009 was 28% van de respondenten negatief over

de ontwikkeling van de lonen, in 2011 is dit toegenomen tot maar liefst 66%. Over de prijs van de stijging van ruwe materialen is men minder negatief, al was er van 2009 – 2011 ook een stijging van 19% naar 31%. Deze enquête gaat over heel China en niet alleen over het Oosten, maar duidelijk is dat daar de grootste stijging zit en men in korte tijd veel minder positief is gaan aankijken tegen de verwachte stijging van productiekosten.

Question: How would you describe the business outlook for your sector in China within the next two years concerning a) labour costs b) raw material prices?

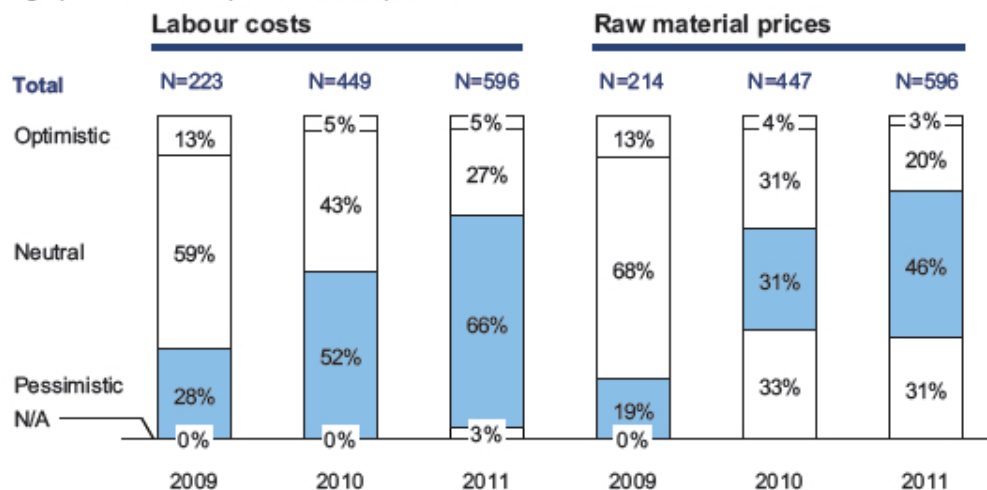


Fig 17: mening van Europese bedrijven over ontwikkeling loonkosten en prijzen van ruwe materialen (Bron: ECC, 2011)

3.4. Overheid

De overheid speelt in China een belangrijke rol in de economie. Waar in Europa en de VS de wet- en regelgeving een stabiele basis biedt voor bedrijven, is dit in China zeker niet het geval. Het systeem is aan constante veranderingen onderhevig en daarmee instabiel. Andere obstakels zijn de administratieve belasting, de ondoorzichtige regelgeving en het plotseling veranderen van wetten (Ebberts, 2010). De overheid in China heeft veel invloed op deze regelgeving en op de algehele business omgeving. Tegelijkertijd probeert de overheid ook via een planmatige aanpak de economie in bepaalde regio's te stimuleren.

De incentives die buitenlandse bedrijven voorheen kregen wanneer ze zich in het Oostelijke deel van China kwamen vestigen zijn steeds minder van toepassing. Door het WDP probeert de overheid om bedrijven geïnteresseerd te krijgen in het Westen van China. Dat gebeurt bijvoorbeeld via belastingvoordelen. Waar bedrijven in het Oosten van China 25% belasting moeten betalen, is dit in het Westen maar 15%, waarbij de belasting bovendien pas hoeft te worden betaald in het jaar dat er voor het eerst winst wordt gemaakt. Daarnaast heeft de overheid door de investeringen in de infrastructuur en logistiek een aantal barrières weggehaald waardoor het voor bedrijven interessanter is geworden om naar het Westen te komen. (Basmajian, 2011).

De Chinese overheid probeert bepaalde bedrijfstakken, zoals textiel en kleding, speelgoed en elektrische apparaten, aan te moedigen om hun fabrieken naar het binnenland te verplaatsen (Nomura rapport, 2010). En in toenemende mate probeert de overheid juist ook de hoogwaardige technologische industrieën naar het Westen te krijgen. De burgemeester van Chengdu bijvoorbeeld wil dat zijn stad bekend komt te staan als “Intelligent Chengdu” door hoogwaardige technologieën aan te trekken (Basmajian, 2011). De overheid kan hier aan bij dragen via belastingvoordelen, lage grondprijzen en andere incentives. Hiermee kunnen voordelen worden gecreëerd die er in het Oosten van het land niet meer te krijgen zijn.

3.5. Infrastructuur

Het niveau van de infrastructuur in het Oosten van China ligt op dit moment nog duidelijk hoger dan in het Westen. Wel is het niveau in het Westen de afgelopen jaren sterk verbeterd. Verbeteringen in de infrastructuur zijn de basis geweest van de eerste tien jaar van het Western Development Program. Er zijn flinke investeringen gedaan in de elektriciteitsnetten, een gaspijplijn van west naar oost en een water transfer project. Maar er is vooral geïnvesteerd in verkeersinfrastructuur. De capaciteit van vliegvelden voor goederen en personen vervoer is sterk verbeterd. Tussen 1999 en 2007 werd er 12.000 kilometer interprovinciaal wegennetwerk aangelegd en 8000 kilometer spoor. In 2009 werd er in een jaar meer dan 6000 kilometer spoor aangelegd (Roland Berger, 2010). Vooral de verbinding van het Westen met de kuststeden heeft bij dit beleid centraal gestaan. Het streven is om te zorgen voor een verbinding over land van maximaal acht uur. Daarnaast worden ook de regio's rondom steden als Chengdu en Chongqing voorzien van nieuwe wegen zodat ook de regio's buiten de grote steden beter bereikbaar worden (EIU, 2010). Een andere opvallende ontwikkeling is de opening van een spoorverbinding tussen het Westen van China en Europa. In juli 2011 reed de eerste goederentrein over deze verbinding van Chongqing naar Duisburg in 13 dagen. Een snellere en goedkopere route dan de 36 dagen die het transport eerst naar de kust en vervolgens over zee kost vanuit het binnenland (Xinhua, 2011). Voor bedrijven die in het Westen van China gaan produceren is dit mogelijk een aantrekkelijke ontwikkeling.

3.6 Welk Westen is aantrekkelijk?

Het Westen van China is een groot gebied. Omdat er zulke grote verschillen bestaan tussen de verschillende regio's in het Westen, is het belangrijk om stil te staan bij waar nu de meeste ontwikkelingen plaatsvinden en waar deze nog achter blijven. Omdat vaak gemiddelden worden gehanteerd van de hele regio als het gaat om economische statistieken zoals GDP of besteedbaar inkomen, zegt dit niet zoveel over wat nu precies de plekken zijn die zich in meer of mindere mate ontwikkelen. Als we het hele Westen van China in ogenschouw nemen dan kan grofweg gezegd worden dat hoe meer je naar het Westen gaat, hoe minder ontwikkeld het wordt. Provincies als Tibet en Xinjiang hebben een laag GDP en zijn veel minder ontwikkeld dan

bijvoorbeeld provincies zoals Sichuan en Shaanxi. Roland Berger deed onderzoek naar de meest aantrekkelijke regio's in het Westen vanuit een eigen analyse en vanuit een aantal ondernemersinterviews. De provincies Chongqing, Sichuan en Shaanxi kwamen daaruit naar voren als provincies met het meeste potentieel (Roland Berger, 2010).

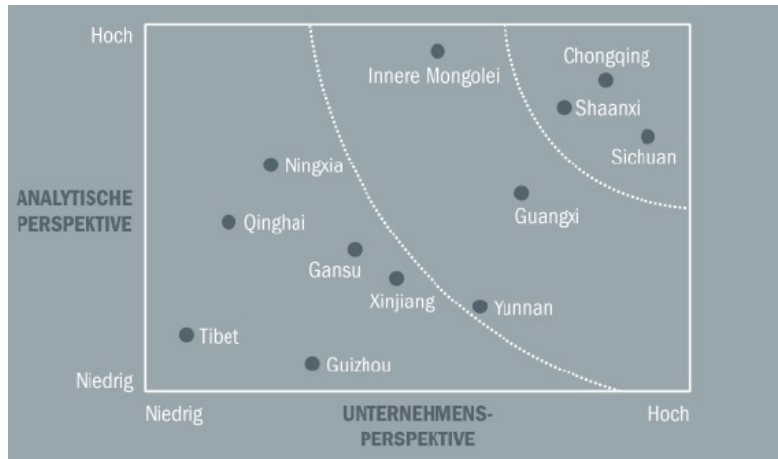


Fig 18: Aantrekkelijkheid van Westelijke provincies vanuit ondernemersperspectief (horizontale as) en analytisch perspectief (verticale as). (Bron: Roland Berger, 2010)

Binnen deze drie provincies bestaat er ook nog een groot verschil tussen de verschillende steden. Zoals al eerder genoemd zijn vooral de steden Chengdu, Chongqing en Xi'an de voorlopers. Deze steden zijn dan ook over het algemeen het meest aantrekkelijk als locatie voor bedrijven. Tegelijkertijd zijn als het gaat om het marktpotentieel, ook de regio's buiten die steden interessant als afzetmarkt.

Hoofdstuk 4: Case studies

In dit hoofdstuk geef ik in aan de hand van twee casestudies een concreet voorbeeld van bedrijven die West China hebben gekozen als locatie en de drijfveren die daar achter zitten. Hiermee wil ik vanuit het perspectief van bedrijven laten zien waarom West China als locatie interessant kan zijn. Dit is een aanvullend perspectief op de globale economische ontwikkelingen die in het vorige hoofdstuk zijn geschetst. Eerst bespreek ik het voorbeeld van Carlsberg als bedrijf dat vanwege het grote marktpotentieel de keuze voor West China heeft gemaakt. Daarna behandel ik Foxconn dat vooral vanuit kostenoverwegingen naar West China is gekomen.

4.1 Carlsberg in West China

Een bedrijf dat een succesvolle West China strategie heeft neergezet is de Deense bierbrouwer Carlsberg. Het bedrijf heeft in minder dan tien jaar tijd een groot marktaandeel van de biermarkt in West China weten te veroveren.

De biermarkt in China is de snelst groeiende ter wereld met een gemiddelde groei van ca. 6% per jaar. In de Westerse provincies is de groei nog hoger. Deze groei wordt veroorzaakt door een aantal factoren; een hogere consumptie door heel China; het stijgen van de rurale inkomens door overheidsbeleid; en een opkomende middenklasse die voor een premium bier wil betalen. De markt is sterk gefragmenteerd en geregionaliseerd en er is veel concurrentie tussen de grote biermerken om de grote brouwerijen op te kopen.

Carlsberg exporteerde al in 1873 als een van de eerste Westerse brouwerijen bier naar China. Officieel begon Carlsberg zelf in China in 1978 en sindsdien heeft het bedrijf haar sales en distributie netwerk langzaam uitgebreid. In 1999 werd de productie verplaatst van Hong Kong naar het vasteland van China, naar de stad Huizhou. Het bedrijf concentreerde zich naast het produceren van een hoge kwaliteit bier ook op het ontwikkelen van producten die beter aansloten bij de voorkeur van de lokale consumenten. In 2004 werd *Carlsberg Chill* gelanceerd, een nieuwe biersoort met een lichtere smaak die beter moest aansluiten op de Chinese smaak. Door het uitblijven van succes van dit product moest Carlsberg een andere strategie gaan hanteren om toch winstgevend te kunnen zijn in China.

Gedreven door de sterke concurrentie in het Oosten en de zoektocht naar nieuwe markten lanceerde Carlsberg haar West China strategie. Door de economische groei in de regio en een nog lage gemiddelde bierconsumptie vergeleken met het landelijk gemiddelde was er potentie voor groei. Ook omdat er door de geringe concurrentie een hogere marge te behalen was, was het Westen van China een interessante optie. Carlsberg nam van een aantal brouwerijen in verschillende Westerse provincies het controlerend aandeelhouderschap over en richtte een paar joint ventures op. De brouwerijen die Carlsberg overnam, hadden een aantal gemeenschappelijke kenmerken; ze bevonden zich allemaal in markt met een hoog groeipotentieel, hadden redelijk

succesvolle operations, waren sterke lokale merken en marktleiders, hadden een sterk lokaal netwerk en goede relaties met de overheid en een potentieel voor verbeteringen in operations. Carlsberg had voor deze brouwerijen een toegevoegde waarde dankzij de productie technologie waardoor de productie verbeterd en gestroomlijnd kon worden. Het had een beter distributiesysteem en was daarnaast sterk in marketing & branding.

Door het combineren van de sterktes van de lokale brouwerijen met die van Carlsberg heeft het bedrijf in tien jaar tijd een sterke positie opgebouwd. Inmiddels heeft Carlsberg een marktaandeel van rond de 60% en is daarmee dus marktleider in het Westen van China. Ieder jaar is er bovendien een sterk stijgende verkoop. Het succes is volgens het bedrijf vooral te danken aan sterke lokale merken als Wusu, Xixia en Dali. Het bouwen en uitbreiden van lokale biermerken die per provincie in het Westen verschillend zijn, laat zien hoe belangrijk het is om een lokalisatiestrategie te voeren. Carlsberg heeft geprofiteerd van de kansen in het Westen en met een Go West strategie een groot marktaandeel kunnen veroveren.



Fig 19: Carlsberg in China (Bron: Pedersen, 2009)

4.2 Foxconn in West China

Foxconn is een Taiwanese bedrijf en de grootste producent van computeronderdelen ter wereld. Het bedrijf produceert onder andere laptops en iPhones voor Apple. Het bedrijf is al lange tijd actief in China en heeft inmiddels ook de keuze voor het Westen gemaakt. In 1990 verplaatste het bedrijf een groot deel van de productie van Taiwan naar Shenzhen om daar te profiteren van de goedkope productiekosten. Inmiddels zijn die kostenvoordelen daar voor een groot deel verdwenen. Land en arbeid worden schaarse productiefactoren in de kuststeden. En ook de grenzen van energie en de beperkingen op het gebied van milieu zijn factoren waardoor het gebied minder aantrekkelijk wordt. Sinds 2003 is Foxconn bezig om de productielocatie in Shenzhen om te vormen tot een R&D centrum. Het bedrijf wil het aantal medewerkers terugbrengen van ca. 400.000 naar tussen de 100 en 150 duizend. In 2010 kwam Foxconn negatief in het nieuws omdat een aantal Foxconn medewerkers zelfmoord pleegde in de fabriek in Shenzhen, naar verluidt door slechte arbeidsomstandigheden. Als reactie op die incidenten werden de salarissen in de fabriek flink verhoogd.

In datzelfde jaar keurde het bestuur van Foxconn een groot investeringsplan goed in Chengdu en Zhengzhou. Voor Foxconn worden deze steden de nieuwe belangrijke gebieden in China. In Chengdu staat inmiddels een grote fabriek waar laptops, iPhones en Ipads worden geproduceerd. Het verplaatsen van haar werkzaamheden naar het binnenland is altijd al een onderdeel geweest van de lange termijn strategie van Foxconn in China, ook voordat het bedrijf negatief in de publiciteit kwam. Door een deel van de productie naar het Westen van China te verplaatsen wil het bedrijf de kosten naar beneden brengen. Steden in het Westen die de infrastructuur en transport mogelijkheden hebben ontwikkeld, zijn de nieuwe investeringslocaties omdat Foxconn daar goedkopere arbeid kan vinden en kan profiteren van incentives van de overheid. Naast de goedkopere arbeid zijn de kosten van het runnen van een fabriek ook een stuk lager in het Westen. Zoals bijvoorbeeld de prijs van energie; in Chongqing kost een kWh elektriciteit bijvoorbeeld 0.55 yuan, in Shenzhen is dat 0.88 yuan.

Chuang Hong-Jen, een senior executive bij Foxconn zegt dat het Westen van China bij de lange termijn strategie van het bedrijf hoort: "The new plant is the first fruit of our cooperation. Setting up plants in western China shows Foxconn takes a long-term view of its development. This is important for Foxconn's future business".

De verplaatsing van productie is niet iets wat alleen bij Foxconn gebeurt. Steeds meer IT bedrijven maken een vergelijkbare stap. Zeker sinds het uitbreken van de financiële crisis in 2008 zijn er veel bedrijven geweest die hun operationele kosten en loonkosten naar beneden willen brengen. Intel bijvoorbeeld heeft Chengdu als nieuwe export basis gekozen en heeft de fabriek in Shanghai gesloten. En ook Hewlett-Packard heeft haar laptop productie naar Chongqing verplaatst. In juni 2011 kondigde ook Philips aan dat het een tweede hoofdkwartier opent in

Chengdu om potentiële investeringen te zoeken in China's centrale en westelijke regio's (China Daily, 27 juni 2011).

Conclusie case studies

Naast de algemene economische ontwikkelingen die in hoofdstuk 3 zijn geschetst, geven deze case studies een concreet voorbeeld van bedrijven die vanuit respectievelijk een marktmotief en een kostenmotief naar het Westen van China zijn gekomen. Het Carlsberg voorbeeld is een aanvulling op wat we in de literatuur hebben gezien over de marktpotentie van het Westen. Voor Carlsberg is er sprake van minder concurrentie dan in het Oosten en daarnaast is er een potentie voor groei omdat de vraag naar hun producten toeneemt als gevolg van een hoger welstandsniveau. Ook laat het de noodzaak zien van een lokalisatiestrategie in het Westen van China, omdat consumenten in de regio andere voorkeuren hebben dan in het Oosten van het land. En ook binnen het Westen van China zijn er verschillen in voorkeuren. De case laat ook zien dat de combinatie van de kennis en het netwerk van lokale bierbrouwers met de specifieke expertise van Carlsberg op een aantal gebieden een succesvolle formule is geweest.

Het een voorbeeld Foxconn is een voorbeeld van een bedrijf dat zich vanuit een kostenoverweging steeds genoodzaakt ziet om de productie te verplaatsen. De productielocaties in het Oosten van China worden omgevormd tot R&D locatie en de productie gaat naar het Westen. Dit is een herhaling van de stap in de jaren negentig, toen het bedrijf de productie van Taiwan naar Shenzhen verplaatste.

Zowel Carlsberg als Foxconn hebben het Westen van China gekozen, nadat ze al geruime tijd in het Oosten van China waren gevestigd. De motivatie achter de keuze om naar het Westen van China te gaan, is een volgende stap in hun China strategie en er ligt voor beide bedrijven dezelfde motivatie aan ten grondslag als toen het bedrijf voor het eerst naar China kwam.

Conclusie economische ontwikkelingen.

Na een analyse van de economische ontwikkelingen in China en de twee casestudies in hoofdstuk 3 en 4, is er een aantal belangrijke trends aan te wijzen waardoor het Westen aan belang aan het toenemen is.

In de eerste plaats zijn de traditionele voordelen van het Oosten van China in een hoog tempo aan het afnemen door de sterke stijging van de kosten van productiefactoren, zoals arbeid, land, energie en grondstoffen. Ook is er sprake van een arbeidsschaarste. Het Westen van China biedt nog wel veel voordelen en is daarbij niet beperkt tot laagwaardige productie, maar richt zich bijvoorbeeld ook op IT, de auto-industrie en software ontwikkeling. In de tweede plaats zorgt de toenemende concurrentie in de tier 1 steden ervoor dat MNE's zich in de toekomst ook vooral op de tier 2 en 3 steden moeten gaan richten. Daarmee wordt ook de markt in het Westen van China interessanter. De groei van het besteedbaar inkomen is groter in het Westen en

tegelijkertijd is de concurrentie nog niet zo sterk als in het Oosten. Een derde factor is dat in het Oosten de ondersteuning door de overheid via incentives en belastingvoordelen afneemt, wat ook een negatief effect heeft op de kosten. In het Westen bestaan deze voordelen dankzij het Western Development Program juist nog wel. En ten slotte is de infrastructuur inmiddels op een zodanig niveau dat er goede verbindingen zijn met andere delen van China, met Zuid-Oost Azië en met Europa, waardoor het Westen als locatie aantrekkelijk is geworden.

Hoofdstuk 5: Literatuur locatievraagstukken

In dit hoofdstuk behandel ik de literatuur op het gebied van locatievraagstukken. Dit is in de eerste plaats literatuur die gaat over de eigen motivaties van bedrijven om een bepaalde locatie te kiezen. In de tweede plaats kijk ik naar de literatuur over de locatie specifieke factoren die van belang zijn bij het maken van een locatiebeslissing.

5.1. Motivatietheorieën

In deze paragraaf behandel ik de literatuur over de eigen motieven van bedrijven die achter locatievraagstukken zitten. Het gaat er hierbij om vanuit welke motivatie bedrijven een bepaalde locatie zoeken. Ik behandel de algemene literatuur over dit onderwerp en ook de beschikbare literatuur over de Chinese context. Het doel van deze paragraaf is om uit de literatuur een model te destilleren dat bruikbaar is voor dit onderzoek.

Bedrijven hebben verschillende redenen om nieuwe locaties te zoeken om zich te vestigen. Uiteindelijk komt het er op neer dat bedrijven ernaar streven om kosten te verlagen en inkomsten te verhogen. Daarom zoeken bedrijven naar nieuwe groeimarkten en naar locaties voor grondstoffen of nieuwe technologieën. Bedrijven volgen klanten en/of toeleveranciers, en zoeken nieuwe locaties omdat ze bijvoorbeeld de productiekosten willen verlagen of worden gedreven door een grote concurrentie op de thuismarkt (Jagersma & Ebbers, 2004).

Een veel geciteerd artikel op het gebied van locatievraagstukken is *Location and the Multinational Enterprise: A neglected factor?* van John Dunning. Volgens Dunning worden locatiebeslissingen van MNE's bepaald door de relatieve locatievoordelen van specifieke regio's voor bepaalde activiteiten. Locaties die beschikken over een overvloed aan bepaalde middelen zullen MNE's aantrekken die intensief gebruik maken van deze middelen. Hij noemt in dit artikel vier motivaties die ten grondslag liggen aan waarom bedrijven nieuwe locaties zoeken; het zoeken van natuurlijke grondstoffen; het zoeken van efficiëntie; het zoeken van de markt; het zoeken naar strategische assets. Hij stelt dat er in de literatuur vanuit wordt gegaan dat de locatievoorkeuren van MNE's niet zozeer afhangen van het *type activiteiten* van het bedrijf, maar meer van de *motieven* voor de investeringen en of het gaat om nieuwe of bestaande activiteiten (Dunning 1998).

Het uitgangspunt dat het type activiteiten niet van belang is, wordt in de literatuur door verschillende auteurs bestreden. Onder andere door Nachum en Wymbs die stellen dat de factoren die de locatiebeslissing beïnvloeden niet identiek zijn voor MNE's en dat deze niet los gezien kunnen worden van de specifieke kenmerken van investerende bedrijven (Nachum & Wymbs, 2002). De omvang van de markt wordt bijvoorbeeld vaak beschouwd als een belangrijk locatievoordeel waarmee bedrijven kunnen profiteren van de voordelen van de grote omvang en van schaalvoordelen. Terwijl dit marktmotief waardevol is voor grote ondernemingen, die producten produceren en verkopen die standaardisatie en massaproductie mogelijk te maken, kan

dit marktmotief van beperkte of geen waarde zijn voor kleine, gespecialiseerde bedrijven waarvan de kern van het concurrentievoordeel ligt in een gespecialiseerde technologie en de aanpassing van producten aan specifieke behoeften. Terwijl de omvang van de markt waarschijnlijk een belangrijk effect heeft op de locatie keuzes van de eerste, heeft het geen verklarende waarde voor de locatie keuzes van de tweede (Nachum, 2002).

Susan Feinberg stelt dat het in onderzoeken vaak gaat over *gemiddelden* van een groot aantal motivaties achter locatievraagstukken. Deze gemiddelden zijn echter ontstaan door een optelsom van de meningen van veel verschillende soorten bedrijven en de combinaties van motivaties en locatiefactoren zijn niet even aantrekkelijk voor alle bedrijven. Het is daarom lastig is om in algemene temen uitspraken te doen over het belang van motivaties die ten grondslag liggen aan een locatiebeslissing. Zij stelt dat er meer onderzoek gedaan moet worden naar welke locatiefactoren gewaardeerd worden door wat voor type bedrijf. Feinberg noemt zelf een drietal motieven achter locatiebeslissingen: Nabijheid van klanten (markt); het volgen van leveranciers; en het volgen van concurrenten (Feinberg, 2007).

Een ander punt dat in de literatuur naar voren komt is dat voor specifieke bedrijfsactiviteiten verschillende motivaties van belang kunnen zijn, Als het bijvoorbeeld gaat om de motivatie voor het kiezen van een R&D locatie, dan zijn de factoren markt, concurrentie, kosten en overheid van belang (Jagersma & Ebbers, 2004). Opvallend is hier de factor concurrentie. Sommige bedrijven moeten vanuit concurrentie overwegingen aanwezig zijn op bepaalde *hot spots*.

Ondanks de kritiek op de stelling over in welke mate specifieke motivaties bij specifieke industrieën horen is er in de literatuur wel overeenstemming over welke verschillende motivaties er aan locatievraagstukken ten grondslag liggen. In hoeverre bepaalde motivaties zwaarder wegen dan anderen is per industrie of per bedrijf verschillend.

5.1.1 Literatuur motivaties over Chinese context

Er is een aantal artikelen en rapporten voorhanden waarin informatie is te vinden over de achterliggende motivatie van bedrijven om specifiek naar China te komen. Choi noemt de grote en groeiende markt en de lage kosten structuur als twee belangrijkste drivers achter de beslissing van MNE's om naar China te komen. Dit zijn redenen die gelden voor meer ontwikkelingslanden, maar bijzonder aan China is de combinatie van de marktomvang en de lage kostenstructuur, gecombineerd met de factor overheid die buitenlandse investeringen verwelkomt (Choi, 2004). Ebbers en Cheung ondervroegen 25 Nederlandse executives over de top drie motieven om naar China te komen. Hieruit bleek dat zij aan de volgende motivaties het grootste belang hechten: strategische locatie; de toekomstige en huidige markt; het volgen van klanten/leveranciers (Ebbers, 2010).

De beschikbare informatie over het Westen van China komt uit het rapport van Roland Berger. Volgens dit rapport zijn er drie belangrijke motivaties voor Duitse bedrijven om naar China te komen, te weten de lokale markt, het meegaan met klanten of vanuit een kostenoverweging. Het rapport stelt dat deze motivaties dezelfde zijn voor het Westen van China, maar dat de markt een belangrijkere rol speelt dan de kostenoverweging (Roland Berger, 2010).

5.1.2 Synthese literatuur motivaties

Uit de beschikbare literatuur komt een aantal motivaties naar voren die ten grondslag liggen aan een locatiebeslissing. Aangezien ik in dit onderzoek niet kijk naar een specifieke industrie, is het van belang om te kijken naar de meest algemene drijfveren. De scope van dit onderzoek is niet sectorspecifiek en bedrijven uit verschillende sectoren zullen verschillende motivaties hebben om een bepaalde locatie te kiezen.

Uit de beschikbare onderzoeken komen in ieder geval twee elementen uitdrukkelijk naar voren die in alle onderzoeken worden genoemd, namelijk een motivatie vanuit het zoeken van de markt en een motivatie vanuit het zoeken van kostenvoordelen. Daarnaast zijn de onderzoeken van Ebbers en van Roland Berger die over respectievelijk China en West China gaan ook nog het volgen van toeleveranciers/klanten. Het volgen van concurrenten wordt genoemd in de literatuur, maar niet in de Chinese context. En verder is ook het zoeken van grondstoffen een element dat in de algemene literatuur naar voren komt, maar dat ik niet ben tegengekomen in de literatuur over China.

Op basis van de literatuur kom ik tot een zestal motivaties die bedrijven hebben om een locatie te kiezen. Aan de motivaties markt en kostenvoordelen wordt in de literatuur duidelijk meer belang gegeven dan aan de andere vier. In feite kun je de overige vier motivaties ook als afgeleiden zien van de motivaties markt en kosten. Het volgen van klanten bijvoorbeeld is voor een bedrijf een marktoverweging, omdat de klanten van hun producten of diensten zich op een nieuwe locatie vestigen waarmee die locatie een nieuwe markt wordt. Een strategische locatie kan strategisch zijn vanuit een markt of vanuit kosten perspectief. Het volgen van concurrenten kan ook een markt of kostenoverweging zijn, namelijk om te voorkomen dat een concurrent meer dan het eigen bedrijf kan profiteren van een nieuwe markt of van lagere kosten. Het zoeken van grondstoffen kan vanuit een kostenoverweging worden bekeken, namelijk of er op een goedkopere manier grondstoffen kunnen worden gewonnen en/of getransporteerd op of vanaf een bepaalde locatie. In de literatuur over motivaties over de (West) Chinese context waren de motivaties markt en kosten ook de meest voorkomende motivaties, vandaar dat ik in het onderstaande model de eerste twee elementen het zwaarst laat wegen.

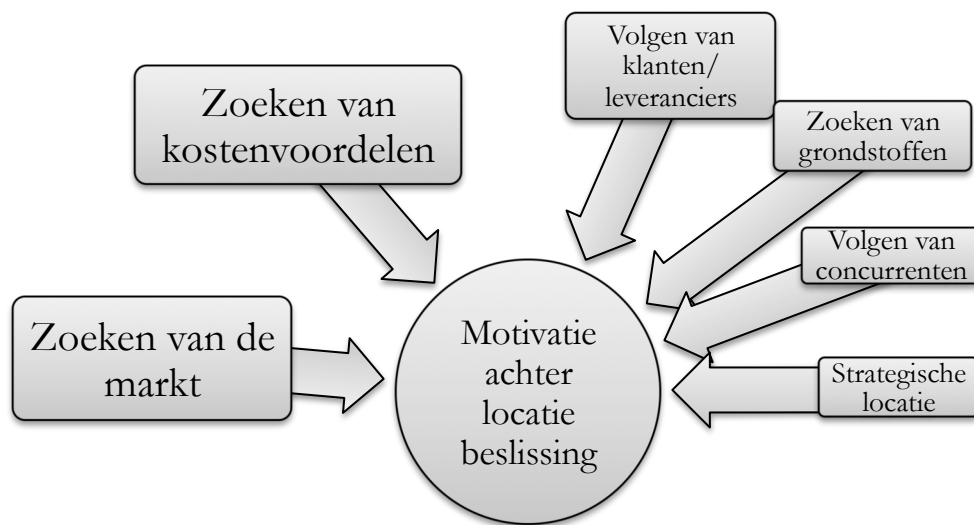


Fig 20: Model motivaties achter locatiebeslissing

Hiermee is nu ook vanuit de literatuur een antwoord te geven op de tweede deelvraag: Wat zijn de belangrijkste eigen motivaties van bedrijven om zich te vestigen in het Westen van China? Uit de literatuur blijken dit dus de motivaties ‘zoeken van de markt’ en ‘zoeken van kostenvoordelen’ te zijn, waarbij de andere vier motieven onder de twee hoofdmotieven geschaard kunnen worden.

5.2. Literatuur locatiefactoren

In de volgende paragrafen bespreek ik de literatuur op het gebied van de locatie specifieke factoren die van belang zijn wanneer een bedrijf een locatie kiest. Ook hier kijk ik naar de algemene theorie op dit gebied en naar literatuur die specifiek over de Chinese context gaat.

5.2.1 Algemene literatuur locatiefactoren

Matthew Murray is een veel geciteerde auteur als het gaat om locatiefactoren. Murray stelt dat bedrijven een groot aantal criteria gebruiken om de juiste locatie te kiezen. Hij onderscheidt drie categorieën factoren die locatiebeslissingen beïnvloeden: operationele kosten, structurele omstandigheden en kwaliteit van leven. Factoren die de operationele kosten beïnvloeden zijn bijvoorbeeld het niveau van de lonen, de kosten van ruwe materialen en land en de kosten van belastingen. Structurele omstandigheden zijn bijvoorbeeld toegang tot de markt, demografie, publieke voorzieningen en wet- en regelgeving. Factoren die te maken hebben met de kwaliteit van leven zijn o.a. klimaat en de algemene karakteristieken van de omgeving. Deze drie categorieën beïnvloeden elkaar ook onderling. Bijvoorbeeld de kwaliteit van de beroepsbevolking (structurele omstandigheid) en de kwaliteit van leven hebben invloed op de operationele kosten via het niveau van de lonen en via de arbeidsproductiviteit (Murray, 1999).

Murray stelt verder dat het belang van locatiefactoren verschillend is voor verschillende industrieën en zelfs voor bedrijven binnen dezelfde industrie. Daarom is het in de literatuur moeilijk om specifieke causale verbanden te leggen tussen de verschillende kenmerken, bijvoorbeeld het verband tussen tax incentives van de overheid en de locatiebeslissing. Wat bij het ene bedrijf wel een rol speelt is bij het andere misschien niet van belang (Murray, 1999). Dit is een vergelijkbare discussie als dat we in de literatuur over motivaties zagen, waar ook weinig overeenstemming is over algemene conclusies over locatiefactoren omdat deze per bedrijf verschillen.

Murray noemt specifiek de rol van de overheid bij het beïnvloeden van de aantrekkelijkheid van een locatie. Die invloed loopt via het belasting beleid, het niveau van publieke diensten, wet – en regelgeving, de algemene pro-business houding en specifieke incentives die de overheid aan een bedrijf kan geven. Overheden overschatten het belang van belastingen bij locatiebeslissingen. Bedrijven geven de voorkeur aan een stabiele zakenbelasting waarmee publieke diensten gefinancierd kunnen worden die bedrijven en inwoners nodig hebben. Het niveau van deze publieke diensten zoals educatie, infrastructuur, etc spelen een belangrijker rol bij locatiebeslissingen omdat ze kunnen zorgen voor een kostenverlaging voor bedrijven. Het effect van wetten en regels is dat ze de productiekosten verhogen en input productiviteit verlagen (Murray, 1999).

Majocchi & Strange hanteren een andere indeling en prioritering bij het vaststellen van de meest relevante locatie specifieke factoren. Zij noemen de marktomvang en groei, de beschikbaarheid van arbeidskrachten, de kwaliteit van infrastructuur en de agglomeratie economie als belangrijkste locatiefactoren. Eerdere studies hebben de rol van aspecten zoals marktomvang onderzocht voor investeringen die vanuit de markt motivatie gedaan werden en aspecten als de beschikbaarheid van resources als het gaat om ‘strategic asset’ of ‘resource seeking’ investeringen (Chang en Park 2005). Arbeidskosten zijn vooral belangrijk voor export georiënteerde investeringen in upstream productieactiviteiten. Lagere lonen betekenen echter ook een lagere koopkracht. Hoge lonen zijn over het algemeen gerelateerd aan hogere vaardigheid niveaus. Het is daarom moeilijk om een duidelijk verband te leggen tussen een significant effect van arbeidskosten op de keuze van een locatie (Majocchi & Strange, 2007).

. Michael Porter benadrukt het belang van locatiekeuze als strategische beslissing voor een bedrijf. Veel bedrijven zouden het belang van een locatie voor het competitief voordeel uit het oog zijn verloren. Porter stelt dat zowel in de theorie als in de praktijk het begrip ontbreekt van de relatie tussen locaties en competitieve strategie op het bedrijfsniveau (Porter, 2000). Hij onderscheidt twee niveaus van geraffineerdheid waarop bedrijven concurreren. Bij het eerste niveau gaat het om het creëren van *operationele effectiviteit*. Die is afhankelijk van de mate waarin bedrijven op een locatie gebruik maken van *international best practices* op het gebied van productie processen, gebruik van technologie, management technieken etc. Het tweede niveau gaat om het

type strategie dat een bedrijf gebruikt om te concurreren. Bij primitieve vormen van strategie zijn factor (input) kosten belangrijk. Meer geavanceerde strategieën gaan om het concurreren op basis van gedifferentieerde producten en diensten en uiteindelijk om een unieke concurrerende positie ten opzichte van rivalen. De kwaliteit van de business omgeving heeft volgens Porter veel invloed op deze positie (Porter, 2000).

De locatie beïnvloedt het competitief voordeel door de invloed die het heeft op de productiviteitsgroei van het bedrijf. De invloed van de locatie op productiviteit loopt onder andere via de toegang tot gespecialiseerde input en werknemers, toegang tot informatie en kennis, en tot publieke goederen en diensten. Een locatie kan een bedrijf voorzien van kwalitatief goede of goedkope toegang tot gespecialiseerde inputs zoals personeel. Porter stelt ook dat de concentratie van bijvoorbeeld goedkoop en goedgeschoold personeel ervoor zorgt dat deze resources schaars worden en de kosten op kunnen drijven. Maar een grotere vraag naar gespecialiseerde input zoals arbeid, kan ook zorgen voor een groter aanbod. Hij stelt dat het men moet kijken naar de invloed van een locatie op het *overall* productiviteits potentieel. Voordelen als lage lonen of lage belastingen kunnen te niet gedaan worden door inefficiënte infrastructuur of een inefficiënte overheid. Dit soort kosten zijn van te voren vaak moeilijk te voorspellen. Het denken in clusters laat ook zien dat het verstandig kan zijn om groepen van gelieerde activiteiten naar dezelfde locatie te verplaatsen, in plaats van ze te verspreiden (Porter, 2000).

In China heeft de overheid zelf geprobeerd om bepaalde clusters te creëren. Vanaf het begin van de transitie naar een markteconomie in de jaren tachtig creëerde de overheid Special Economic Zones (SEZ's). In deze SEZ's waren de regels en wetten voor het zakendoen soepeler dan daarbuiten, bijvoorbeeld door de afwezigheid van importtarieven en administratieve handelingen. Hierdoor konden er binnen het strenge Chinese systeem snel stappen vooruit worden gezet (Naughton, 2009). Door deze incentives werd het voor veel buitenlandse bedrijven interessant om zich in China te vestigen. Inmiddels zijn er veel gespecialiseerde zones ingesteld door de regering. In Chengdu is dat bijvoorbeeld een hightech zone en een automotive park, waar veel Westerse bedrijven met gerelateerde diensten of producten gevestigd zijn.

Deze invloed van clusters wordt door meerdere auteurs genoemd. Hoe meer buitenlandse bedrijven op een bepaalde locatie, hoe meer positieve effecten op de beschikbaarheid van geschoolde werknemers, gespecialiseerde diensten en gedeelde kennis (Nachum, 2002). Ook Feinberg zegt dat de kwaliteit en kwantiteit van gespecialiseerde arbeid omhoog gaat binnen een gespecialiseerd cluster, juist doordat er meer bedrijven bij komen. Feinberg maakte ook een model met locatiefactoren. Zij noemt overheidsbeleid (o.a. belasting en risico), economische omstandigheden (marktomvang, arbeid, kapitaal, natural resources) en technologische omstandigheden als locatiefactoren (Feinberg, 2007).

Een ander model met locatiefactoren komt van Cohen. Zij stelt dat er een achttal factoren is dat een rol speelt bij de vestigingsbeslissingen van bedrijven.

- Vaardigheidsniveau en geschiktheid van arbeidsmarkt
- Beschikbaarheid en kosten van huisvesting
- Niveau van transportsystemen
- Toegang tot leveranciers en aannemers
- Nabijheid van natuurlijke hulpbronnen
- Aanwezigheid van concurrenten
- Positionering binnen de markt van product van het bedrijf
- Belasting beleid van de locatie

Cohen noemt de kwaliteit en kwantiteit van personeel de belangrijkste factor bij het kiezen van een locatie (Cohen, 2000). Ook Dunning stelt dat intellectueel kapitaal in belang toeneemt bij het creëren van waarde en dat bedrijven daarom deze voordelen van verschillende locaties moeten zoeken (Dunning, 1998).

5.2.2 Literatuur locatiefactoren voor Small & Medium Enterprises

In dit onderzoek kijk ik zowel naar MNE's als SME's. Bij het maken van een model voor de locatiefactoren is het daarom van belang om te kijken of er in de literatuur mogelijk andere locatiefactoren worden genoemd voor SME's dan in de literatuur die gaat over MNE's. Noort en Rijmer deden onderzoek naar de specifieke locatiefactoren voor SME's. Zij stellen dat in principe dezelfde locatiefactoren van belang zijn. Wel zit er een verschil in het aantal factoren dat meegenomen wordt bij een beslissing. Dit aantal is lager bij SME's dan bij MNE's. Verder wordt het belang van de factoren anders gewogen. Zo stellen de auteurs dat bijvoorbeeld infrastructuur bij SME's belangrijker is omdat zij zich vaker dan MNE's in het centrum van een stad bevinden (Noort & Rijmer, 1999). Bruinsma en Rietveld vonden een aantal verschillen tussen SME's en MNE's, bijvoorbeeld dat MNE's een locatie vaak kiezen vanuit een lange termijn perspectief en SME's meer naar de korte termijn kijken omdat ze eenvoudiger kunnen verhuizen dan MNE's (Bruinsma & Rietveld, 1997). Maar ook hier gaat het om de weging van de factoren, niet zozeer over de factoren zelf. In de literatuur zijn verder geen aanwijzingen gevonden dat er voor SME's andere locatiefactoren relevant zijn dan voor MNE's. Bij het selecteren van een model voor dit onderzoek kunnen beide dus worden meegenomen in hetzelfde model.

5.2.3. Locatiefactoren in China

Cheng & Kwan deden onderzoek naar de effecten van determinanten van FDI in 29 regio's in China van 1985 – 1995. De uitkomst van hun onderzoek is dat de grote regionale markt, de goede infrastructuur en het voorkeursbeleid van de overheid een positief effect hadden op de locatiebeslissingen (Cheng & Kwan, 2000). Ebbers en Cheung geven in hun rapport de domeinen van invloed weer waar Nederlandse bedrijven in China mee te maken hebben. Dit zijn markt en sales, overheid, cultuur en de business governance structuur van het bedrijf. Binnen deze domeinen bevinden zich de voornaamste obstakels voor het zakendoen in China (Ebbers, 2010).

De Boston Consulting Group noemt in een recent rapport drie redenen waarom China een aantrekkelijke plek is voor bedrijven. Dit zijn de lage arbeidskosten, de grote afzet markt en de incentives van de overheid (BCG 2011).

5.2.4. Locatiefactoren in het Westen van China

In het rapport van Roland Berger staat een aantal conclusies over de verschillende locatiefactoren. De regio is rijk aan grondstoffen, het heeft een laag kosten niveau in vergelijking met het Oosten, heeft een goede transport infrastructuur en er is een sterke ontwikkeling van belangrijke consumentenmarkten in verschillende grootstedelijke gebieden. Verder is het opvallend dat de ondersteuning door de lokale overheid door Duitse bedrijven niet of nauwelijks wordt gewaardeerd als relevante locatiefactor. Dat sluit aan op de observaties van Murray dat het belang van de overheid overschat wordt. Verder staat beschreven dat de grootste uitdaging is om met het probleem van het laag gekwalificeerde personeel om te gaan (Roland Berger, 2010). Dit is een opvallende conclusie. In het rapport *Outsourcing & Offshoring In Chengdu 2010* van KPMG staan juist de ondersteuning door de overheid en het hoog opgeleide niveau van arbeidskrachten als belangrijke sterktes van de regio aangegeven. Dit verschil kan mogelijk verklaard worden door het feit dat het rapport van Roland Berger gaat over het gemiddelde van een groot aantal westelijke provincies, inclusief bijvoorbeeld Tibet en Xinjiang, provincies die nog veel minder ontwikkeld zijn dan bijvoorbeeld regio's als Chengdu, Xi'an en Chongqing.

Een andere belangrijke locatiefactor in het Westen van China zijn de cultuur en omgeving. De overheid van Chengdu wil van de stad een *modern garden city* maken. Dit betekent dat de stad aan de ene kant gemoderniseerd wordt en dat er een focus ligt op de high tech industrie.

Tegelijkertijd moet deze ontwikkeling hand in hand gaan met aandacht voor de natuurlijke omgeving (KPMG, 2010). Dit is een locatiefactor waar de stad zelf veelvuldig mee naar buiten treedt.

5.3. Synthese

Bovenstaande modellen geven een breed scala aan locatiefactoren. Opvallend zijn de verschillende manieren waarop de verschillende kenmerken gegroepeerd zijn. Wanneer we deze nader bekijken dan zijn er een aantal clusterings te maken. In bijlage 3 heb ik alle factoren die uit de verschillende modellen naar voren zijn gekomen onder elkaar gezet en vervolgens onderverdeeld in zeven groepen van locatiefactoren. Deze zijn uit zowel de mainstream als de China specifieke literatuur gehaald en lijken ook allemaal relevant te zijn voor het Westen van China. Op basis van de literatuur over locatiefactoren in het Westen van China zijn grondstoffen, markt gerelateerde factoren en infrastructuur van belang. Het KPMG rapport over Chengdu voegt daar cultuur/omgeving, overheid en Human Resources aan toe. Het feit dat er in Chengdu ook een hightech cluster zit, maakt dat ook de clustervoordelen als locatiefactor meegenomen kan worden. De volgende zeven locatiefactoren horen daarom allemaal thuis in het model voor West China:

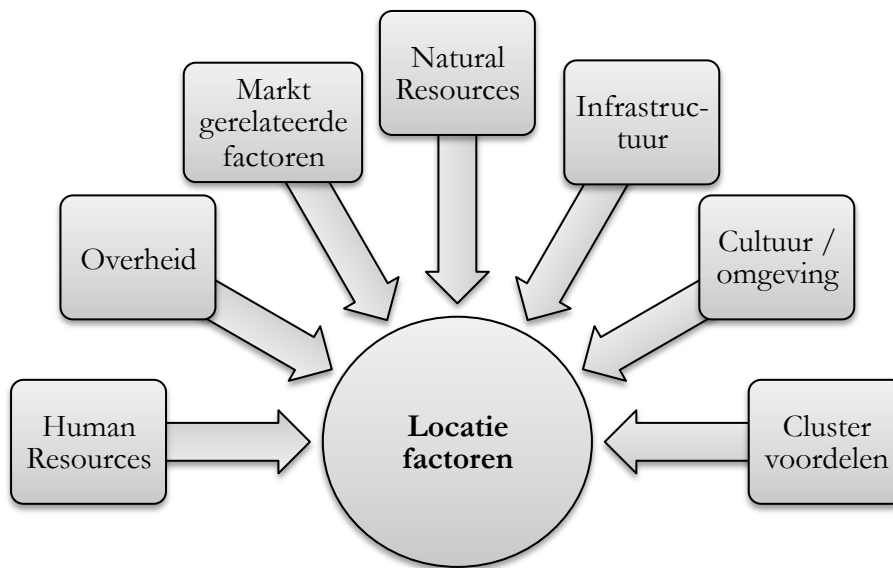


Fig 21: Model locatiefactoren

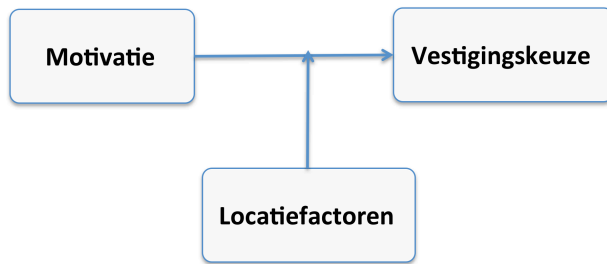
Aan de hand van dit model kan nu voor een deel een antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag: Welke locatiefactoren in het Westen van China spelen een rol bij de beslissing om naar het Westen van China te komen? Op basis van de literatuur kun je dus verwachten dat deze zeven locatiefactoren in meer of mindere mate een rol spelen bij de beslissing om naar het Westen te komen.

5.4. Conceptueel model

In deze paragraaf bespreek ik het conceptueel model op basis van de bevindingen in de literatuur en relateer ik het conceptuele model aan het onderzoeksmodel uit hoofdstuk 2. Het conceptuele model is de uitwerking van het theoretisch kader van het onderzoek door de bestudering van de literatuur. Het geeft de verbanden aan die er tussen de verschillende begrippen uit de literatuur bestaan. De elementen die in dit onderzoek worden onderzocht zijn als volgt:

1. Motivatie voor zoeken van locatie
2. Locatiefactoren
3. Vestigingskeuze

Voor de eerste twee elementen heb ik via de literatuur de belangrijkste factoren uitgelicht en geclusterd in twee modellen. In het model van de motivaties en het model van de locatiefactoren staan de belangrijkste aspecten van de onderzoeksvariabelen beschreven, zoals deze uit het literatuuronderzoek zijn gekomen. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de locatiebeslissing. De onafhankelijke variabelen in het onderzoek zijn de motieven en de locatiefactoren. In onderstaand schema staat de onderlinge relatie van de verschillende variabelen weergegeven.



Het uitgangspunt is daarbij dat de kenmerken van motivatie van invloed zijn op de vestigingskeuze. De rol van locatiefactoren kan de invloed van de motieven op de vestigingskeuze in positieve of negatieve zin beïnvloeden.

De locatiefactoren zijn dan een interacterende variabele op de invloed van de motivatie (onafhankelijke variabele) op de vestigingskeuze (afhankelijke variabele). De vraag is vervolgens op welke manier de locatiefactoren de motivatie voor de locatiekeuze beïnvloeden. Dit is iets dat ik in dit onderzoek naar voren wil halen. Omdat het aantal motivaties en locatiefactoren groot is, maak ik hier een keuze voor de twee motivaties die in de literatuur het meest belangrijk waren. Dit zijn de motivatie 'zoeken van de markt' en 'zoeken van kostenvoordelen'.

Toelichting conceptueel model

Hieronder staat het conceptueel model weergegeven en de manier waarop deze gerelateerd is aan het onderzoeksmodel. Het uitgangspunt is dat er bepaalde economische ontwikkelingen zijn in het Oosten van China die maken dat bedrijven gaan zoeken naar andere vestigingslocaties (bovenste twee blokken in model), in dit onderzoek dus het Westen van China. Bedrijven zoeken een nieuwe locatie vanuit twee hoofdmotivaties; ten eerste het zoeken van nieuwe markten en ten tweede het zoeken naar kostenvoordelen (derde blok). Deze twee motivaties zijn van invloed op de vestigingskeuze voor het Westen van China (lange blauwe pijl). Daarnaast is er een aantal externe locatiefactoren dat een rol speelt bij de vestigingskeuze vanuit deze twee motivaties. Deze locatiefactoren zijn weergegeven in het rode blok aan de linkerkant. De rol van de locatiefactoren kan dus de invloed van de motivaties op de vestigingskeuze op een positieve of negatieve manier beïnvloeden (weergegeven door de horizontale pijl die invloed heeft op de verticale lange blauwe pijl).

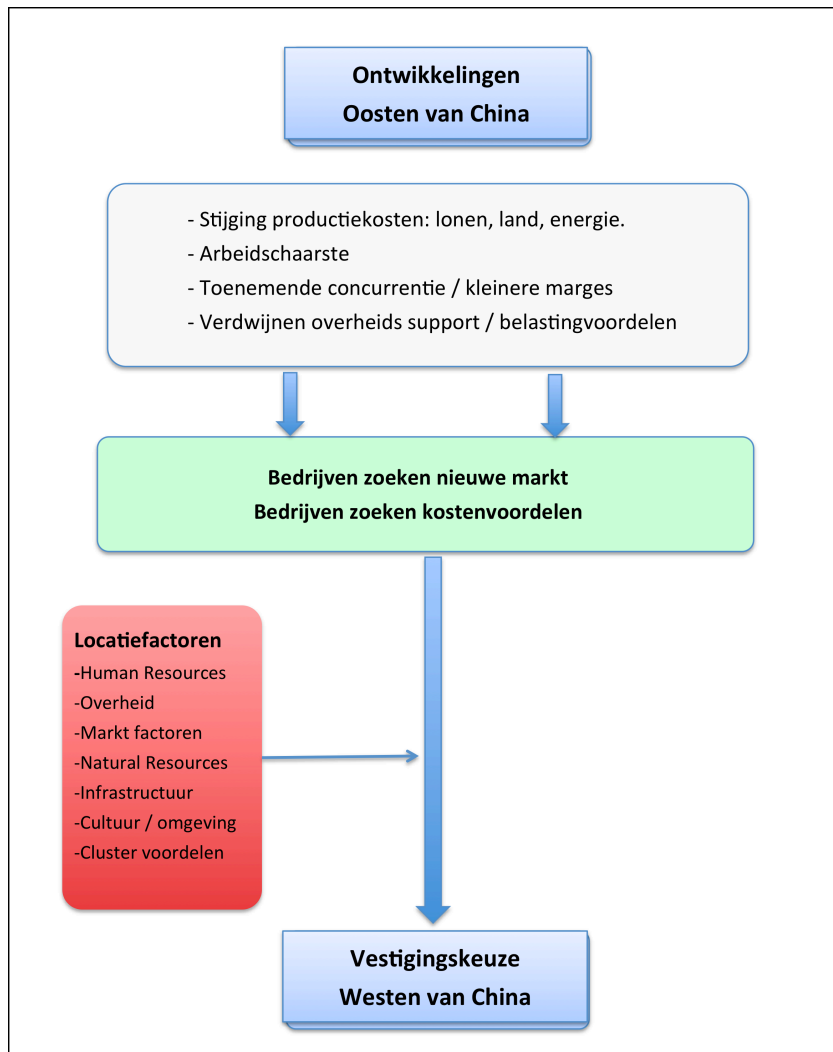


Fig 22: Conceptueel model

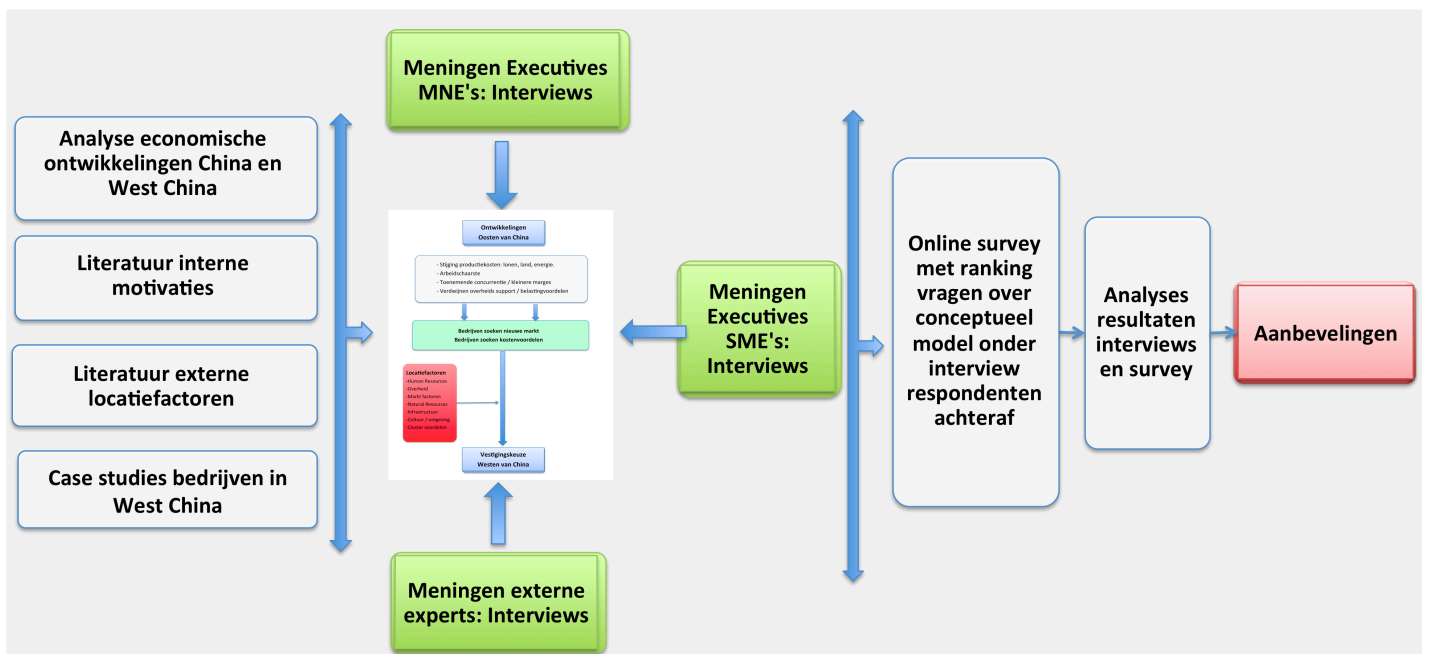


Fig 23: Relatie conceptueel model en onderzoeksmodel

Hoofdstuk 6: methodologie

In dit hoofdstuk beschrijf ik de methodologie die gehanteerd is voor dit onderzoek. Voor dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden; een literatuuronderzoek; kwalitatieve interviews en een online vragenlijst die aan de interview respondenten is gestuurd.

6.1. Onderzoeksmethode voor de analyse van economische ontwikkelingen

Om de eerste deelvraag te beantwoorden heb ik een deskresearch gedaan naar de relevante ontwikkelingen in de Chinese economie. Deze informatie is van belang om de trends te kunnen duiden die aan locatiebeslissingen ten grondslag liggen. De informatie is vooral verkregen uit een aantal rapporten van internationale organisaties en consultancy bureaus en uit artikelen die de meest recente informatie over de Chinese economie bevatten. Deze literatuur heb ik aangevuld met een tweetal casestudies van bedrijven die in het Westen van China opereren. Met deze case studies wil ik vanuit het bedrijfs perspectief inzicht geven in de ontwikkelingen in China. Met de analyse van de relevante ontwikkelingen heb ik een antwoord gegeven op de eerste deelvraag: Wat zijn de belangrijkste economische ontwikkelingen in China die het Westen van China aantrekkelijk maken als vestigingslocatie?

6.2. Onderzoeksmethode voor motivaties en locatiefactoren

De onderzoeksmethode voor de tweede en derde deelvraag is enerzijds een literatuur studie geweest en daarnaast heb ik gekozen voor het doen van kwalitatieve interviews in combinatie met een online vragenlijst.

6.2.1. Literatuur onderzoek

Het doel van het literatuuronderzoek is om de reeds beschikbare informatie over dit onderwerp in kaart te brengen. Daarvoor heb ik de theorie over locatievraagstukken bestudeerd. Deze heb ik onderverdeeld in twee delen: de theorie over de motieven van bedrijven om een bepaalde locatie te kiezen en de literatuur over locatie specifieke factoren. Uit de literatuur heb ik de voor dit onderzoek relevante modellen geselecteerd. Deze heb ik vervolgens gecombineerd tot twee modellen die toegespitst zijn op dit onderzoek. De modellen geven vanuit de literatuur antwoord op de tweede en derde deelvraag van dit onderzoek. Ik gebruik deze modellen als basis voor het onderzoek waaraan ik de onderzoeksgegevens die uit de interviews en de vragenlijst komen kan toetsen.

6.2.2. Interviews

Ik heb voor dit onderzoek gekozen voor het doen van kwalitatieve interviews. Dit heb ik gedaan omdat ik op zoek ben naar de opvattingen, ervaringen en verwachtingen van mensen over het onderwerp van dit onderzoek. Met deze meningen en ervaringen wil ik een dieper inzicht kunnen verschaffen in het onderwerp.

De interviews zijn half gestructureerd geweest met een aantal open vragen over de onderwerpen van dit onderzoek. Doordat de interviews half gestructureerd waren, ben ik in staat geweest om de onderwerpen te kunnen behandelen waarover ik informatie nodig heb, namelijk de aspecten uit de modellen die ik op basis van de literatuur heb opgesteld en tegelijkertijd de mogelijkheid te hebben om op sommige antwoorden dieper door te vragen wanneer dit mij relevant leek voor het onderzoek.

Half gestructureerde interviews zijn een goede manier van onderzoek wanneer er van te voren al een aantal aspecten zijn geïdentificeerd die de interviewer graag wil bespreken (Hancock, 2002). Met het literatuur onderzoek waren de relevante aspecten voor dit onderzoek al van te voren in kaart gebracht.

6.2.3 Respondenten

De interviews die ik heb gedaan zijn allemaal in de regio Chengdu geweest, in de provincie Sichuan. Ik heb de keuze voor Chengdu gemaakt omdat deze stad enerzijds een van de belangrijkste steden is in West China en tegelijkertijd een van de voorlopers is die zich snel ontwikkelt. In de interviews zijn de gestelde vragen niet perse beperkt tot de Chengdu regio. Bij sommige vragen, zoals locatievoordelen, gaat het wel vooral om factoren die specifiek over de regio Chengdu gaan. Voor vragen over de marktkansen gaat het over het algemeen over een veel grotere regio als potentiële afzetmarkt. Deze factoren moeten worden meegewogen in het formuleren van conclusies en aanbevelingen.

6.2.4. Keuze respondenten

Ik heb in totaal 12 personen geïnterviewd. Ik heb respondenten gezocht onder het senior management van Multinational Enterprises en Small & Medium Enterprises. Ik heb gekozen voor senior managers en executives omdat zij op een strategisch niveau inzicht kunnen verschaffen in de beweegredenen van hun bedrijf. Daarnaast heb ik ook een aantal externe experts geïnterviewd. Ik heb deze mensen ondervraagd omdat zij beschikken over kennis die niet bedrijfsspecifiek is, wat weer een ander perspectief kan bieden op de materie.

Via het Nordic International Management Institute (NIMI), een instituut in Chengdu dat gelieerd is aan Nyenrode, heb ik een aantal contactgegevens gekregen van respondenten om interviews mee te houden. Dit waren vooral executives van MNE's. Ik heb in September 2011 anderhalve week in Chengdu doorgebracht om daar zoveel mogelijk interviews te kunnen houden. Tijdens mijn bezoek aan Chengdu heb ik een aantal netwerkbijeenkomsten voor bedrijven bezocht en daar heb ik nog een aantal andere respondenten gevonden. Uiteindelijk heb ik op deze manier respondenten van bedrijven uit verschillende bedrijfstakken kunnen vinden. Dat was ook de intentie omdat dit geen sectorspecifiek onderzoek is en ik daarom een breed scala aan bedrijven wilde interviewen. Ik heb het grootste deel van de interviews live kunnen doen. Mede door de

beperkte tijd die ik in Chengdu voor dit onderzoek kon doorbrengen heb ik ook een aantal telefonische interviews gehouden vanuit Nederland.

De onderwerpen die ik de respondenten in de interviews heb voorgelegd waren de deelvragen van het onderzoek en de elementen uit de modellen die uit het literatuur onderzoek zijn gekomen. Ik heb het eerste interview (met KPMG) ook gebruikt als een check of ik de juiste vragen had voorbereid. Bij sommige respondenten, zoals de HR directeuren heb ik dieper doorgevraagd op HR gerelateerde factoren. En bij de managers van SME's heb ik op sommige punten verder doorgevraagd op elementen die voor SME's belangrijk waren. In principe had ik bij alle respondenten hetzelfde doel voor ogen, namelijk om achter hun meningen en ervaringen over het onderwerp van het onderzoek te komen. Bij de laatste twee respondenten (met een expert rol) heb ik ook de resultaten en interpretaties die ik uit de 11 eerdere interviews heb gehaald getoetst.

Hieronder staan de namen, bedrijven en functies van de respondenten.

Naam	Bedrijf / organisatie	Functie	Type
Wayne Tan	KPMG	Senior manager	MNE
Joseph Ma	General Electric	General Manager South West China	MNE
Val Li	Alcatel-Lucent	HR Director	MNE
Cindy Wang	Damco	Director	MNE
Pisa Hu	Maersk	Assistant General Manager	MNE
Helene Wikstrom	Volvo	HR Director	MNE
Victor Jansson	Tianfu Software park	Vice President	Expert
Dieter Vanonckelen	European Chamber of Commerce	Board member	Expert
Siebe Schuur	Ministerie van Economische Zaken	Voormalig hoofd economische afdeling Ned. Ambassade in Peking	Expert
Peter Kuppens	Maxxelli Real Estate	General Manager	SME
Erik Oortwijn	Balluff Sensors	General Manager	SME
Arjen van Schaijk	ERM	Regional Manager – Western China	SME

Fig 24: Respondenten interviews en vragenlijst

6.2.5. Online vragenlijst

Naast de kwalitatieve interviews heb ik de respondenten achteraf gevraagd een korte vragenlijst in te vullen (zie bijlage 4). De vragen in deze survey waren voornamelijk vragen waarin de respondenten in een ranking konden aangeven welk belang ze aan bepaalde aspecten hechten. Ik heb in de eerste paar interviews eerst geprobeerd om in de interviews een aantal ranking vragen te stellen, maar merkte dat de interviews daar niet het geschikte moment voor waren omdat het

een afwijking was van het open karakter van het interview. Bovendien kwam er gaande weg de interviews meer informatie naar boven die ik ook wilde voorleggen aan de andere respondenten die ik al had geïnterviewd.

De survey bestaat uit negen vragen waarin ik de respondenten vraag om een ranking aan te geven over een aantal factoren die ook in de interviews naar voren zijn gekomen. Door die ranking vragen wilde ik erachter komen of sommige onderwerpen voor hen belangrijker waren dan andere, of dat het belang van bepaalde aspecten door de tijd heen verandert. De resultaten uit de vragenlijst zijn enerzijds een check om de resultaten uit de interviews aan te toetsen en anderzijds geven ze ook een aanvulling op de interview informatie en een verdieping van de resultaten.

Ik heb de vragenlijst online verstuurd naar alle interview respondenten behalve de heer Schuur, omdat ik hem pas in de laatste fase van het onderzoek heb aangehaakt en zijn mening wilde over de conclusies van het onderzoek. De andere experts heb ik de vragenlijst wel gestuurd en gevraagd deze in te vullen vanuit het perspectief van de bedrijven die zij vertegenwoordigen, aangezien zij niet voor één bedrijf werken. Van de 11 respondenten die overbleven hebben uiteindelijk 10 van hen de vragenlijst ingevuld.

6.2.6. Analyse resultaten

De analyse van de interviews heb ik handmatig gedaan. Ik heb alle interviews opgenomen en vervolgens uitgeschreven. Ik heb er voor gekozen om voor de analyse van de resultaten per onderwerp te gaan zoeken in de interviews naar wat de respondenten erover gezegd hebben. Daarvoor heb ik de interviews een aantal keren doorgelezen en de passages waarin relevante informatie naar voren kwam over de onderwerpen van het onderzoek gemarkeerd. Vervolgens heb ik ook op steekwoorden uit de modellen gezocht in de documenten om de relevante citaten te vinden. Deze citaten heb ik vervolgens onder elkaar gezet en geclusterd naar de elementen uit de twee opgestelde modellen. Vervolgens heb ik gekeken welke zaken overeenkomen en door meerdere respondenten werden genoemd, waar er verschillen zaten tussen de antwoorden en wat verder bijzondere antwoorden waren die naar voren waren gebracht. Nadat ik de belangrijke resultaten uit de interviews had gehaald, heb ik de interview transcripten nog een keer helemaal doorgenomen ter check of ik geen relevante zaken over het hoofd had gezien.

Hoofdstuk 7: Onderzoeksresultaten motivaties

In dit hoofdstuk bespreek ik de resultaten van de antwoorden op de tweede deelvraag “Wat zijn de belangrijkste eigen motivaties van bedrijven om zich te vestigen in het Westen van China?”. De resultaten komen uit de interviews en uit de online survey die ik heb gedaan. Het zijn vooral meningen van de respondenten over de onderwerpen die ik heb aangedragen, zijnde de elementen uit het model over motivaties (fig. 20). Deze meningen zijn op een paar punten aangevuld met een cijfermatige onderbouwing uit de online survey.

7.1. Resultaten interviews

Hieronder bespreek ik de belangrijkste aspecten uit de antwoorden van de respondenten. Deze staan in onderstaande tabel geclusterd in relatie tot de motivaties uit het model. Vervolgens ga ik in op wat de respondenten over die onderwerpen hebben gezegd en geef ik de citaten van de relevante passages uit de interviews.

Thema	Categorie	Resultaten
Motivatie voor vestiging	Zoeken van kostenvoordelen	Kostenvoordelen door outsourcing van specifieke bedrijfsactiviteiten vanuit andere delen China.
		Veel backoffice activiteiten die arbeidsintensief zijn.
		Kostenvoordelen door centraliseren en samenvoegen van activiteiten om productiviteitsgroei te realiseren
		Veel bedrijven komen specifiek voor grote aantallen talent op universiteiten. Daar zijn veel kostenvoordelen te behalen in vergelijking met Oosten
		Zoeken naar kostenvoordelen loopt vooral via goedkopere Human Resources
		Kostenvoordeel is niet van toepassing wanneer bedrijven zoeken naar hooggeschoolde en ervaren werknemers.
		Bedrijven zoeken ook naar andere kostenvoordelen, zoals voor land en kantoren.
		Belastingvoordelen spelen een rol in de kostenoverweging
		Kosten stijgen ook al in Chengdu. Maar in komende 5 jaar nog wel veel voordelen te behalen
	Zoeken van de markt	Is belangrijkste motivatie geweest om naar Westen te komen
		Toekomstige markt is voor de meeste bedrijven belangrijker dan huidige markt
		Afhankelijk van het product of de huidige markt of de toekomstige markt interessant is.
		Er is nu nog minder sterke concurrentie dan in Oosten, maar deze neemt wel snel toe
		Belangrijk voor sommige bedrijven om in een vroeg stadium aanwezig in Chengdu te zijn om ervaring op te doen in de regio en de juiste relaties aan te gaan
		Zoeken van markt hangt ook samen met zoeken naar

		kostenvoordelen. Is de volgende stap in West China strategie na de stap om reden kostenvoordelen
	Volgen van klanten / leveranciers	Voor sommige bedrijven met specifieke diensten of consultancy de voornaamste reden om naar het Westen te komen.
		Aantal klanten dat naar Westen is gekomen is lager dan verwacht. Toch flinke groei ambities en positieve lange termijn verwachting
	Zoeken van grondstoffen	Voor specifieke bedrijven is dit een reden om naar het Westen te komen. Maar in het algemeen de minst relevante locatiefactor. Niet echt aan bod gekomen in interviews
	Volgen van concurrenten	Is geen directe reden om naar Chengdu te komen, maar nabijheid van concurrenten wordt in de toekomst wel belangrijker
	Strategische locatie	Westen van China is strategische locatie om vanuit daar de markt in andere landen in Zuidoost Azië te bedienen

7.2. Zoeken van kostenvoordelen

Vrijwel alle respondenten noemden het zoeken van kostenvoordelen als een van de belangrijkste motieven om zich in Chengdu te vestigen. De belangrijkste citaten van de respondenten op het gebied van de kostenmotivatie en de redenen die hier achter zitten zijn hieronder uitgelicht, steeds met een korte toelichting.

Cindy Wang van Damco stelt dat de aantrekkelijke kosten een van de belangrijkste motivaties is geweest om naar het Westen te komen, en dat dit samenhangt met de lange termijn strategie van het bedrijf :

“We still have the setup in coastal areas. We centralized customer service to here. So the key drivers were: First of all cost is one thing, we have to stay cost competitive in the market, and you know the coastal branch is relatively more expensive than here, in terms of office rental, overhead costs, HR costs, here is cheaper. And then the second thing is we centralized all these customer service departments: process optimization. So what areas we can streamline and can optimize, so we can increase productivity improvement and also customer service. Because in the past clients had to talk to three offices, and now just to one team in here. Both to company and for customer perspective, these all have benefits.”

Ook Pisa Hu van Maersk noemt de kosten overweging als een van de belangrijkste motivaties voor zijn bedrijf om naar Chengdu te komen:

“Why come to Chengdu: First of all labour cost, very rich college and university in West of China. And second of all: overall cost: office costs, etc. overall 20 - 30% lower than the coastal area of China.”

Voor veel bedrijven is het outsourcen van arbeidsintensieve bedrijfsactiviteiten de voornaamste reden geweest om naar Chengdu te komen. Door de lagere salariskosten kunnen bedrijven daardoor voordelen behalen. Ook Victor Jansson, de vice president van het *Tianfu software park*, een door de overheid ingestelde zone waar vooral IT bedrijven gevestigd zijn, stelt dat kostenvoordelen een belangrijke motivatie zijn voor bedrijven en dat vooral op salarissen kan worden bespaard in vergelijking met het Oosten van China.

“There are lots of reasons why companies are moving here. Number one I would say is the talent pool. After that I think it is costs.... Of course it differs between companies, but usually companies who move over here they can get a cost reduction on salary of around 20- 25%.”

Peter Kuppens van Maxxelli noemt ook de kostenoverweging als een van de belangrijkste motivaties:

“In het Oosten is alles minstens twee keer zo duur. Zeker voor die grote bedrijven. Als buitenlandse investeerder met 10 miljoen wil de overheid hier nog wel incentives geven, in Shanghai al lang niet meer. De kosten en hoeveelheid beschikbare mensen en de wil van overheden om business te ondersteunen, dat is hier nog een groot verschil.”

Wayne Tan van KPMG zegt dat de kostenvoordelen voor veel van hun klanten een belangrijke overweging zijn geweest en dat ook de lagere kosten voor land en kantoren een belangrijke motivatie zijn voor bedrijven.

“In the East real estate is very very hot. Land price in East is very very high. Very crazy. So for manufacturers companies they face higher price, rental, and labor costs are also rising, so they have to find some lower costs. In West of China, price is low.”

En hij stelt dat belastingvoordelen ook een rol spelen.

“Among such policies are tax policies very important for investors. SIT in China is 25% since 2008. Under preferential policies, a lot of industry pay only 15%. From this year the policy will continue. So the policy is very important.”

Ook Victor Jansson van Tianfu zegt dat bedrijven belasting voordelen zoeken in het Westen:

“Also some other incentives are important on tax breaks, for example like the corporate income tax, in Chengdu is 15% and in Beijing, Shanghai is 25%.”

Helene Wikstrom van Volvo stelt dat de kostenvoordelen een rol hebben gespeeld bij de beslissing om naar Chengdu te komen, maar ze stelt dat deze voordelen niet op alle terreinen zijn te behalen:

“The costs is also part of the decision. Here you have probably lower costs in terms of blue-collar worker, but it is harder to find engineers in this area, so I don’t know if in the end it is cheaper here. We hire engineers from other companies. But if we look into skilled engineers the difference of salary is not that big between high level engineers in Western or Chinese companies. Biggest difference is on labor workers, the blue collar workers (....) Normally blue collar workers is the biggest costs for the company.”

Niet voor alle bedrijven zijn kostenvoordelen een directe motivatie geweest, maar desondanks blijft het wel een voordeel. Zo is dat het geval voor Balluff, een Duits bedrijf dat sensoren maakt en al sinds 1995 in Chengdu zit. Eric Oortwijn de general manager zegt daarover het volgende:

“Lonen hier zijn lager dan in het Oosten van China. Maar we zijn hier niet naar toe gegaan vanwege lage lonen of lagere productiekosten. Want dan moet je iedere keer je bedrijf gaan verplaatsen, maar het is wel een bonus dat de lonen nog steeds lager zijn.”

Over de ontwikkeling van de kostenvoordelen zegt Cindy Wang van Damco dat deze de komende jaren nog wel zullen blijven bestaan, maar dat deze al wel aan het stijgen zijn:

“Costs in the future is becoming more important aspect: If you want in the long run be competitive in market, this is one of the key factors. Chengdu will still be a place where we can find low costs. Not in the really long run, but in the next 5 year is probably still ok. If you look at the overall costs increase compared to coastal cities, still cheaper than coastal cities, but you see the trend that costs are getting higher already. So in the long run may not be, but in short run definitely.”

Voor Maersk waren kostenvoordelen de belangrijkste motivatie om naar het Westen te komen. Pisa Hu, de vice president van de Chengdu stelt dat de kostenvoordelen echter sneller aan het verdwijnen dan dat het bedrijf voorzien had:

“Cost increase exceed our expectation and forecast. There’s a lot of new companies and competing investments in Chengdu. The labour market did increase a lot. 15% increase per year in labour cost, so that’s a big one. New comers joining the labour market, looking for people, will create a talent war, this is the most important challenge now.”

7.3. Kostenvoordelen en locatiefactoren

Uit de interviews is gebleken dat de kostenvoordelen vooral te behalen zijn via de Human Resources, de kosten voor kantoorhuur en land en via de belastingvoordelen die er bestaan. In de

vragenlijst heb ik de respondenten de vraag voorgelegd welke locatiefactoren een positieve rol spelen wanneer het bedrijf kosten wil besparen en welke een negatieve invloed hebben (vraag 7 in bijlage 4, de schaal liep van 1 = negatieve rol, 3 = neutraal, 5 = heel positief). Daaruit kwamen de volgende resultaten:

	Score
Wage level	3,90
Availability of labour	3,50
Tax level	3,10
Government policies	3,70
Infrastructure	2,60
Transportation	2,60
Office / Land costs	3,80
Proximity of suppliers	3,10

Fig 25: Locatiefactoren en invloed op kostenvoordelen

Een gemiddelde score boven de 3,00 betekent dat de respondenten vinden dat de locatiefactor een positieve rol speelt in het verlagen van de kosten. Bij een score onder de 3,00 speelt de locatiefactor een negatieve rol. Het salarisniveau (3,90), de kosten voor kantoren en land (3,80) en het overheidsbeleid (3,70) zijn door de respondenten aangeduid als factoren die de meest positieve rol spelen bij het verlagen van de kosten. Dit is in lijn met de uitkomsten uit de interviews waarin deze factoren ook het meest werden genoemd. Opvallend is dat de locatiefactoren infrastructuur en transport een score krijgen van onder de 3,00. Deze hebben in de beleving van de respondenten dus een licht negatieve invloed op het verlagen van de kosten. Uit de interviews is dit niet naar voren gekomen. Daar was men over het algemeen redelijk positief over de infrastructuur, al werden er wel een paar vraagtekens geplaatst bij of het niveau van de infrastructuur mee kan groeien met de groei van de stad.

7.4. Zoeken van de markt

Vrijwel alle respondenten gaven aan dat naast de kostenoverwegingen, de overweging vanuit de markt heel belangrijk is. De opvallende aspecten die uit de interviews naar voren zijn gekomen staan hieronder gegeven.

Per bedrijf en per product soort zijn er grote verschillen of de huidige markt of juist de toekomstige markt interessant is. Wayne Tan van KPMG stelt het als volgt.

“Costs of the West are better than in the East, but for the income side, it is different for different industries. You can see Volvo set up factory in Chengdu, because they also noticed the automobile market in the West China is a very big market for them. But for other industries, it needs more time for those industries to invest in the West for the market. You see more and more companies who also want to sell their products locally.”

En Volvo zelf zegt zelf ook dat de marktoverweging de belangrijkste driver is geweest om naar het Westen te gaan.

“This is the 3rd largest car market in China. So it’s natural to go West in China right now for the market. That was the main issue.”

Peter Kuppens, de directeur van Maxxelli Real Estate zegt dat het Westen van China vooral interessant omdat er nog een onontgonnen markt is: Voor hem is de huidige markt interessant, ook omdat er nog weinig concurrenten zijn.

“Het grote voordeel is dat er hier nog dingen mogelijk zijn. Zoals wat wij doen daar zit in Beijing en Shanghai al enorme concurrentie. We gaan niet daar zitten, maar wel op alle andere plekken in China. Zoals in Shanghai zijn er wel 50 bedrijven die dit doen. Wij zijn een van de enige bedrijven die dit hier doen. Vijf jaar geleden was het nog niet zo duidelijk, maar nu is het voor iedereen duidelijk dat als je kijkt op dit moment naar vastgoed investeringen, 90% is in 2nd tier steden.”

Arjen van Schaijk van consultancy bureau ERM, dat advies geeft op het gebied van milieu, gezondheid en veiligheid zegt dat het bedrijf marktkansen verwachtte door de Go West Strategy en dat het gebrek aan concurrentie een belangrijke rol speelt.

“Grootste reden van ons om deze kant op te gaan is dat we de trend zagen dat de overheid had de go west strategy geïmplementeerd, wat betekent dat je een aantal factoren hebt die het gunstig maken om hier een bedrijf op te zetten in vergelijking met het Oosten. En ook dat het hier daardoor op lange termijn dat er meer in deze regio verwacht wordt qua investering dan in het Oosten van het land (...)
In het Westen hebben we weinig concurrentie. Weinig van onze concurrenten hebben nu in gedachte om deze kant op te komen. Want wij zitten hier al 5 jaar, dus voor hen is het moeilijk om zonder probleem met ons met het vinden van mensen. En wij hebben de meeste klanten al in het Westen van China. “

Voor andere bedrijven is de toekomstige markt interessanter. Voor Damco bijvoorbeeld is de potentiële markt een van de belangrijkste motivaties, naast de kosten overweging. Het vroeg aanwezig zijn is cruciaal.

“Currently the customer base is not that big. But overall from company long term strategy, West China is definitely focus development area. So that’s why since when we moved here, linked to our company 5 year

growth plan, we have had sales set up in Chengdu and Chongqing, etc, because you see also that our competitors are doing that. Customer service center is one thing. But most important thing is to grow the business. In the costal cities all competitors are there, then you have a certain portion. But for the inland West there is still a big potential. We didn't really have coverage, now our aim is to extend coverage in getting here and make sure we are here as early as possible to get business and customers."

Victor Jansson van het Tianfu software park zegt dat meerdere bedrijven een dergelijke strategie kiezen. En dat ze voordat de markt interessant wordt al aanwezig te zijn om ervaring op te doen.

"Most of the foreign companies are coming to the software park for R&D and development, not for front office operation. Very few of them doing sales work. But it's actually a good way of starting. First you run some software development center and then you already have a base in Chengdu and then you start doing sales activities, so we see some companies doing that and it takes about 2-3-4 years before they start hiring sales people in the operation in Chengdu."

En voor General Electric is de markt ook een belangrijke reden om naar Chengdu te komen. De groei van Chengdu als stad is voor hen direct gerelateerd aan groei van hun business omdat ze in veel infrastructuur projecten zitten:

"An important reason to come here is business growth. Chengdu growth means business growth, infrastructure growth. You see a lot of building here, construction. This is the second wave, first wave was in the east coast in Shanghai and Beijing. The second wave is in the west. Here they have only one metro, so they are building another 5 metros. And a lot of highways, 20 highway in Sichuan in 2 years. This kind of things that is GE 's business, industry solutions infrastructure and water, and also drinking water processing, because the government not only do the infrastructure, but also the sustainable urbanization. So this kind of things this is what GE can do. So when the city grows, the foreign company can grow. So we can bring some leadership and hire good talent so we can grow, it's a win win situation. My question is why not Chengdu?!"

7.5. Overige motivaties

Voor een aantal respondenten was ook het volgen van klanten en leveranciers een marktmotivatie om naar Chengdu te komen. Voor sommige bedrijven is dat een natuurlijke stap omdat ze bepaalde diensten verlenen aan klanten, zoals KPMG:

"The main reason to come here is our Clients, global clients, Chinese domestic companies, they all have branches in West of China. To accompany them and to help them locally we need to set up this office."

En ook voor consultancy bureau ERM was het volgen van klanten de voornaamste reden:

“De belangrijkste reden is dat onze klanten hier naar toe komen. In eerste instantie hadden we de verachting dat er een grote golf zou zijn met die Go West Strategy van bedrijven van oost naar west, waarbij bedrijven die al een vestiging hadden in het Oosten dat die dan deze kant opkomen. maar dit is nog niet een trend zoals we die in Shanghai hebben gezien. Deze richting op fluctueert het een beetje.”

General Electric is ook aanwezig in Chengdu om een andere reden, namelijk omdat het potentie ziet in innovatie samen met lokale klanten:

“We are setting up a first innovation center in the world. We do some of public healthcare, you know the Chengdu and Chongqing and city and countryside together, as a pilot, so here we put some related innovation here. It is business model innovation and maybe partnership innovation and some product innovation. So such kind of innovation we need the land to lending, so Chengdu is a place with land, that is just a start, because Chengdu is already the hub for the West. So from Chengdu do the business with Chongqing, Sichuan is a big landscape, so we can do a lot of business. Also we have the oil and gas here for the innovation. Previously we are close to client to sell something and services. Right now we want to do cooperation with them.”

7.6. Ontwikkelingen van motivaties

Aan alle respondenten is gevraagd om een ranking te geven op een schaal van 1 – 5 over het belang van de verschillende motivaties door de tijd heen (vraag 1 t/m 3 in bijlage 4). Hieronder staan de uitkomsten van de respondenten.

	When moving to Chengdu	Now	5 years from now
Market opportunities	3,70	4,10	4,50
Cost benefits	3,20	3,10	3,30
Natural resources	1,90	1,90	2,00
Proximity to clients / suppliers	3,60	3,20	4,00
Proximity to competitors	1,90	2,00	2,70

Fig 26. Ontwikkeling van belang van motivaties door de tijd heen

Uit deze ranking komt naar voren dat het zoeken van de markt al de belangrijkste motivatie was op het moment dat het bedrijf naar Chengdu kwam. En daarnaast het volgen van klanten / leveranciers en het zoeken naar kostenvoordelen. De markt motivatie neemt in de loop van de tijd nog verder aan belang toe. Het belang van de kostenvoordelen blijft voor de respondenten redelijk gelijk en wordt ten opzichte van de markt relatief gezien dus steeds minder belangrijk. De nabijheid van klanten en toeleveranciers neemt wel aan belang toe in de komende vijf jaar. Het belang dat gehecht wordt aan de nabijheid van concurrenten is weliswaar nog niet groot, maar

neemt ook sterk toe in de loop van de tijd. De resultaten uit deze ranking vragen sluiten aan bij de resultaten uit de interviews waarin de respondenten aangaven dat de markt steeds belangrijker zou worden. Op het moment dat het bedrijf naar Chengdu kwam was dit dus ook al de belangrijkste motivatie. Deze antwoorden geven ook aan dat de kostenvoordelen over vijf jaar nog steeds van toepassing zijn.

Hoofdstuk 8: Onderzoeksresultaten locatiefactoren

In dit hoofdstuk bespreek ik de resultaten op de tweede deelvraag: Welke locatiefactoren spelen een rol bij de beslissing om zich in het Westen van China te vestigen?

8.1. Resultaten

Uit de interviews zijn geen andere locatiefactoren naar voren gekomen dan degene die in de literatuur zijn gevonden. Wel zijn er heel duidelijk twee locatiefactoren aan te wijzen die door de respondenten als cruciaal worden ervaren, dit zijn Human Resources en Overheid. Daarnaast spelen ook de cultuur /omgeving en de infrastructuur een belangrijke rol bij de locatiebeslissing. En interessant is de ontwikkeling van het belang van cluster gerelateerde voordelen. In onderstaand schema staan per locatiefactor beknopt de belangrijkste uitkomsten weergegeven. Deze worden vervolgens verder uitgewerkt.

Thema	Categorie	Resultaten
Locatiefactoren	Human Resources	Beschikbare “talent pool” is belangrijkste locatiefactor voor bedrijven die naar Chengdu komen.
		Om kosten te verlagen in vergelijking met het Oosten van China zijn de kosten voor personeel de belangrijkste manier om dit te realiseren.
		Kostenvoordelen liggen vooral op gebied van blue collar workers en jonge net afgestudeerde werknemers
		Het vinden van senior managers en mensen met specifieke competenties vinden is een groot probleem, mogelijk nog groter dan in Oosten.
		Dit verschijnsel staat haaks op de lage kosten strategie doordat mensen uit Oosten van China moeten worden gehaald
		Bij Chinese Senior managers kan het cultuurverschil een probleem zijn
		Nadeel van Human Resources in Chengdu is de beperkte wereldblik van jonge werknemers
		Jonge werknemers zoeken vooral naar baan bij Multinationals of State Owned Enterprises. Voor MKB bedrijven is het moeilijker om juiste mensen te vinden.
		Er is sprake van een verstoring van de arbeidsmarkt doordat veel nieuwe toetreders tegen elkaar opbieden qua salaris
		Doordat veel nieuwe bedrijven de markt betreden, hebben veel bedrijven moeite om talent vast te houden, en zijn er veel job hoppers
		Velen verwachten een “oorlog om talent” en zien dit als een van de grootste uitdagingen voor de toekomst van hun bedrijf in Chengdu
	Overheid	Go West policy is een reden dat Chengdu als vestigingslocatie

		interessant is geworden
		Tax voordelen worden als een voordeel gezien, maar belang neemt af in de loop van de tijd
		Overheid wordt als efficiënt en behulpzaam gezien. Vooral in speciale zones, zoals de high tech zone.
		Overheid helpt ook bij recruitment van medewerkers. Vooral blue collar workers van grote bedrijven
		Incentives van overheid zijn belangrijk. Bijvoorbeeld zorgen voor goedkope huur van kantoren of land
		Belang van de overheid neemt in de loop van de tijd iets af
	Cultuur / omgeving	Cultuur en omgeving spelen belangrijke rol bij locatiebeslissing.
		Cultuur en omgeving zijn belangrijk om talent te behouden in Chengdu
		Cultuur en omgeving sluiten aan op vooral Europese mentaliteit, minder op Amerikaanse.
		Locatie Chengdu heeft een “bassin mentaliteit”: Beperkt wereldbeeld van mensen door geografische ligging
	Transport / infrastructuur	Kwaliteit van infrastructuur wordt als hoog ervaren
		Wordt wel als uitdaging voor de toekomst gezien
		Kantoren zijn 6 – 8 keer goedkoper dan in Oosten
		Een van de uitdagingen voor de toekomst is het niveau van publieke diensten.
	Cluster gerelateerde voordelen	Het belang van de voordelen van het cluster Chengdu wordt gezien als een van de belangrijkste locatiefactoren in de toekomst
	Markt gerelateerde factoren	Niveau van markt gerelateerde factoren wordt niet erg hoog ingeschat
	Natural resources	Is voor specifieke bedrijven van belang, maar over het algemeen geen belangrijke factor

8.2. Human Resources

Alle respondenten gaven aan dat Human resources een van de belangrijkste locatiefactoren is geweest bij de beslissing van het bedrijf om zich in Chengdu te vestigen. Voor een groot aantal bedrijven is dit zelfs de belangrijkste reden.

8.2.1. Talent pool en kostenbesparingen

Victor Jansson van het Tianfu software park geeft aan dat Human Resources in zijn optiek de belangrijkste reden is voor bedrijven om zich in Chengdu te vestigen:

“There are lots of reasons why companies are moving here. Number one I would say is the talent pool, the HR labour pool is most important (.....) So many people coming out of Universities. So if you look at the numbers there is room for growth. I was talking to a Taiwanese company, they only go for the most talented people and the pool they can tap in in Taiwan is 1000 people. With all the universities here, the pool is

2000 people, so they double the pool by moving to Chengdu and Chengdu has less competition than Taiwan. Maybe in 10 years, but in the next 5 years I don't foresee major problems."

Ook General Electric ziet de human resources als een van de belangrijkste resources in het Westen van China:

"Education level and talent is very good here. Number one is resources, number two is people. That is important for the southwest."

Wayne Tan van KPMG noemt Human Resources ook als een van de grootste voordelen van West China in vergelijking met het Oosten:

"West China Human Resource is a very very big advantage compared to other parts of China. In Sichuan, Chongqing, Xian there are so many universities. So for the company's development Human Resources is a very important factor. So we can have enough students to select to recruit. (...) Strategically speaking compared to rest of China, Human Resource is a very important aspect. For example Foxconn is more and more difficult for them in Shenzhen factory because HR cost is rising, so they set up companies in Chengdu and Chongqing."

Human Resources zijn ook een heel belangrijke factor als het gaat om het realiseren van kostenbesparingen. Victor Jansson van het software park geeft aan dat het zoeken van kosten voordelen voor een groot deel via de HR kosten loopt:

"We have 42 Universities, 600.000 people on campus, very attractive labor market that companies trying to get their own talents. Now we see in coastal areas that the competition for talents is increasing very rapidly. Of course if it comes to HR competition we also talk about salaries, and the salaries are also lower than in 1st tier cities. Of course it differs between companies, but usually companies who move over here they can get a cost reduction on salary of around 20- 25%."

Helene Wikstrom van Volvo geeft een nuance aan voor wat betreft de kostenbesparingen op salarissen en stelt dat deze kostenvoordelen vooral gelden bij *blue collar workers* en net afgestudeerden.

"Here you have probably lower costs in terms of blue collar worker, but it is harder to find engineers in this area, so I don't know if in the end it is cheaper here. We hire engineers from other companies. But if we look into skilled engineers the difference of salary is not that big between high level engineers in western or Chinese companies. Biggest difference is on labor workers, the blue collar workers. Normally blue collar workers is the biggest costs for the company."

8.2.2. Gebrek aan senior managers en specifieke competenties

Een ander element dat duidelijk uit de interviews naar voren is gekomen is dat bedrijven in Chengdu veel moeite hebben om specifieke functies in het bedrijf in te vullen. Het gaat daarbij vooral om middel- en seniormanagement functies en specifieke technische functies.

Pisa Hu van Maersk stelt het als volgt:

“Finding senior people is very difficult. For senior people if you want people to move from the East coast to here, it’s not only about money, also about long term career development and also about culture. They also look at the total market here and to what are the future job opportunities for them. People cost for these senior people is very comparable with East coast. So cost advantage doesn’t exist there.”

Damco haalt zelfs nog een kwart van het aantal mensen uit de kuststeden naar Chengdu omdat ze deze functies niet met lokale mensen kunnen vullen. En dit staat voor hen haaks op de kostenvoordelen die zij in het Westen proberen te realiseren.

“But the challenge is to find like senior people, like managers and managers above. It is not very easy at this moment to get from local market. That’s why around 25% is relocation staff from coastal cities. Without that we couldn’t do the operation. Goal of the company in the long run to localize as much as possible, but it will need a little bit more time. When we did migration, our goal is not too many, doesn’t make sense to move other people here, because cost are then very high. So for those people we made an incentive program You will see in the coming 1 or 2 years some of them they might go back, that trend is coming.”

Ook Alcatel heft moeite met het vinden van senior mensen en stelt dat het Westen daarin nog achterloopt bij het Oosten van China. Opvallend is dat ook de overheid in Chengdu helpt bij de werving van mensen buiten Chengdu.

“If we search for some higher expert the market is still smaller than the East of China. So the high tech government organize specific jobfair to Shenzhen, act like a headhunter. Compared with east of china, management skills have 5 year gap. 5 year behind the East.”

Het management van het Tianfu software park ziet dit als een van de grootste obstakels en probeert om mensen uit Sichuan die in het Oosten van China ervaring hebben opgedaan terug te halen naar Sichuan.

“But there’s a shortage of middle managers, or people with very strong competence in certain technologies. So if you look for someone with more than 10 years experience it’s very very hard. So then you have to look for people who are maybe in Shanghai or Beijing and who are originally from Sichuan or Chengdu and have been working there and is willing to come back to Chengdu.”

Helene Wikstrom van Volvo zegt dat het enerzijds lastig is om sommige competenties te vinden maar dat het bedrijf wel probeert om lokale mensen aan te nemen en op te leiden.

“Some competences are very hard to find, mostly due to the experiences. Other Western brands bring in their engineers from Europe, for example Volkswagen. So we do a different set-up. We have a mix of engineers from Volvo and locally recruited. Because we are not only a Swedish company. We have the intention to stay here. So we need to train the local people. But if we look into skilled engineers the difference of salary is not that big between high level engineers in western or Chinese companies.”

Joseph Ma van GE zegt dat het opleiden van medewerkers belangrijk is voor bedrijven om te kunnen omgaan met snelle groei.

“Finding senior people is harder. The growth is too fast. Who can stay for a long time for the middle level or junior management? They want to be promoted too. How to develop middle level and lower level. That is the opportunity in the talent pool and the opportunity versus time, this should be balanced.”

Hij zegt ook dat het Hukou systeem in China een obstakel is voor jonge mensen op de arbeidsmarkt omdat mensen snel gebonden zijn aan een plek:

“In China it is not easy to move around. We have the citizenship, the Hukou system. This makes it not easy to move around. It is related to kids go to school and healthcare. So this locks people in the city. Especially young people who buy a house at such a high price. How can they move? They are stuck in the location. That is even worse than before.”

Volvo zoekt ook vooral naar lokale mensen om te zorgen dat ze mensen voor een langere termijn aan zich kunnen binden.

“We would like to have people who originate from Chengdu, Sichuan, because we don’t want them to go back after one year. Social system is not well, so if your parents get sick you have to take care of them. We think that if we manage to get more people from this area, it will be easier to keep them.”

8.2.3. Cultuur verschillen en Human Resources

Een aantal respondenten gaf aan dat er issues zijn op het gebied van cultuurverschillen die overkomen moeten worden. Een van die factoren is bijvoorbeeld dat Chinese senior managers een hele andere stijl hebben dan Westerse managers en dat het moeilijk is om mensen op dat niveau te veranderen.

“We teach the Volvo values to staff. Of course that is difficult. Especially if they are senior managers. They come from Chinese companies, Chinese leadership style. It is very difficult to change to more Swedish way of leading people. That is probably why we aim to have more newly graduated students to the plant, because it is easier to train them. And then it is easier to get into our way of thinking.”

Val Li van Alcatel zegt dat de instelling van lokale medewerkers erg lokaal gericht is en dat dat een probleem is voor bedrijven in Chengdu. Dit in vergelijking met jonge Chinezen in Beijing en Shanghai waar jonge mensen wel meer openminded zijn. Lokale medewerkers moeten hun blik daarom gaan verruimen.

“From an HR point of view, even though local people are open for others, but most of them have not the open mind to have a high level long vision for their own development and the company vision. Not so open minded to facing the change. Sichuan people they like to keep work and life balance, they don't like more difficulties and changes. Not going for extra mile. This is a general problem. We call it a basin sense. If our employee didn't go out of Sichuan, they keep a very narrow view.”

Helene Wikstrom van Volvo zegt dat jonge Chinezen nog maar weinig praktische ervaring hebben doordat er weinig samenwerking is tussen universiteiten en bedrijven.

“It's difficult to find experienced people who also are good at English, this is due to the Chinese school system. From my understanding the universities here, do not work the same as in Europe or US. So where we have much more closer contact, you go out to companies and have a cooperation. You do this the whole time during your studies. But here that is very new, so they have things they have to start with also.”

Peter Kuppens van Maxxelli vertelt over het feit dat Chinezen erg hechten aan status en dat het daarom voor MKB bedrijven nog lastiger is om aan het juiste personeel te komen:

“Chinezen zijn heel erg merkeil. Liever een of andere slechte baan doen bij Shell dan een leuke baan bij een MKB. Dan is het zo dat het kind bepaalt vaak niet waar ze gaan werken, maar de ouders bepalen dat. Dus je moet altijd weten waar de ouders wonen, omdat als er morgen eentje ziek wordt, dan stappen ze in het vliegtuig en je ziet ze niet meer terug en je moet ook toestemming hebben voor de ouders om voor een ander bedrijf te werken dan voor bijvoorbeeld Nokia. Zelfs als je dubbele salaris betaalt. Het gaat heel erg om status.”

Val Li van Alcatel onderschrijft het feit dat het voor kleine bedrijven veel moeilijker is.

“In Chengdu for many SME one of the key problems is to find the key talents and how to find those qualified people.”

8.2.4. Toenemende concurrentie – War on Talent

Een opvallend groot aantal respondenten noemde de toenemende concurrentie om de Human Resources als een van de grootste toekomstige problemen in de Chengdu regio.

Pisa Hu van Maersk voorziet deze oorlog om talent doordat er steeds meer Westerse bedrijven naar Chengdu komen.

“Cost increase exceed our expectation and forecast. There’s a lot of new companies and competing investments in Chengdu. The labour market did increase a lot, around a 15% increase per year in labour cost, so that’s a big one. New comers joining the labour market, looking for people, they pay higher salaries and this will create a talent war, this is the most important challenge now.”

Ook GE onderkent dit probleem en zegt dat de vraag mogelijk groter is dan het aanbod en dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van arbeid:

“Because the talent competition here is quite tough. Too many companies here, but talent development needs time, so if too many companies, say ten companies, but the talent can only serve three, then the quality will be lower, It is starting already. Too fast grow, the people’s quality will go down.”

GE ziet het bouwen van het juiste team daarom als een van de grootste uitdagingen voor de komende jaren:

“Second challenge is how to build the team to make the dream to be real. Our team is still young, but in time, more training, more development they will be the target for the new company. how to motivate people, build the team motivate and keep the talent. So that will be bigger and bigger. How to make the team grow along with the business grow. Allow them to motivate them and be proud of GE South West China team. A great team you need to keep it. That is a challenge.”

Alcatel heeft nu al ervaren dat de concurrentie op het gebied van arbeid toeneemt en zegt dat de “war on talent” al begonnen is:

“There is some talent war going on. When Nokia and Siemens established in the software park, there was a very fierce talent war between us. They gave a higher package for employees. Normally when they establish a new organization, they look for the very skillful people for the management level positions. So if one engineer in our company they will get a promotion at the competitor with a better package.”

Helene Wikstrom van Volvo pleit voor een gezamenlijke strategie om de lonen niet te veel te laten stijgen

“The main obstacle for the coming years is the war on talent. That we are many companies coming in to the same area and we are looking for the same competences and experiences. So I think if we don’t act smart and together, the salaries will rise. With other companies we need some kind of strategy or the salaries will create inflation within the system. And then it’s not good to be here and we move out of China I think.”

Eric Oortwijn van Balluff stelt dat het “job hoppen” van Chinese werknemers veroorzaakt wordt door de Westerse bedrijven die toetreden tot de markt en hogere salarissen gaan bieden:

“Aan de ene kant toen ik in Europa werkte, kreeg ik altijd de indruk dat goede mensen om je heen het belangrijkste is. Goeie mensen om je heen houden, dan loopt het bedrijf. Want dat aangaat is het hier niet anders dan in Europa, maar wat vervelend is, is dat bedrijven die hier naar toe komen, die personeel zoeken, die gaan personeel toe kopen, salarissen bieden die hoger zijn dan ergens anders en als we dat personeel weer hebben dan komt er weer een ander bedrijf die gaat nog hoger zitten met salaris. En vervolgens gaan die bedrijven klagen van die chinezen zijn job hoppers. Dat probleem creëer je zelf, dus dat is absoluut een probleem dat hier speelt. Nieuwe bedrijven verdiepen zich niet echt in de regio en in de salarissen en laten we proberen dat aan te houden want dan krijg je een stabielere arbeid markt. Maar dat gaat de komende jaren een steeds groter probleem worden in de regio.”

8.3. Overheid

De tweede locatiefactor naast Human Resources is de overheid. De respondenten gaven aan ook dat het beleid en de opstelling van de overheid in Chengdu een belangrijke rol heeft gespeeld bij de beslissing om naar Chengdu te komen en dat de overheid een cruciale factor blijft als het gaat om ondersteuning bij het zakendoen. Er is een aantal zaken naar voren gekomen over de manieren waarop de overheid invloed heeft als belangrijke factor op locatie. Dit zijn de Go West Policy, het belastingbeleid, de ondersteuning en efficiëntie en de specifieke incentives die de overheid aan bedrijven geeft.

8.3.1. Go West Policy

Veel respondenten noemen de Go West Policy als een belangrijke reden waarom het bedrijf naar het Westen is getrokken:

Pisa Hu van Maersk zegt dat de Go West Policy een belangrijke rol heeft gespeeld in het verplaatsten van bedrijfsactiviteiten naar het Westen van China:

“One of the reasons to come to Chengdu was the Go West policy, they also give very many attractive policies and incentives to attract foreign investment.”

Joseph Ma van GE zegt dat de invloed van de overheid in het Westen groter is dan in het Oosten, omdat het voor een deel nog een planmatige economie is.

“The influence of the government on the business deal is much higher than for example Shanghai, here still a lot of managed planned economic. Here it is a market economic, but still sense a certain degree of plan economic, because that is the difference between East and West.”

KPMG stelt dat het voor veel van haar klanten een reden is geweest om naar het Westen te komen en er daardoor voor hen ook meer kansen liggen.

“There is a Western Development policy, since 2000. Under this policy there are some preferential policies for investments for both foreign investors and domestic companies. Therefore more and more investors came to the West, so therefore more business opportunities for us to explore our business.”

Dieter van Onckelen van de European Chamber of Commerce stelt dat de Western Development Policy echt een verschil maakt voor bedrijven om naar Chengdu te komen.

“De Go West policy is echt een reden voor bedrijven om hierheen te komen. Maersk heeft de afgelopen jaren al ruim tweeduizend werknemers van India naar hier laten komen omdat de initiatieven van de regering hier zo goed zijn. En als ze mensen uit de omgeving aannemen van universiteiten enzovoort, dan krijgen ze weer meer benefits. Dus zelfs mensen van India naar hier.”

8.3.2. Belasting niveau

Het niveau van de belastingen is ook een onderdeel van het overheidsbeleid dat door de respondenten genoemd werd als belangrijke locatiefactor.

Wayne Tan van KPMG zegt dat belastingvoordelen voor hun cliënten een belangrijk aspect is van de Go West policy:

“Among the Go West policy, such policies are tax policies very important for investors. SIT in China is 25% since 2008. Under preferential policies, a lot of industry pay only 15%. From this year the policy will continue. So the policy is very important. The Go West policy have already announced the investment in the West of China, so the detailed implementation rules will be announced end of this year.”

Voor Balluff zijn de belastingvoordelen ook van toepassing en Eric Oortwijn stelt dat er veel voordelen zijn te behalen.

“De Go West policy geldt nog steeds. Met de investering die we hebben gedaan, hadden we ook uitstel van het betalen van winstbelasting. (...) Dat soort voordelen zijn er wel. Als je in de juiste industrie zit,

bijvoorbeeld high tech dan kun je ook nog een beroep doen op vermindering van de inkomstenbelasting en zeker als je dan in het westen zit dan kan je daar ook voordeel uit halen.”

Val Li van Alcatel zegt dat de belastingen op verschillende manieren voordelen kunnen bieden:

“The government is very important. For our employee we have some favorable policy for their income tax refund. They call it as tailor reward, based on annual income tax. If your total package is above 100.000 a year. You can have income tax back. For the company also the business tax is favorable. And they can provide some no interest loan for our R&D.”

8.3.3. Efficiëntie & business support

Een andere opvallende uitkomst over de locatiefactor overheid was de positieve mening die de respondenten over het algemeen hadden over de efficiëntie van de overheid in Chengdu met betrekking tot de ondersteuning van business.

Voor Damco waren de incentives en de instelling van de overheid van Chengdu de doorslaggevende redenen om zich daar te vestigen.

“When our company came here, I believe the efficiency and support of the government was one of the key factors. To make the decision to come to Chengdu instead of the other cities. We had several cities on the short list. Government support and effectiveness they had compared to the others and the attention they gave us were the key key factors. Several things. First of all the incentive program we had, the second thing is the attention, how efficient and how quickly the response to our requirements Chengdu compared to other cities definitely was much better.”

Victor Jansson van Tianfu software park noemt de efficiëntie van de overheid en dat het in het Westen veel aantrekkelijker is dan in de rest van China :

“What is attractive about Chengdu is that the government is strongly supporting the development of the IT & software industry. Lot of companies appreciate the local government. They see it as very efficient, very easy to discuss with. Companies here see the government as a business partner. You may have heard about the Government in China is very bureaucratic, very slow and inefficient, but here is not the case. Chengdu is very efficient to get things done.”

Een ander incentive van de overheid is om goedkope kantoorruimte aan te bieden aan bedrijven

“So the government has a number of incentives to attract companies over here. One of the incentives is that they provide office at a discounted rate. Office space for about or 100 people is around 4500 euro, which is fairly cheap if you compare it to Beijing, Shanghai, it’s about 6 to 8 times lower.”

Voor Damco is de rol van de overheid om goedkope kantoorruimte te krijgen ook een belangrijk incentive geweest, al nemen de voordelen nu al wel af.

“For the office building the government offered a certain incentive, to attract a big company like us. So we got a relatively good deal. But now is getting a bit expensive already.”

Dieter Vanonckelen van de European Chamber of Commerce noemt ook de openheid van de overheid in Chengdu.

“De overheid luistert hier wel echt naar de meningen van ondernemers. Met de burgemeester hebben we iedere paar maanden een gesprek vanuit de European Chamber of Commerce en bespreken we de toekomst van de business in Chengdu en dat gaat van grote tot kleine dingen.”

Joseph Ma van GE is vol lof over de overheid in de hightech zone, maar stelt dat er wel verschillen zijn met de overheid in de stad Chengdu zelf, die nog niet hetzelfde niveau heeft.

“Government in such high tech zone is very good. They put very excellent people to be the leader here. They know how to drive the growth. So they attracted people from Dalian here to develop software park, to serve the enterprise here. That is a special government agency. But compared to old city district government is very different. Good news for enterprise in this part (of the city), but we hope when we do the business that is not here, that is maybe the city or district government, so we want them to all should have the same level.”

Hij stelt ook dat de overheid het in het Westen soms beter doet dan in bijvoorbeeld Beijing

“Compared to Beijing, Shanghai, there is probably still some gap, but sometime they do very good, even better than in Beijing. For example at the Intel project. The speed of the response is faster than Intel. Because the government is centralized, can make the decision very quick, when they want. Foreign company have the bureaucracy. They have to go to the headquarter.”

Alcatel noemt de incentives die de overheid biedt op het gebied van kosten voor de huur van kantoren en de hulp die de overheid biedt bij de werving van nieuw personeel.

“High tech zone government they are operating efficiency is higher and more transparent. And also government has other policy for small company. If you set up a new company in High Tech zone, zone will give them a different more favorable policy, like low rental office during 3 or 5 years. (...) Another policy is that in software park they will organize campus recruiting events for companies located in software park.

They will support each company to go to universities to make their campus promotion and the job fair. And the expenses for each company is very low. Compared if we do it by ourselves. So this is organized by the government.

Volvo is gevestigd in Longguan, een ander gedeelte van Chengdu waar veel automotieve bedrijven zijn gevestigd. Helene Wikstrom zegt dat de overheid daar ook erg behulpzaam is.

“The government have a very big influence. I think that the Chengdu government and also in Longquan they are very supportive and are very eager to pick it up and bring it on a higher level. They are very supportive. All companies need someone who knows how to handle the government. I think the government is supporting with roads, land, infrastructure. They have been very supportive with the land here.”

Peter Kuppens van Maxxelli is iets minder positief en stelt dat de overheid juist bureaucratischer is dan in het Oosten van China, maar dat dingen wel ten goede veranderen.

“Over het algemeen is het best goed geregeld. Maar het is wel heel bureaucratisch en je moet de juiste mensen de juiste vragen stellen. Zonder meer bureaucratischer dan in Oosten van China. Daar heb je vaak afdelingen die gewend zijn aan Westerlingen. Hier hebben ze nog weinig ervaring. Chengdu gaat inmiddels wel, maar Chongqing is helemaal erg. Hier heb je alle grote chambers en organisaties die al jaren bezig zijn en dat helpt.”

8.4. Cultuur / Omgeving

Een derde locatiefactor die door velen wordt genoemd is de aantrekkelijkheid van Chengdu als stad op het gebied van cultuur en omgeving.

Victor Jansson van Tianfu software park zegt dat de leefomgeving een groot voordeel is van Chengdu.

“Last but not least Chengdu is a very attractive place to live. Beijing for example is not such a nice place to live compared to Chengdu. Beijing offers a lot of opportunities, but it has less green areas, lot of traffic and Chengdu also has many mountains around, so you can get out of the city in the weekend. Chengdu has this offering what many cities do not have. This is something people appreciate.”

Joseph Ma van GE zegt dat veel CEO's Chengdu kiezen omdat ze de stad prettig vinden en dat de cultuur vooral aansluit bij de Europese cultuur.

“Chengdu pace of life and environment is much similar to European, so because when people are open and relaxed, the pace is not so fast, like Beijing and Shanghai, but here they are drinking tea and play mahjong and still work very hard, but similar to Europe. Very interesting is that European companies put a

headquarter here, American company only a few. I already know 5 CEO move headquarter. Because CEO likes the city... Also the weather and the family atmosphere, these things are very important to keep the talent here. So it is not just supply. It is also the environment important for people especially for outsourcing business."

Een nadeel van de lokale cultuur werd al onder de Human Resources factoren genoemd. Volgens Val Li van Alcatel hebben veel lokale werknemers een gebrek aan een open blik naar de wereld en spreekt zij over een "bassin sense". Dit is gerelateerd aan de cultuur en de geografische ligging van Chengdu, in een bassin, omringd door bergen, wat volgens haar het effect heeft dat de mensen minder naar buiten kijken en minder open-minded zijn.

8.5. Infrastructuur / transport

De infrastructuur en de transport mogelijkheden zijn de volgende locatiefactor die van belang is voor bedrijven. Hoewel de respondenten over het algemeen positief zijn wordt het wel als een uitdaging gezien voor de toekomst.

Victor Jansson van Tianfu zegt dat de infrastructuur een voordeel is van Chengdu, maar dat er wel een heel aantal zaken verbeterd moeten worden.

"Another reason to come here is the many infrastructural work, very good airport, excellent roads and infrastructure. Good connections. Flights to Amsterdam, direct flight to Bangalore Another IT hub. (...) If you look at other challenges besides HR: Logistics, infrastructure, facilities. How can you feed that many people, you need hotels, restaurants, facilities etc. Subway, can all these people take the subway. We try to persuade government to setup more bus lines. So those are practical challenges that we are facing. But once you get to these large numbers, these small problems can become very big problems."

Pisa Hu van Maersk, een transport bedrijf, stelt dat het niveau van de infrastructuur hoog is

"Chengdu has a very good infrastructure, good access through flights to Europe. And the government is opening many new lines to different areas of the world."

GE is positief over de infrastructuur, maar stelt dat de overheid wel beter moet kijken naar de publieke faciliteiten.

"You see they put a railway hub here for southwest. A lot of transportation convenience here. The infrastructure here is better than Beijing and Shanghai, but needs to have better management. Infrastructure is easy to build up, but how to manage it, how to use the tax payers money to do the things for the taxpayer. This kind of concept government needs to think about the right place to invest and give better services to the

taxpayer, This kind of things needs more transparency and a long way to go. Chengdu is the best in this region, but not in China. They learn from the practice. So here the high tech zone is good, but another district not so good.”

Er zijn dus niet allemaal positieve geluiden over het niveau van infrastructuur. Ook Cindy Wang van Damco noemt de faciliteiten een obstakel.

“One of the obstacles is the facilities, this is a concern. Like the transportation if they want to attract more, need to develop and to make sure those match with requirements. In the past not like that, transportation still not as developed as in coastal city. They are working on it . But it will take sometime. You know you have this bureau, that part, they need to get it done, and this can be challenging.”

En ook Wayne Tan van KPMG stelt dat de infrastructuur een uitdaging is voor de toekomst, naarmate meer bedrijven zich gaan vestigen in Chengdu:

“If more and more investments in the West of China, we have no sea. So all the transportation is by train or by air, so if more and more companies come here, the logistics requirements will be higher, maybe this will have some negative implications on the companies if the government cannot continually improve the transportation. Even if they improve, I think always the need and supply always have a gap. So maybe this can be an issue.”

8.6. Overige locatiefactoren

Naast bovengenoemde factoren is er in de interviews minder gesproken over andere locatiefactoren. Natural resources zijn voor specifieke bedrijven van belang. Joseph Ma van GE noemde waterkracht, olie en gas.

GE main product is healthcare is people related. Another is energy, is resource related, so especially in the past we have hydro water power, that here is very rich. (...) Also we have the oil and gas here for the innovation.

Ook noemt hij het doen van innovatie samen met lokale partners, dat is iets dat onder de locatiefactor clustervoordelen geschaard kan worden.

“We are setting up a first innovation centre in the world. We do some of public healthcare you know the Chengdu and Chongqing and city and countryside together, as a pilot, so here we put some related innovation here. It is businessmodel innovation and maybe partnership innovation and some product innovation. So such kind of innovation we need the land to lending, so Chengdu is a place with land, that is just a start, because Chengdu is already the hub for the West. (...)Previously we are close to client to sell something and services. Right now we want to do cooperation with them.”

De markt gerelateerde factoren zijn door de respondenten eigenlijk niet apart genoemd, maar deze kwamen impliciet wel naar voren bij de vragen over de marktmotivatie.

8.7. Ontwikkeling belang van locatiefactoren

In de interviews is duidelijk naar voren gekomen welke locatiefactoren de belangrijkste zijn voor de respondenten. Om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het belang van deze factoren, heb ik de respondenten in de survey gevraagd om een uitspraak te doen over het belang nu en over vijf jaar (Bijlage 4, vraag 5 en 6). De respondenten werd gevraagd de antwoorden te geven op een schaal van 1 – 5 voor dit moment en voor de verwachting over vijf jaar.

	Importance now	Importance in 5 years time
Availability of Human Resources	4,20	4,10
Government support	4,00	3,80
Tax benefits	3,00	2,90
Market related factors (demographics, household income, etc)	3,00	3,20
Infrastructure	3,33	3,70
Public Services	3,40	3,90
Natural resources	2,10	2,10
Culture / Environment	3,80	3,90
Benefits from presence of suppliers, clients & competitors (cluster advantages)	3,60	4,10

Fig 27. Belang van locatiefactoren nu en over 5 jaar

Hoewel er wel verschillen zijn in het belang dat aan de verschillende factoren wordt gegeven, zijn eigenlijk alle locatiefactoren belangrijk, met uitzondering van natural resources, die alleen voor specifieke bedrijven relevant zijn en daarom waarschijnlijk een lage score krijgen.

De meeste locatiefactoren blijven daarbij ongeveer net zo belangrijk als dat ze op dit moment zijn. Opvallend is dat de respondenten meer belang gaan hechten aan infrastructuur en publieke diensten. Dit is een belangrijk gegeven omdat uit de interviews juist bleek dat er tegelijkertijd nog wel wat vraagtekens werden gezet bij de ontwikkeling van de infrastructuur. Aangezien het belang ervan juist toeneemt, zou dit een extra punt van aandacht moeten zijn voor de overheid in

Chengdu. Een andere opvallende uitkomst van de vragenlijst die in de interviews eigenlijk weinig aan bod is gekomen, is het toenemende belang van de aanwezigheid van concurrenten, klanten en toeleveranciers (clustervoordelen). De score gaat van 3,60 naar 4,10 en wordt daarmee door de respondenten gezien als de belangrijkste locatiefactor samen met de beschikbaarheid van Human Resources over vijf jaar.

Hoofdstuk 9: Discussie resultaten

In dit hoofdstuk bediscussieer ik de resultaten die in hoofdstuk 7 en 8 zijn gegeven. Ik selecteer de belangrijkste bevindingen van de respondenten en geef daar een interpretatie van. De belangrijkste resultaten presenteer ik steeds in de vorm van een deelconclusie. Ik zal ook aangeven in hoeverre deze resultaten overeenkomen met wat er in de literatuur is gevonden en waar juist de grootste verschillen zitten. Daarna zal ik in dit hoofdstuk aangeven waar de beperkingen zitten van het onderzoek en wat interessante richtingen kunnen zijn voor vervolgonderzoek.

9.1. Interpretatie resultaten over motivaties

Hieronder staan de meest opvallende aspecten uit de resultaten uit hoofdstuk 7 over de motieven van bedrijven om naar het Westen van China te komen.

Markt en kostenoverweging zijn belangrijkste motieven

Uit de interviews is duidelijk naar voren gekomen dat er twee hoofdmotieven zijn die achter de keuze zitten van bedrijven om naar het Westen van China te komen. Dit zijn het zoeken van de markt en het zoeken van kostenvoordelen. Het motief het volgen van klanten/ leveranciers werd in de interviews en in de vragenlijst ook veel genoemd. Deze laatste motivatie is zoals eerder uitgelegd ook als een motivatie vanuit de markt op te vatten. In de interviews werd het kostenmotief veel genoemd als belangrijkste motief om naar het Westen te gaan. Op basis van de vragenlijst is het duidelijk dat op de lange termijn de markt motivatie de voornaamste reden is om in het Westen van China te zijn. Op basis van de literatuur is deze uitkomst geen verrassing, omdat dit de twee voornaamste algemene drijfveren zijn voor bedrijven van waaruit een locatiebeslissing wordt genomen. Wel zijn er een aantal opvallende zaken naar voren gekomen met betrekking tot de motivaties. Deze staan hieronder verder uitgewerkt.

Motief voor Westen is veelal gelijk aan oorspronkelijke motivatie voor China

Alle MNE's die geïnterviewd zijn, waren al geruime tijd in het Oosten gevestigd. De stap naar het Westen is voor hen een volgende stap in hun China strategie. De keuze voor het Westen is veelal vanuit een zelfde motivatie gedaan als de oorspronkelijke motivatie om naar China te komen. Als bedrijven voor de markt naar China zijn gekomen, dan komen ze ook naar het Westen van China voor de markt. Soms is het outsourcen van activiteiten een eerste stap, maar op de lange termijn is dan toch de marktmotivatie overheersend. Het feit dat de keuze voor het Westen van China gelijk is aan de oorspronkelijke keuze voor China zagen we bijvoorbeeld ook terug in de case

studies van Carlsberg en Foxconn die respectievelijk vanuit een marktmotief en kostenmotief naar China waren gekomen en ook vanuit dat motief naar het Westen zijn gegaan.

Aantrekkelijke markt is op lange termijn de voornaamste drijfveer

Voor veel bedrijven was het markt motief op het moment dat het bedrijf besloot om naar West China te komen al de belangrijkste drijfveer. En het belang ervan neemt door de tijd heen alleen nog maar verder toe. Het is afhankelijk van het soort producten of diensten of de huidige of toekomstige markt interessant is. Maar de drijfveer vanuit de markt zegt in ieder geval iets over de verwachtingen van bedrijven over de lange termijn ontwikkelingen in de regio, namelijk dat ze verwachten dat het Westen van China zich op zo'n manier gaat ontwikkelen dat ze kunnen profiteren van de groeiende markt. Dit betekent dat het Westen vooral op die manier past in de lange termijn strategie van deze bedrijven. Bedrijven komen omdat ze op de lange termijn kansen zien. En ze komen met de intentie om te blijven.

Dit sluit voor een groot deel aan op wat er in de literatuur gevonden is. Roland Berger noemde ook al dat de marktmotivatie bij bedrijven overheersend is voor het Westen van China. En het McKinsey Global Institute voorspelt voor Chengdu een rooskleurige toekomst voor wat betreft de markt gerelateerde factoren, zoals de ontwikkeling van het aantal aantrekkelijke inkomens van huishoudens en besteedbaar inkomen. Een kleine nuancering die uit dit onderzoek naar voren is gekomen is dat de marktmotivatie in de toekomst nog belangrijker wordt.

Minder concurrentie is een voordeel. Vroeg aanwezig zijn is daarom belangrijk

Het feit dat de concurrentie in het Westen nog op een lager niveau ligt dan in het Oosten draagt ook bij aan de markt motivatie. Een bedrijf als Maxxelli dat in alle grote steden in het Westen van China een kantoor geopend heeft, profiteert van het feit dat op hun werkterrein in het Westen nog weinig concurrentie is, terwijl die in het Oosten heel sterk is. Het bedrijf maakt daarom zelfs bewust de keuze om alleen op de markt in het Westen actief te zijn. Consultancy bureau ERM geeft aan dat het bedrijf eerder dan de concurrentie de stap naar het Westen heeft gemaakt, en dat het daardoor voor de concurrentie nu moeilijk is om de markt te betreden, omdat ERM al veel klanten aan zich heeft weten te binden.

Ook voor bedrijven voor wie de toekomstige markt interessanter is dan de huidige markt is het voordelig om al in het Westen van China te zijn. Het eerder aanwezig zijn dan concurrenten kan voordelen opleveren op het gebied van het opbouwen van kennis over de regio en op het gebied van het opbouwen van goede relaties met bijvoorbeeld de overheid en toeleveranciers. Daarnaast

zagen we ook het belang van het binden van personeel. Hoe eerder een bedrijf daarmee begint, hoe groter de kans dat het personeel voor de langere termijn weet te binden.

Het feit dat veel bedrijven in het Westen zijn voor de toekomstige markt zou wel kunnen leiden tot eenzelfde ontwikkeling als in het Oosten die in het rapport van Ebbers naar voren kwam, namelijk dat er in de toekomst een sterke concurrentie ontstaat doordat bedrijven op een 'consumptie explosie' blijven wachten en er weinig bedrijven zijn die de markt verlaten. De toenemende concurrentie leidt nu soms al tot een verstoring van de arbeidsmarkt, doordat bedrijven personeel bij andere bedrijven weggopen met hogere salarissen.

Kostenmotief vooral door lagere lonen in het Westen

De stijgende kosten in het Oosten van China zijn een belangrijke reden voor bedrijven om naar het Westen te komen. Zij willen de kostenbesparing vooral realiseren via de lagere lonen. Daar is veel winst te behalen omdat er een groot aanbod is van goedkope arbeid. Vooral arbeidsintensieve bedrijfsactiviteiten worden daarom vanuit een kostenmotief naar het Westen verplaatst; zoals productie, backoffice en R&D. De kostenvoordelen zijn vooral te behalen op arbeiders en op jonge hoogopgeleiden, omdat het aanbod daarvan groot is. Vanaf een meer senior niveau, managers of specialistische medewerkers zijn de lonen niet lager dan in het Oosten.

Chengdu heeft zich bovendien specifiek ontwikkeld als locatie voor IT outsourcing, waardoor er een concentratie is van veel arbeidsintensieve activiteiten op het gebied van IT. Op het gebied van outsourcing is Chengdu aan het concurreren met Bangalore in India, een andere IT hub. Door de overheidsincentives in Chengdu wordt deze locatie interessanter voor bedrijven en kan Chengdu dus een interessant alternatief zijn voor Bangalore.

Ook via de Go West Policy kunnen bedrijven kostenvoordelen behalen, omdat de overheid incentives geeft zoals goedkope kantoorruimte en belastingvoordelen biedt, die in sommige industrieën veel voordeel kunnen opleveren. Bedrijven kunnen met verschillende steden onderhandelen over de beste incentives die een lokale overheid aan het bedrijf wil geven.

Dit zijn antwoorden die te verwachten waren op basis van de algemene literatuur. Wat wel opvallend is dat de bekendheid van Chengdu als locatie voor outsourcing van activiteiten ten opzichte van een IT hub als Bangalore nog niet zo groot is.

Kostenvoordelen staan al onder druk

Het tempo waarin de kosten toenemen in het Westen ligt hoger dan dat veel respondenten hadden verwacht. Verschillende respondenten gaven aan dat ze al bepaalde ontwikkelingen zien op het gebied van arbeidskosten, kantoorhuur en belastingen die er op duiden dat kostenvoordelen minder worden. Toch bleek uit de interviews dat de kostenvoordelen de komende vijf jaar nog een belangrijke motivatie zijn om in het Westen van China te zijn. Deze observatie wordt onderbouwd door het belang van kosten dat de respondenten in de vragenlijst hebben aangegeven, dat belang is over vijf jaar nog op ongeveer hetzelfde niveau (figuur 26). Deze uitspraken over het stijgende kostenniveau ben ik niet tegengekomen in de literatuur, omdat de nadruk daarin vooral lag op het relatieve kostenvoordeel ten opzichte van het Oosten. Deze ontwikkeling op het gebied van kosten suggereert tegelijkertijd ook dat markt gerelateerde factoren zich mogelijk ook sneller ontwikkelen. Door stijgende lonen kan de markt sneller dan verwacht interessant worden voor bedrijven.

Motivaties hangen met elkaar samen in lange termijn strategie van bedrijven

Bij alle geïnterviewde bedrijven speelt een combinatie van motieven een rol. Ik ben geen bedrijven tegen gekomen die vanuit een enkel motief kiezen voor het Westen van China. Bij een aantal bedrijven hangen de motivaties markt en kosten met elkaar samen omdat het bedrijf een strategie hanteert waarin het Chengdu als locatie op de lange termijn voor de marktkansen interessant vindt, maar dat de huidige motivatie om aanwezig te zijn nog vooral vanuit kostenoogpunt is. Het vroeg aanwezig zijn in Chengdu wordt gezien als een belangrijke eerste stap om ervaring op te doen in de regio en om te bouwen aan relaties om later te kunnen gaan profiteren van de marktkansen die er liggen. Veel MNE's hebben op dit moment hun backoffice en R&D activiteiten in Chengdu geplaatst. Het aantal bedrijven met een frontoffice in Chengdu is nog laag, maar uit de interviews kwam naar voren dat front office activiteiten de volgende stap worden in de strategie.

Er is dus een link tussen het markt en het kostenmotief als twee opeenvolgende stappen in de West China strategie van bedrijven. Hoe hoger de lonen worden, hoe minder interessant Chengdu is vanuit kostenoogpunt, maar hoe interessanter de locatie wordt vanuit een marktperspectief. De lange termijn strategie van deze bedrijven in Chengdu is er dan ook niet op gericht om er te blijven vanwege de kostenvoordelen (hoewel deze wel van belang blijven), maar vooral omdat de marktoverweging aan belang toeneemt. Dit sluit aan op wat we in de literatuur zagen over de effecten van een meer door consumptie gedreven economische groei voor bedrijven, namelijk een grotere afzetmarkt enerzijds en hogere salariskosten anderzijds.

9.2. Interpretatie resultaten locatiefactoren

In deze paragraaf geef ik een interpretatie van de resultaten over de locatiefactoren die in hoofdstuk 8 zijn gepresenteerd.

Human Resources: Aanbod van goedkoop talent maakt Chengdu aantrekkelijk

Uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat bedrijven het aanbod van goed en goedkoop talent als het grootste voordeel van het Westen van China beschouwen. Dit is een belangrijk voordeel ten opzichte van het Oosten van China, waar talent schaarser en dus duurder wordt. Voor bedrijven betekent dit onder andere dat Chengdu een aantrekkelijke locatie is voor arbeidsintensieve bedrijfsactiviteiten, waarvan de salariskosten een groot deel van de totale kosten vormen. Dit zijn bijvoorbeeld backoffice, call centers en business support afdelingen. Van de technische universiteiten in Chengdu komt bovendien veel goed opgeleid personeel dat in de hightech zone werkzaam gaat in de R&D. Ook voor productie is Chengdu een geschikte locatie omdat er een groot aanbod is van *blue collar workers*, voor wie de kosten aanzienlijk lager liggen dan in het Oosten.

De meningen van de respondenten over Human Resources sluiten deels aan op wat er in de literatuur is gevonden. Cohen en Dunning stelden dat Human Resources de belangrijkste locatiefactor zijn en dat intellectueel kapitaal het belangrijkste bezit is voor bedrijven. De resultaten sluiten echter niet aan op wat er in de literatuur gevonden is over het niveau van Human Resources in het Westen van China. Zowel het rapport van BCG als van Roland Berger stelt dat er onvoldoende geschoolde arbeid is en dat het een uitdaging is om met het probleem van het laag gekwalificeerde personeel om te gaan. Het verschil zit hem mogelijk in het feit dat het niveau van HR in de steden Chengdu, Chongqing en Xi'an hoger is dan in andere delen van het Westen van China door de hoge kwaliteit onderwijs op de vele universiteiten. Aan de andere kant vestigen de meeste bedrijven zich in een van deze drie belangrijkste steden, en dus is het niveau van human resources in die steden voor bedrijven belangrijker dan in andere delen van het Westen. Je zou dus ook verwachten dat het advies van deze consultancy bureaus zich richt op de locaties waar bedrijven zich mogelijk vestigen. Het is in ieder geval een opvallend verschil en het feit dat men in Chengdu juist erg positief is over het beschikbare talent spreekt de argumenten in de rapporten tegen.

Human Resources: De 'War on Talent' is de grootste uitdaging voor de toekomst

De respondenten waren vrij eensgezind over de uitdagingen voor de toekomst. De "War on talent" werd veelvuldig genoemd en is de keerzijde van het beschikbare talent in de regio. Door

nieuwe toetreders op de markt gaan bedrijven steeds meer tegen elkaar opbieden met salarissen en dit zorgt voor veel onrust op de arbeidsmarkt doordat werknemers snel wisselen van bedrijf. Deze ontwikkelingen gebeuren sneller dan veel bedrijven hadden verwacht. Het is opvallend dat deze ontwikkeling van beginnende arbeidsschaarste op dit moment al in het Westen van China plaatsvindt, terwijl het nog een opkomende regio is. Dat duidt er ook op dat het tempo van de ontwikkelingen hoog is.

Volgens een van de respondenten zou het bedrijven kunnen helpen om samen in overleg afspraken te maken over salarissen. Om de inflatie van salarissen tegen te gaan en hiermee te voorkomen dat medewerkers gaan job hoppen, wat op de lange termijn niet in het voordeel werkt van de bedrijven in Chengdu. De vraag is of bedrijven daartoe bereid zijn en hoe realistisch dat is, omdat het uiteindelijk een kwestie is van vraag en aanbod.

Deze ontwikkeling en verwachting voor de toekomst ben ik nog niet tegen gekomen in de verschillende rapporten over West China. Het is wel een algemene ontwikkeling die door Porter wordt beschreven. Porter stelt dat de concentratie van goedkoop en goedgeschoold personeel ervoor zorgt dat deze resources schaars worden en de kosten op kunnen drijven, maar dat de grotere vraag ook kan zorgen voor een groter aanbod omdat de regio dan ook nieuwe mensen aantrekt. In het geval van West China is het de vraag of het aanbod de toenemende vraag zal kunnen bijhouden. En het is de vraag waar het aanbod dan vandaan moet gaan komen. Buiten de drie belangrijke steden in het Westen zit nog veel potentieel aan arbeidskrachten. Dan moeten die gebieden zich ook snel gaan ontwikkelen. De beweging naar het Westen zal daardoor mogelijk steeds dieper tot het Westen doordringen, waarbij ook de steden in de omgeving van de belangrijke steden zich sneller gaan ontwikkelen en ook daar steeds meer universiteiten gaan komen waar het benodigde talent opgeleid kan worden. McKinsey beschrijft de ontwikkelingen van steden in China en stelt dat vooral de steden in de buurt van bestaande belangrijke steden het snelst zullen ontwikkelen (McKinsey, 2009). Dit zou ook in het Westen van China het geval kunnen zijn waarbij ook de agglomeratie van grote steden in toenemende mate de toeleverancier kan worden voor de benodigde human resources.

Gebrek aan senior managers en specialisten zet kostenvoordelen onder druk

Een ander belangrijk aspect op het gebied van HR is het tekort aan midden- en senior level managers en (technische) specialisten. Uit de interviews blijkt dat deze groepen mensen schaars zijn in Chengdu, waardoor bedrijven deze managers uit andere delen van China moeten halen, waar deze ook nog maar dun gezaaid zijn. Bovendien is de optie van West China niet de meest

aantrekkelijke voor veel Chinese managers uit het Oosten omdat men in het Westen minder goede lange termijn perspectieven op de arbeidsmarkt denkt te hebben. Doordat bedrijven hoge kosten moeten maken om dit type human resources aan te trekken staat dit haaks op de lage kosten voordelen die het Westen biedt.

Een barrière die meerdere malen werd genoemd is het *Hukou systeem*, dat er voor zorgt dat mensen formeel aan een regio vastzitten en niet zomaar kunnen verhuizen naar een andere regio. Dit probleem kan alleen verholpen worden als de Chinese regering maatregelen neemt om de regels op dit gebied te versoepelen.

Er is in het Westen (en in China in het algemeen) ook nog weinig samenwerking tussen universiteiten en bedrijven. Terwijl er bij bedrijven wel veel behoefte aan is om mensen aan te nemen die tijdens hun studie al wat van de praktijk hebben meegekregen in plaats van enkel een theoretische studie. Dit is iets dat vanuit zowel bedrijven als universiteiten zal moeten gaan groeien. Ook het belang van management onderwijs is heel erg groot, om talenten te kunnen ontwikkelen tot goede managers.

De meest voor de hand liggende optie voor bedrijven is om veel te investeren in het eigen personeel en een lange termijn HR visie te hanteren waarin het carrière perspectief kan schetsen voor de eigen mensen. Bedrijven zullen daarom een HR strategie moeten hanteren die op maat gemaakt is voor de mensen in de regio. Ook kunnen bedrijven gaan zoeken naar kandidaten in het Oosten van China die oorspronkelijk uit het westen komen en willen terugverhuizen.

Deze ontwikkeling van schaarste aan managers ben ik niet tegengekomen in de literatuur over het Westen van China. Maar het is wel een bekend probleem in het Oosten van China en daarom is het logisch dat het ook in het Westen een issue is, en mogelijk zelfs een nog groter probleem dan in het Oosten, omdat de regio een paar jaar achterloopt. McKinsey stelde ook al dat dit de grootste management uitdaging is in China (McKinsey, 2008). De uitkomsten van dit onderzoek bevestigen dat het in het Westen van China ook als de grootste uitdaging wordt ervaren.

Er is in de literatuur wel veel onderzoek gedaan naar “lokalisatie” op het gebied van Human Resources in de Chinese context (Law e.a., 2009). In de HR context betekent lokalisatie dat expat managers worden vervangen door lokale managers. In het geval van het Westen van China zou je onder expat managers ook de managers uit het Oosten van China kunnen verstaan, omdat ze niet lokaal zijn. Law stelt dat lokale HR strategieën hiervoor cruciaal zijn. Om dat te bereiken moet er commitment zijn van het hoofdkantoor van het bedrijf en moeten lokale HR afdelingen strategische verantwoordelijkheid krijgen en autonomie hebben over het lokale HR beleid. In de

literatuur zagen we ook dat een voorwaarde voor succes in China is dat de governance structuur van bedrijven zo moet zijn dat het internationale hoofdkantoor de lokalisatie ondersteunt (Ebbers, 2010). Dit is vooral een obstakel geweest toen bedrijven voor het eerst naar China zijn gekomen. Het is te verwachten dat een dergelijk issue bij een tweede stap binnen China makkelijker zou moeten gaan omdat bedrijven al geleerd hebben van de eerdere ervaring. Toch blijkt uit een ander recent onderzoek over de manier waarop Westerse MNE's met talentontwikkeling omgaan, dat bedrijven zich wel bewust zijn van het belang van talentontwikkeling, maar nog weinig specifieke strategieën ontwikkeld hebben om met dit probleem om te gaan (Hartmann e.a., 2010).

Meningen over de overheid zijn opvallend positief

De meningen van de respondenten over de ondersteuning door de overheid zijn bijna zonder uitzondering erg positief. De incentives, de ondersteuning en de openheid voor kritiek en vragen van bedrijven wordt door de respondenten erg gewaardeerd. Vooral de overheid van de speciale economische zones, zoals het high-tech park en het automotive park, maar ook de overheid van de gemeente Chengdu wordt geprezen om de professionele houding. Sommige bedrijven gaven aan dat de keuze voor Chengdu is gemaakt juist omdat de overheid veel behulpzamer was dan in andere steden.

In de literatuur wordt gesteld dat de manier waarop de overheid buitenlandse investeringen verwelkomt bijzonder is voor China (Choi, 2004). Maar in de meeste rapporten ligt de nadruk op de negatieve aspecten van de overheid zoals bureaucratie, traagheid en corruptie en is er veel aandacht voor de wijze waarop bedrijven hier last van hebben. Het rapport van Roland Berger noemde verder dat bedrijven in het Westen van China de ondersteuning door de overheid geen relevante factor vonden. De resultaten van dit onderzoek op deze gebieden laten dus een ander beeld zien dan dat je op basis van de literatuur mag verwachten. Bovendien is een positief beeld van de overheid in de Chinese context een beeld dat we niet heel vaak tegenkomen.

Belastingvoordelen spelen een rol. Deze worden op termijn minder relevant

Het belasting voordeel is een van de kernincentives van de Go West Policy. Een aantal respondenten noemde de belastingvoordelen een belangrijk onderdeel van de Go West Policy en een factor die een rol speelde bij de beslissing om naar het Westen te komen. Zowel op het gebied van de belasting die de bedrijven zelf betalen, als de belasting op de lonen van werknemers zijn aantrekkelijke voordelen te behalen voor bedrijven. Zeker in specifieke industrieën zoals de high-tech industrie.

Het belasting voordeel wordt op langere termijn wel iets minder belangrijk. Dit bleek uit de interviews en uit de vragenlijst. Er zijn al indicaties dat de belastingregelingen minder gunstig worden. Zo wordt de regeling dat bedrijven pas belasting betalen vanaf het eerste jaar dat ze winst maken veranderd en moet er belasting worden betaald vanaf een vooraf vastgesteld moment, ook al maakt de onderneming dan nog geen winst.

In de literatuur werd gesteld dat overheden het belang van belastingvoordelen overschatten. In het geval van Chengdu wordt het wel degelijk als een belangrijke locatiefactor gezien door bedrijven, zeker in specifieke sectoren waar er veel voordelen zijn te behalen. De mate waarin overheden het overschatten is door dit onderzoek niet te beoordelen, maar het is wel zo dat het absoluut een rol van betekenis speelt bij de locatiebeslissing.

Cultuur en omgeving zijn een belangrijk voordeel van Chengdu

De cultuur en omgeving werden veelvuldig genoemd als onderscheidend element van Chengdu. De ontspannen manier van leven, de omgeving en de ambitie van de overheid om een goede balans tussen werken en leven te creëren werd door veel respondenten gewaardeerd. Het is ook een belangrijke factor bij het behouden van talent in de regio. Door een aantal werd zelfs gezegd dat de cultuur en omgeving in Chengdu de CEO van hun bedrijf zo aansprak dat dit een belangrijke rol heeft gespeeld in de uiteindelijke vestigingsbeslissing.

Chengdu onderscheidt zich op dit vlak omdat deze focus van de lokale overheid in contrast staat met veel andere delen van China waar grote problemen zijn op het gebied van bijvoorbeeld milieuvervuiling en waar de focus op economische vooruitgang zo belangrijk is dat de kwaliteit van leven en milieu van ondergeschikt belang zijn. De positionering als “world modern garden city” geeft in ieder geval een ambitie aan. De vraag is wel in hoeverre dit in de toekomst te combineren is met de ambities om zowel een hightech en een auto-industrie in de stad te hebben. Tot nu toe is het echter vooral een positief punt en een onderscheidend element van de stad. Cultuur en omgeving worden in de literatuur genoemd als relevante locatiefactor. Maar in Chengdu speelt dit zonder meer een belangrijkere rol dan dat je op basis van de literatuur zou mogen verwachten.

Infrastructuur wordt als redelijk beoordeeld, maar is wel een uitdaging voor de toekomst

Over het algemeen zijn de respondenten redelijk positief over het niveau van de infrastructuur in het Westen van China. De Go West Policy heeft daar veel aan bijgedragen en het niveau van

zowel het wegennet, de spoorwegen, en de luchthavens wordt als positief ervaren. Wel gaf een aantal respondenten aan twijfels te hebben of het niveau kan meegroeien met de groei van de stad. Een ander punt is dat Chengdu geografisch gezien in een bassin ligt en dat producten voor de export eerst naar Chongqing moeten worden vervoerd, voordat ze vanaf daar over de Yangtze rivier naar Shanghai kunnen worden vervoerd. Dit maakt dat transport over zee langer duurt dan in het Oosten van China. Ook werd het niveau van publieke diensten genoemd en werd gesteld dat deze nog niet het gewenste niveau hebben. De overheid moet het belastinggeld meer gaan besteden aan zaken die de inwoners ten goede komen. In de vragenlijst gaven de respondenten bovendien aan dat het niveau van de infrastructuur en transport als enige van de locatiefactoren een negatieve invloed hadden op de kostenvoordelen van het Westen.

In een interview kwam naar voren dat de nieuw geopende treinverbinding naar Europa een interessante ontwikkeling is. Dit zou een deel van de uitdagingen op het gebied van transport kunnen oplossen. Transport naar Europa hoeft dan niet meer via Chongqing en Shanghai, maar kan op een snellere en veiliger manier naar Europa. Dit roept ook de vraag op wat dat voor effect kan gaan hebben op de positie van Europese havens. Deze positie zou minder sterk kunnen worden als straks veel goederen uit het Westen van China per trein naar Europa vervoerd kunnen worden.

De bevindingen uit dit onderzoek sluiten daarmee niet helemaal aan op wat er in de verschillende rapporten is gevonden. BCG stelde dat het Westen van China geen goede infrastructuur heeft. Op basis van de resultaten van dit onderzoek lijkt dat wat zwaar aangezet. De meningen die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen zijn redelijk positief over de infrastructuur al is het nog niet op het gewenste niveau.

Clustervoordelen gaan in de toekomst een belangrijkere rol spelen

Er is een aantal factoren dat er op wijst dat de groei van Chengdu zal leiden tot cluster gerelateerde voordelen voor de aanwezige bedrijven. Het gaat dan om de synergie die kan ontstaan als bedrijven, klanten, toeleveranciers en universiteiten steeds meer samenwerken waardoor de regio in zijn geheel op een hoger niveau komt en daardoor weer aantrekkelijk wordt voor andere bedrijven. De ontwikkelingen die hier op duiden en die uit de vragenlijst naar voren kwamen is dat zowel het belang van de nabijheid van klanten/toeleveranciers als het belang van de nabijheid van concurrenten in de komende vijf jaar sterk toeneemt. In de vragenlijst komt ook naar voren dat de respondenten de cluster gerelateerde voordelen in de toekomst een hele belangrijke rol toedichten. Op dit moment spelen die voordelen nog geen grote rol maar in de

ranking over 5 jaar is dit samen met de beschikbaarheid van human resources zelfs de belangrijkste locatiefactor.

Volgens Porter loopt de invloed van een locatie op de strategie via de mogelijkheden tot productiviteitsgroei en innovatie. In de interviews spraken enkele bedrijven over het feit dat Chengdu een goede locatie is voor het realiseren van productiviteitsgroei door het samenbrengen van verschillende bedrijfsactiviteiten. Dit is vooral in de outsourcing door bijvoorbeeld het centraliseren van verschillende backoffice activiteiten. Ook werd het innovatiepotentieel van Chengdu genoemd. Er zit veel R&D op het gebied van IT en een bedrijf als General Electric doet steeds meer innovatie in de regio en doet dat juist met lokale partners om lokale oplossingen te vinden. GE is bovendien bezig om een innovatiecentrum te bouwen in de regio.

Porter stelt ook dat bedrijven moeten kijken naar het overall productiviteitspotentieel van een locatie. Sommige voordelen kunnen daarbij teniet gedaan worden door andere. In het geval van West China is het bijvoorbeeld de vraag of de voordelen van lagere lonen uiteindelijk opwegen tegen de minder goede infrastructuur. Omdat uit het onderzoek naar voren kwam dat de infrastructuur een negatieve invloed heeft op de kosten en daarmee op de productiviteit, maakt dat hier een spanning tussen bestaat.

Uit de interviews is verder gebleken dat veel bedrijven verwachten dat de concurrentie gaat toenemen en dat dit vooral op HR gebied gaat leiden tot concurrentie om talent. Porter stelt dat dit geen nadeel hoeft te zijn in een cluster, maar dat een cluster juist nieuwe mensen aan gaat trekken. Bedrijven worden door de aankomende schaarste ook juist gedwongen om innovatief te zijn om talent te kunnen blijven aantrekken of te behouden.

Vanuit de interviews zijn er dus wel een aantal aanknopingspunten gevonden op het gebied van cluster gerelateerde factoren. Uit de interviews en de vragenlijst kwam vooral naar voren dat de verwachting is dat deze voordelen groter gaan worden in de nabije toekomst. Dat zou ook in lijn zijn met het toenemende aantal bedrijven dat zich in de regio vestigt. Een interessante ontwikkeling is ook dat zich in Chengdu meerdere typen industrieën aan het ontwikkelen zijn, er is bijvoorbeeld zowel een high tech als een auto-industrie. Porter noemt verder de lokale vraag naar bepaalde producten of diensten een van de krachten die de sterkte van een cluster bepaalt. De vraag is wel of die lokale vraag in het Westen van China al erg ontwikkeld is en of de lokale markt daarmee een driver wordt van de groei van het cluster.

Voor SME's en MNE's zijn zelfde motivaties en locatiefactoren van belang, maar er is wel een verschillende weging van factoren

Uit het onderzoek is geen verschil gekomen tussen de motieven van SME en MNE bedrijven om naar het Westen van China te komen. Het enige verschil is dat het Westen van China voor MNE bedrijven altijd een vergroting van hun markt betekent, terwijl het voor SME bedrijven vaker hun enige markt is. Voor twee van de drie SME's was het Westen van China ook hun enige locatie in China terwijl alle MNE's al aanwezig waren in het Oosten voordat ze naar het Westen kwamen. Wat betreft locatiefactoren zijn ook dezelfde factoren van belang. Een verschil is dat SME bedrijven minder positief waren over de ondersteuning van de overheid. Voor hen zijn er minder incentives en daarnaast zij ze meer van hun tijd kwijt aan het regelen van dingen met de overheid en heeft dit een negatief effect op hun productiviteit. Verder is het voor SME's moeilijker om goede mensen binnen te halen en te houden omdat veel Chinezen de voorkeur geven aan werken voor multinationals of voor Chinese staatsbedrijven. Deze antwoorden sluiten grotendeels aan op de literatuur waaruit bleek dat er geen andere factoren van belang zijn dan voor MNE's, maar dat de weging van de factoren wel anders is.

9.3. Relatie motivaties en locatiefactoren

In hoofdstuk 7 is inzicht gegeven in de motivaties die achter de beslissing zitten van bedrijven om zich te vestigen in het Westen van China. In hoofdstuk 8 zijn de meningen gepresenteerd over de locatiefactoren die van belang zijn geweest bij die beslissing. De relatie tussen de motivaties en de locatiefactoren bespreek ik hieronder.

Als bedrijven vanuit de kosten motivatie naar het Westen van China gaan dan is de locatiefactor Human Resources de belangrijkste manier om die kostenvoordelen te behalen, dit loopt via de lonen en het aanbod van talent. Daarnaast zijn ook de kosten voor land en kantoren belangrijke kostenposten en dus locatiefactoren die een rol spelen bij de kostenmotivatie. Uit de interviews bleek dat de HR kosten voor senior level posities een overwegend negatief effect hadden op de kosten. En verder bleek uit de vragenlijst dat de infrastructuur en transport mogelijkheden de kosten ook negatief beïnvloedden. Ook de locatiefactor overheid oefent invloed uit op het kostenmotief, namelijk via het belastingbeleid, de incentives en de efficiëntie. Bij het motief zoeken van kostenvoordelen zijn dit dus de belangrijkste locatiefactoren die invloed hebben op de locatiebeslissing.

Voor het motief zoeken van de markt zijn deze locatiefactoren iets lastiger te benoemen. Deze zitten uiteraard in de markt gerelateerde factoren zoals inkomen en demografische

ontwikkelingen. Verder is de invloed van de overheid van belang via bijvoorbeeld het beleid om een meer consumptie gedreven groei te realiseren en de maatregelen die zij neemt om dat te bereiken. Infrastructuur is belangrijk voor distributie en toegang tot de markt. En het niveau van lonen is van invloed op het besteedbaar inkomen van consumenten.

Bij het opstellen van het conceptueel model is gesteld dat de rol van locatiefactoren de invloed van de motieven op de vestigingskeuze in positieve of negatieve zin kan beïnvloeden. De manier waarop dit gebeurde was nog niet duidelijk. Na de analyse van de resultaten van dit onderzoek kan gesteld worden dat de rol die de locatiefactoren spelen op de vestigingsbeslissing voor de twee hoofdmotieven iets verschillend is. Bij het kosten motief hebben de locatiefactoren een *directe* invloed in het positief of negatief beïnvloeden van de locatiebeslissing. De kostenvoordelen lopen namelijk *via* de verschillende locatiefactoren en je kunt bijvoorbeeld uitrekenen hoeveel voordeel iedere locatiefactor aan besparingen oplevert. Bij het markt motief is de invloed van de locatiefactoren minder direct en daarmee moeilijker kwantificeerbaar. De verschillende locatiefactoren creëren samen de omstandigheden waarin de markt zich ontwikkelt en dat maakt uiteindelijk of het aantrekkelijk is voor een bedrijf in zich ergens te vestigen.

9.4. Beperkingen van het onderzoek, waar geeft het antwoord op?

Dit onderzoek geeft een antwoord op de vraag waarom Westerse bedrijven zich vestigen in het Westen van China en welke factoren van invloed zijn bij de vestiging. Het geeft ook inzicht in een aantal ontwikkelingen in het Westen die van belang zijn voor Westerse bedrijven. Hierbij wordt vaak de vergelijking gemaakt met het Oosten van China. Het onderzoek geeft dus vooral een aantal algemene inzichten over de aantrekkelijkheid van het Westen en de factoren die daar van invloed op zijn.

In de literatuur werd al duidelijk dat je gemiddelden niet altijd kunt gebruiken en dat locatiefactoren voor bedrijven van verschillend belang zijn. De beperking van het onderzoek ligt dan ook vooral in het feit dat ik heb gekeken naar verschillende soorten bedrijven in verschillende industrieën en daarnaast ook naar veel verschillende locatiefactoren en motivaties. Voor afzonderlijke bedrijven of bedrijfstakken zal de weging van deze motieven en factoren verschillend zijn.

9.5. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Aangezien er in dit onderzoek in het algemeen is gekeken naar verschillende soorten bedrijven die in het Westen van China actief zijn, is het voor verder onderzoek interessant om te kijken

naar verschillen tussen specifieke bedrijfstakken. De IT en de auto-industrie zijn bijvoorbeeld grote industrieën in Chengdu. Dus een vergelijking tussen industrieën óf een dieper onderzoek naar één specifieke bedrijfstak naar motieven en locatiefactoren kan interessante informatie opleveren.

Ook zou het interessant kunnen zijn om een vergelijkbaar onderzoek als dit te doen in andere steden in het Westen van China, bijvoorbeeld in Chongqing of Xi'an of juist in minder ontwikkelde steden. De verschillen in het Westen van China zijn groot tussen de verschillende regio's en daardoor kunnen de locatie specifieke factoren heel verschillend zijn. Dit kan voor bedrijven weer nuttige informatie opleveren over welke steden als vestigingslocatie aantrekkelijk zijn.

Verder is ook de relatie tussen motieven voor vestiging en locatiefactoren interessant om verder uit te diepen. Het is aan te bevelen dit te doen voor een specifieke bedrijfstak, omdat het daarmee een grotere praktische relevantie krijgt.

Een andere aanbeveling is om de relatie te onderzoeken tussen het Westen van China en delen van Zuid Oost Azië. Dit kan interessant zijn omdat het Westen als strategische locatie is genoemd omdat het ook die regio kan bedienen en dit in de toekomst een belangrijke rol kan gaan spelen. Je zou bijvoorbeeld de handelsstromen kunnen analyseren en onderzoeken waar er kansen liggen voor Westerse bedrijven in die regio, waarbij het Westen van China dan als 'uitvalsbasis' kan dienen.

Een laatste suggestie voor vervolgonderzoek is om dieper in te gaan op de ontwikkeling van bepaalde locatiefactoren, bijvoorbeeld Human Resources, aangezien dit onderwerp zo'n belangrijke rol gaat spelen in de komende jaren. Ook het toenemende belang van clustervoordelen kan een interessant onderwerp om verder op in te zoomen. Bijvoorbeeld door vanuit de clustertheorie van Porter te bekijken op welke manier regio's in het Westen van China zich ontwikkelen. Op die manier zou er nog een stap dieper kunnen worden ingezoomd op de relatie tussen locatie en strategie.

Hoofdstuk 10: Conclusies en Aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk geef ik antwoord op de drie deelvragen en de centrale vraag van het onderzoek. Vervolgens geef ik een aantal strategische aanbevelingen aan de verschillende doelgroepen.

10.1. Conclusies deelvragen

Antwoord op de eerste deelvraag

Wat zijn de belangrijkste economische ontwikkelingen in China die ervoor zorgen dat het Westen van China aantrekkelijk wordt als vestigingslocatie?

Uit de analyse in hoofdstuk 3 is gebleken dat verschillende economische ontwikkelingen een rol spelen. In het Oosten van China zijn een aantal aspecten van belang. In de eerste plaats de toenemende concurrentie die ervoor zorgt dat er kleinere marges zijn te behalen voor bedrijven. Die concurrentie is in toenemende mate ook met Chinese bedrijven en in het premium segment van de markt. Bedrijven moeten daarom op zoek naar de consumenten in tier 2 en 3 steden. In de tweede plaats is er vooral de laatste twee jaar sprake van een explosieve stijging van de productiekosten; de lonen, de kosten voor huur en land en andere kosten voor productie zoals energie. In de derde plaats is er sprake van een toenemende arbeidsschaarste die een groot effect heeft op de loonkosten. Een vierde belangrijke ontwikkeling is het verdwijnen van overheidsincentives voor Westerse bedrijven.

In het Westen van China zijn de volgende ontwikkelingen van belang. In de eerste plaats is er het Western Development Program van de Chinese overheid, waarin er veel maatregelen zijn genomen om het ondernemingsklimaat voor buitenlandse bedrijven te stimuleren. Er zijn veel verbeteringen gedaan in de infrastructuur en dat heeft gezorgd voor goede verbindingen met de rest van China, met Zuidoost Azië en Europa. Het Westen van China is daardoor voor een belangrijk deel 'ontsloten'. De focus op ontwikkeling in het Westen betekent ook dat er veel gedaan wordt om de consumptie te stimuleren. Daardoor is de koopkracht al gestegen en deze gaat vooral de komende jaren naar verwachting nog flink toenemen. Een andere relevante factor is dat de concurrentie nog niet zo groot is waardoor er hogere marges zijn te halen. Ook zijn de demografische ontwikkelingen in het Westen van dien aard dat de vergrijzingsgolf waar China mee te maken gaat krijgen in het Westen tot minder problemen zal leiden. Een andere belangrijke factor in het Westen van China is dat de productiekosten een stuk lager liggen dan in het Oosten. Er is voldoende en kwalitatief goede arbeid beschikbaar en de loonkosten liggen een stuk lager dan in het Oosten. Ook de kosten van andere productiefactoren liggen onder het niveau van het Oosten van China.

Antwoord op de tweede deelvraag

Wat zijn de belangrijkste eigen motivaties van bedrijven om zich te vestigen in het Westen van China?

De motivaties ‘zoeken van de markt’ en ‘zoeken van kostenvoordelen’ zijn de belangrijkste motieven voor bedrijven om zich in het Westen van China te vestigen. De motivatie voor het Westen is veelal gelijk aan de oorspronkelijke motivatie van bedrijven om naar China te komen. Dit zijn de twee hoofdmotieven waar de andere motieven ook onder te scharen zijn. De motivatie ‘het volgen van klanten / leveranciers’ werd ook veel genoemd als motivatie van bedrijven. Het motief “strategische locatie” werd vooral genoemd in het licht van de ligging ten opzichte van Zuidoost Azië en de marktkansen daar. Aan de motivaties ‘volgen van concurrenten’ en ‘zoeken van grondstoffen’ werd in mindere mate belang gehecht.

Op de lange termijn is de aantrekkelijke markt de voornaamste drijfveer. Het kostenmotief speelt ook een grote rol, vooral doordat de lonen lager zijn dan in het Oosten. Wel zijn er signalen dat deze kostenvoordelen al enigszins onder druk staan. Het feit dat er minder concurrentie is, speelt ook een rol bij de marktmotivatie en het is daarom belangrijk om vroeg aanwezig te zijn. De motivaties kosten en markt hangen met elkaar samen in de lange termijn strategie van bedrijven. De eerste kan als een ‘opstap’ dienen voor de tweede. Het feit dat de markt het belangrijkste wordt gevonden, geeft aan dat het Westen op die manier past in de lange termijn strategie van bedrijven. Ze zijn naar het Westen gekomen omdat ze verwachten er te blijven. Bedrijven zijn er niet tijdelijk om naar een andere locatie te vertrekken als bijvoorbeeld het voordeel van de lage lonen op een gegeven moment ophoudt. Daarbij komt ook nog dat een belangrijke factor met het oog op de toekomst is dat men verwacht dat ook de mogelijkheden om productiviteitsgroei en innovatie te realiseren toeneemt en dat er in toenemende mate van clustervoordelen geprofiteerd kan worden. Dit laatste is ook een voorbeeld van hoe het Westen van China past in de strategie van Westerse bedrijven.

Antwoord op de derde deelvraag

Welke locatiefactoren in het Westen van China spelen een rol bij de beslissing om naar het Westen van China te komen?

De belangrijkste locatiefactor in het Westen is de beschikbare Human Resources. Het aanbod, de prijs en de kwaliteit van arbeid maken het tot een aantrekkelijke locatie. Het gaat daarbij vooral om jong talent van de universiteiten en om goedkope arbeiders. Er is een gebrek aan goede midden en senior managers en specialisten. Dit zet de kostenvoordelen onder druk. De ‘War on Talent’ wordt gezien als de grootste uitdaging voor de toekomst. Daarin komt de situatie in het Westen van China overeen met de situatie in de rest van China waar dit ook de grote uitdagingen zijn.

De markt gerelateerde factoren zoals koopkracht spelen een verschillende rol per industrie, afhankelijk van of de producten of diensten voor consumenten nu al aantrekkelijk zijn of nog niet. Over het algemeen ziet men de (economische) toekomst voor Chengdu heel rooskleurig in en is dit een belangrijke locatiefactor.

De meningen over de overheid zijn opvallend positief. Er zijn aantrekkelijke incentives en er is een goede ondersteuning en houding ten opzichte van zaken doen. Dit is vooral een gevolg van de Go West Policy en komt ook door de kwaliteit van de lokale bestuurders. De belastingvoordelen speelden in ieder geval een belangrijke rol voor bedrijven bij de beslissing om naar het Westen te komen. Deze voordelen worden de komende jaren wel minder relevant.

De kwaliteit van de infrastructuur en transport in het Westen is op een redelijk niveau. Het WDP heeft een goede basis gelegd en dit nemen bedrijven mee bij de locatiebeslissing. Er worden wel vraagtekens geplaatst bij de ontwikkeling van het niveau en of het mee kan groeien met de behoeften. Als enige locatiefactor heeft het een negatieve invloed op de kostenvoordelen.

De cultuur en omgeving spelen ook een grote rol bij de vestigingsbeslissing. Dit is vooral een voordeel in vergelijking met andere delen van China. Ook op de lange termijn blijft dit een hele belangrijke factor. Cultuur en omgeving leveren ook een bijdrage aan het behouden van mensen in de regio.

De voordelen die het cluster Chengdu aan bedrijven biedt, speelden een kleine rol bij de locatiebeslissing. Het is wel de verwachting dat dit zich snel gaat ontwikkelen. Het wordt samen met Human Resources gezien als de belangrijkste locatiefactor van de regio in de toekomst.

10.2. Antwoord op de centrale vraag

Waarom kiezen Westerse bedrijven ervoor om zich te vestigen in het Westen van China en hoe past dit in hun strategie?

Met de antwoorden op de drie deelvragen is voor een groot deel al een antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. De details van de antwoorden op de deelvragen zal ik hier niet herhalen, maar er kan dus gesteld worden dat er drie globale redenen zijn waarom bedrijven zich in het Westen van China vestigen. In de eerste plaats zijn er economische ontwikkelingen in heel China die ervoor zorgen dat het Westen aantrekkelijk wordt. In de tweede plaats worden bedrijven naar het Westen gedreven door hun eigen motivaties. En ten slotte zijn er een aantal locatiefactoren die het Westen aantrekkelijk maken. De elementen die onder deze drie redenen vallen zijn dus de redenen die van invloed zijn op waarom bedrijven naar het Westen komen.

Het tweede deel van de centrale vraag gaat over hoe het Westen past in de strategie van bedrijven. In het algemeen kan gesteld worden dat de stap naar het Westen van China de volgende stap is in de China strategie van de bedrijven en dat de motivaties om naar het Westen te komen overwegend dezelfde zijn als de oorspronkelijke motivatie voor China.

Het Westen is voor bedrijven een focus gebied voor de lange termijn, vanuit kosten en markt motivatie. Deze motieven blijken ook met elkaar samen te hangen. Waar het Westen op de lange termijn past in de strategie om het marktpotentieel, past het Westen op dit moment nog overwegend door de mogelijkheden tot kosten verlagingen. Ook de mogelijkheden tot productiviteitsgroei spelen een rol in hoe het Westen past in de strategie van bedrijven. En ten slotte wordt het Westen als een strategische locatie gezien ten opzichte van de markt in Zuidoost Azië.

10.3. Aanbevelingen

In deze afsluitende paragraaf geef ik een aantal aanbevelingen aan de doelgroepen voor wie dit onderzoek bedoeld is; bedrijven, overheid en kennisinstellingen. Ik doe deze aanbevelingen op basis van mijn bevindingen en de interpretatie daarvan.

Bedrijfsleven

Korte termijn: kosten

Op de korte termijn kunnen bedrijven die arbeidsintensieve producten maken of diensten leveren veel kosten besparen in het Westen. Bijvoorbeeld bedrijven die hoge kosten maken voor backoffice, customer support en andere administratieve activiteiten. Dit zijn bijvoorbeeld financiële dienstverleners en bedrijven in de logistiek en transport sector. Dit type activiteiten kan heel goed naar een vestiging in het Westen worden verplaatst en als backoffice dienen voor de hele Chinese markt.

Hightech en IT bedrijven moeten het Westen overwegen omdat zij veel profijt kunnen hebben van het aanbod van goedkope en hoogopgeleide technische mensen voor R&D activiteiten en kunnen daarnaast profiteren van flinke belastingvoordelen die speciaal voor die industrie gelden. West China kan voor deze bedrijven in deze industrieën een alternatief zijn voor Bangalore in India.

Ook voor bedrijven in de maakindustrie is er voldoende goedkope arbeid aanwezig. Wel moeten zij de afweging maken of de kosten die bespaard kunnen worden op het gebied van arbeid opwegen tegen de mogelijk hogere logistieke kosten in vergelijking met het Oosten. Hiertussen bestaat nog een spanningsveld.

Lange termijn: kosten

Het is de verwachting dat er door de ontwikkeling van specifieke clusters in het Westen, zoals het hightech en automotive cluster in Chengdu, kostenvoordelen ontstaan voor bedrijven. Door de groeiende concentratie van gerelateerde bedrijven, toeleveranciers en kennisinstellingen kunnen dergelijke clusters bijdragen aan de productiviteitsgroei van bedrijven. Dit kan op de lange termijn dus kostenvoordelen gaan opleveren voor bedrijven die producten of diensten leveren binnen het cluster.

Bedrijven in het algemeen moeten er wel rekening mee houden dat de kostenvoordelen op de lange termijn minder worden door stijgende kosten voor productiefactoren. Vooral de lonen zullen stijgen. De kostenstijgingen zullen in de komende vijf jaar nog meevallen, maar de ontwikkelingen gaan in een hoger tempo dan verwacht. Het is nog onduidelijk wanneer dit op een niveau komt dat het vanuit kostenperspectief geen interessante regio meer is. Door de stijgende lonen zal de motivatie om in het Westen te zijn steeds meer verschuiven naar de markt.

Bovendien zal het moeilijker worden om het juiste personeel te vinden, wat ten koste kan gaan van de productiviteit. Het ontwikkelen van een goede HR strategie die is afgestemd op de lokale behoefte is cruciaal om werknemers te binden aan het bedrijf en zich te laten ontwikkelen.

Doordat goede managers zeer schaars zijn en dus op termijn een grote kostenpost kunnen gaan vormen, is het aan te bevelen om te investeren in de ontwikkeling van de management vaardigheden van de eigen high potentials, zodat het bedrijf de managers die het de toekomst nodig heeft, zelf kan opleiden.

Korte termijn: markt

Door de nadruk op een door consumptie gedreven economische groei liggen er op de korte termijn ook al marktkansen, afhankelijk van het product of dienst. Vooral voor bedrijven die actief zijn in de consumenten producten. De groei van de verkoop van producten zoals bijvoorbeeld de consumenten elektronica, computers en mobiele telefoons is nu al hoger dan in de rest van China. En ook voor bedrijven in de auto-industrie en voor retailers liggen er op dit moment al kansen. Dit komt onder andere doordat steeds meer Chinezen in het Westen in hun eigen regio werk kunnen vinden en de vraag naar dit soort producten in de regio daardoor stijgt.

Bedrijven moeten zich goed verdiepen in de specifieke behoeften van consumenten in het Westen. Die behoeften kunnen sterk verschillen tussen en binnen regio's, onder andere omdat er grote inkomensverschillen binnen de regio's bestaan. Bedrijven moeten hun producten en

diensten afstemmen op de vraag in die regio's en zorgen dat ze deze ook op de juiste plaats aanbieden. Dit laatste is nog een logistieke uitdaging voor bedrijven in het Westen. Bedrijven die de markt in de tier 2 en 3 steden willen betreden moeten zorgen dat ze een goed distributienetwerk in die steden krijgen. Bedrijven moeten daar in gaan investeren om van de marktkansen te profiteren. Naast de voorlopende steden waarvoor de verwachtingen hoog zijn, bieden juist ook de steden in de directe omgeving van deze voorlopers mogelijkheden.

Bedrijven in bijvoorbeeld de voedingsindustrie kunnen via overnames de markt in het Westen betreden, zoals we gezien hebben in de Carlsberg case. Het is daarbij van belang om overnamekandidaten te zoeken in een markt met een hoog groeipotentieel, met een sterk lokaal netwerk en goede relaties met de overheid en een potentieel voor verbeteringen in operations. Het Westerse bedrijf moet zorgen dat het complementair is aan deze kenmerken.

Het is aan te bevelen om op tijd de stap naar het Westen te maken en snel genoeg te zijn om te kunnen profiteren van de voordelen, voordat de concurrentie in het Westen op een vergelijkbaar niveau zit als in het Oosten en de marges kleiner worden. De ontwikkelingen gaan sneller dan verwacht. Bovendien kost het de nodige tijd om de juiste relaties op te bouwen met overheid en toeleveranciers. Bedrijven kunnen daarom overwegen om vast met een backoffice of R&D centrum aanwezig te zijn en voorbereidingen te doen voor het starten van front-office activiteiten.

Bedrijven die zich richten op consumenten producten of diensten moeten tegelijkertijd de maatregelen die de overheid in het Westen neemt om de consumptie te stimuleren nauwlettend in de gaten houden. Maatregelen op het gebied van het verbeteren van het sociale vangnet, het pensioenstelsel en het stimuleren van urbanisatie hebben effecten op het consumptiegedrag en daarmee op de mogelijkheden voor Westerse bedrijven.

Lange termijn: markt

Op de langere termijn worden de marktkansen voor Westerse bedrijven steeds interessanter, omdat het besteedbaar inkomen verder zal stijgen. Aan de andere kant zal ook de concurrentie sterker worden en zullen de kosten stijgen, waardoor bedrijven ook aan de kosten kant moeten zorgen dat ze kunnen blijven concurreren.

Er liggen kansen voor bedrijven die producten of diensten leveren in de focusgebieden en strategische sectoren uit het 12^e vijfjarenplan; (nieuwe) energie, gezondheidszorg en (bio)

technologie. In deze sectoren wordt een hoge groei verwacht in heel China en ook in het Westen van China zijn deze sectoren relevant door de focus op technologie en (duurzame) energie.

Verder zal het WDP en de verdere ontsluiting van het Westen zorgen voor belangrijke ontwikkelingen in de transport en logistiek sector. De Yangtze rivier bijvoorbeeld zal waarschijnlijk meer benut gaan worden voor transport. Voor bedrijven in die sectoren liggen er hier dus kansen op de lange termijn. Als gevolg van de verwachte massale urbanisatie verandert bijvoorbeeld ook de verhouding tussen het aantal mensen in de stad en op het platteland snel. Om de voedselproductie op niveau te houden zullen er in de land- en tuinbouw grote moderniseringën gaan plaatsvinden. Dit zijn lange termijn uitdagingen waar China voor staat en waarbij bedrijven in deze sectoren van kunnen profiteren.

Overheid

Voor Westerse overheden is het belangrijk dat zij aan bedrijven duidelijk maken dat er kansen liggen in het Westen. De regio staat nog niet voldoende op de kaart als je het afzet tegen de verwachte mogelijkheden. Besteed in de communicatie en adviezen aan bedrijven meer aandacht aan het Westen. Via de ambassade en consulaten in China en ook in eigen land. Om goed advies te kunnen geven, moet er ook geïnvesteerd worden in het opbouwen van de nodige kennis. De overheid kan daarbij veel leren van de ervaringen van ondernemers uit eigen land die al in het Westen actief zijn.

Zorg voor een goede politieke vertegenwoordiging in de regio. Hiermee kan het eigen bedrijfsleven beter worden ondersteund en het geeft een signaal aan de Chinese overheid dat je de regio serieus neemt, waardoor er meer deuren open zullen gaan. Zorg daarnaast dat het Westen van China meegenomen wordt in de buitenlandreizen van de ministers en staatssecretarissen. Zeker in China zijn dit hele belangrijke aspecten die waardevol kunnen zijn.

Focus op een aantal sectoren en maak keuzes. De landen die het volgens ingewijden goed doen in het Westen van China hebben een duidelijke keuze gemaakt en focussen zich op een paar sectoren of richten zich op zaken die complementair zijn aan wat de Chinezen in West China zelf kunnen.

Stem de keuze voor deze sectoren af op de Chinese vraag. Net zoals bedrijven dat doen bij hun klanten. Ga daarvoor in gesprek met de verschillende overheden in het Westen van China om

hun behoeften te achterhalen. Op basis daarvan kan bekeken worden in hoeverre de eigen sterke sectoren een bijdrage kunnen leveren aan deze behoefte. Probeer ook een lange termijn plan te maken, waarin staat hoe de sterke sectoren in eigen land de Chinezen kunnen helpen bij hun ontwikkeling. De Chinese overheid denkt ook op de lange termijn en zo kan mogelijk een langdurige en hechte samenwerking worden aangegaan.

Focus op specifieke gebieden in het Westen die de meeste potentie bieden en niet op het hele gebied. Dat is te groot en te divers voor een algemene aanpak. Houd ook rekening met de concurrentie; i.e. andere landen die ook hun sterke sectoren in het Westen van China willen promoten.

Stimuleer samenwerkingsverbanden zoals zuster steden en zuster provincies in het Westen van China. Dit kan een nuttige aanvulling zijn op wat de nationale overheid of ambassades doen. Voor gemeenten en provincies: Investeer in dit soort samenwerkingsverbanden en kijk niet naar kosten op de korte termijn maar hou in gedachten wat het op de lange termijn kan opleveren. Een stad als Chengdu zou met haar technische achtergrond een goede zusterstad kunnen zijn voor Delft of Eindhoven. En Chongqing als stad met een belangrijke binnenland haven bijvoorbeeld voor Rotterdam, Amsterdam of Antwerpen.

Op de langere termijn liggen er mogelijk kansen in relatie tot de spoorlijn van West China naar Europa. Dit kan implicaties hebben voor de positie van de Europese havens. Overheden zouden samen met de havenbedrijven nu al moeten inspelen op die trend en in gesprek moeten gaan over de kansen of bedreigingen die dit met zich meebrengt.

Kennisinstellingen

Besteed meer aandacht aan het Westen van China in onderzoek en in advies. De behoefte hieraan zal groter worden in de komende jaren. Er is nog weinig onderzoek beschikbaar dus je kunt als kennisinstelling een voorloper zijn in onderzoek over ontwikkelingen in het Westen van China.

Doe ook onderzoek naar de Chinese vraag. En stem het vervolgonderzoek af op die onderwerpen die in het Westen van China relevant zijn of worden. Onderzoek op het gebied van transport en logistiek bijvoorbeeld zal met de verdere ontsluiting van het Westen waarschijnlijk heel relevant worden. West China is ook de plek waar veel grote rivieren van Azië ontspringen. Nederlandse kennis over het gebruik van waterwegen kan mogelijk bijdragen aan de ontwikkeling

van de belangrijke rivieren. Daarvoor is onderzoek nodig naar de mogelijkheden en behoeften op dat gebied.

Focus het onderzoek ook op de mogelijkheden van de eigen topsectoren in het Westen van China. Werk daarin nauw samen met het bedrijfsleven en overheid om te kunnen profiteren van elkaars kennis en om een eensgezinde aanpak te hanteren.

Overweeg samenwerkingsverbanden met universiteiten in het Westen van China. Dit gebeurt al op grote schaal in het Oosten van China, maar nog nauwelijks in het Westen. Ook hier geldt het *first mover advantage*.

Overweeg als kennisinstelling ook samenwerkingen met andere (kennis) instellingen in eigen land die specifieke kennis hebben over bepaalde onderwerpen, bijvoorbeeld de Landbouw Universiteit Wageningen of de Technische Universiteiten.

Literatuurlijst

APCO worldwide. (2010). *China's 12th Five-Year Plan: How it actually works and what's in store for the next five years*.

Banister, J. Bloom, D. & Rosenberg, L. (2010). *Population aging and economic growth in China*. PGDA Working Paper No. 53

Boston Consulting Group. (2007). *Winning the hearts and minds of China's consumers*. Hong Kong: Hubert Hsu, Vivian Hui, Carol Liao, Chun Wu

Boston Consulting Group. (2011). *Made in America, again. Why manufacturing will return to the US*. Harold Sirkin, Michael Zinser & Douglas Hohner.

Bruinsma, F.R. en Rietveld P.R. (1997), Lokatievoorkeuren van ondernemers: een case studie voor Oost-Nederland.

Chang, S. & Park, S. (2005). Types of firms generating network externalities and MNCs co-location decisions. *Strategic Management Journal*, 26(7), (p 595-615).

Cheng, L. & Kwan, Y. (2000). What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience. *Journal of International Economics*, 51(2), (p. 379-400).

Choi, A., Fryxell, G., & Butler, J. (2004). Successful localization programs in China: an important element in strategy implementation. *Journal of World Business* 39 (2004), (p 268 – 282).

Cohen, N. (2000). *Business location Decision-making and the cities: Bringing companies back*. A Working Paper prepared for The Brookings Institution Center on Urban and Metropolitan Policy, April 2000

CBRE. (2011). *Market view People's Republic of China Report*. Second Quarter 2011.

Dunning, J. (1998) Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29, 1 (First Quarter 1998) (p.45-66).

Ebbers, H. & Cheung, L. (2010). Voices of 25 Dutch MNC Senior Executives in China. "Focus and persevere!"

Economist Intelligence Unit. (2010). *Westward bound: Outlook and Analysis of China's Go West policy and significance for Dutch business*.

European Chamber of Commerce (2011). *European Business in China: Business Confidence Survey*.

Feinberg, S. (2009). World economy location theory. In K. Reinert & R. Rajan (Ed.) *Princeton Encyclopedia of the World Economy*. Princeton: Princeton University Press

Goldman Sachs. (2011). *China: An opportunity and a competitive threat*. New York: Sharon Bell e.a.

Hancock, B. (2002). *An introduction to qualitative research*. Trent Focus Group

Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talent management of Western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. In: *Journal of World Business* 45 (2010). (p169 – 178).

Jagersma, P. & Ebbers, H. (2004). *International bedrijfskunde: Van exporteren naar globaliseren*. Amsterdam: Pearson Education.

KPMG. (2010). Rapport *Offshoring and outsourcing in Chengdu 2010*.

KPMG. (2011). Rapport *China's 12th Five-Year Plan: Consumer markets*. April 2011

Law, K. Song, L. Wong, C. & Chen, D. (2009). The antecedents and consequences of successful localization. In: *Journal of International Business Studies* (2009) 40, p 1359 – 1373

Majocchi, A. & Strange, R. (2007). The FDI location decision: does liberalization matter? *Transnational Corporations*, Vol. 16, No. 2 (August 2007)

McKinsey Global Institute. (2006). *From 'made in China' to 'Sold in China': The rise of the Chinese Urban Consumer*. Diana Farrel e.a.

McKinsey Global Institute. (2009). *Preparing for China's urban billion*. Jonathan Woetzel e.a.

McKinsey Global Institute. (2011). *Urban world: mapping the economic power of cities*. Richard Dobbs e.a.

McKinsey Quarterly. (2008). *How to address China's growing talent shortage*. Kevin Lane en Florian Pollner

McKinsey Quarterly. (2009). *A consumer paradigm for China*. Janamitra Devan, Micah Rowland & Jonathan Woetzel

McKinsey Quaterly. (2011). *What China's five year plan means for business*. Guanyu Li & Jonathan Woetzel

Murray, N., Dowell, P., Mayes, D. 1999. *The location decisions of automotive suppliers in Tennessee and the South East*. Prepared for The State of Tennessee Department of Economic and Community Development.

Nachum, L. & Wymbs, C. 2002. *Firm-specific attributes and MNE location choices: financial and professional service FDI to New York and London*. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge Working paper No. 223.

Naughton, B. (2007). *The Chinese Economy: Transitions and growth*. Cambridge: The MIT Press

Noort, E. & Reijmer, I. (1999). Location choice of SMEs, the most important determinants. EIM small business research and consultancy

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The free press

Porter, M. (2000). Locations, clusters, and corporate strategy. In: G. Clark (Ed.) *The Oxford Handbook of Economic geography*. (p.253 – 274). Oxford: Oxford University Press

Roland Berger Strategy Consultants. (2010). *Die Go-West Strategie der chinesischen Regierung: Chancen für die deutsche Wirtschaft?*

World Bank Office, Beijing. (april 2011). China quarterly update, april 2011

Online bronnen

Basmajian, D. (2010). China's Go West Policy: Opportunities in Chengdu and Xi'an. *Insight*, September 2007 (p 24 – 27).

Beijing review. (2011). *The Western Region Rising*. 22-08-2011

http://www.bjreview.com.cn/print/txt/2011-08/22/content_385121.htm

IMF (n.a.) IMF website: imf.org/external/np/sta/di/glossary.pdf

Leung, S. & Kennedy, S. (maart 2011). Global Inflation Starts with Chinese Workers in *businessweek online*, march 3, 2011

http://www.businessweek.com/magazine/content/11_11/b4219009844239.htm

Wall Street Journal Online. (2011). The Great Property Bubble of China May Be Popping. *Wall Street Journal Online edition*, June 9, 2011 Bob Davis

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304906004576367121835831168.html>

Xinhua. (2011) Rail linking Europe expected to open up China's less-developed West. 02-07-2011

http://news.xinhuanet.com/english2010/china/2011-07/02/c_13961415.htm

Bronnen Carlsberg case study

-The case of Carlsberg (n.a.) College slides Prof Torben Pedersen, Copenhagen Business School:

-Carlsberg Annual report 2010: www.carlsberggroup.com/.../Annual_report2010_English_Low.pdf

-Carlsberg in China. (2005) Presentatie, Sunny Wong, CEO Carlsberg China. gevonden op:

<http://www.carlsberggroup.com/investor/downloadcentre/Documents/Other%20Presentations/27.11.06%20Carlsberg%20in%20China%20.pdf>

- Carlsberg website: <http://www.carlsberggroup.com/Markets/asia/Pages/China.aspx>

- China Daily online:

http://www.chinadaily.com.cn/business/201105/05/content_12450972.htm

Bronnen Foxconn case study

Lazcano, E. (2009). *Industrial relocation of Foxconn*. BMT-research report. CEIBS Shanghai

China Daily online. (2011) *Philips to build second base in Chengdu*. 27 juni 2011.

http://www.chinadaily.com.cn/regional/2011-06/27/content_12783810.htm

Bijlage 1: Westen van China volgens de Chinese overheid



Westelijke provincies met hoofdsteden (Bron: Roland Berger, 2010)

Bijlage 2: Overzicht van groei in Centraal en West China ten opzichte van Oosten

Central and western China's leading economic measures					central/western's leading economic measures				
Economic measures	Most recent y-y growth (%)			Ref.	Economic measures	Most recent y-y growth (%)			Ref.
	Eastern	Central	Western			Eastern	Central	Western	
General Economy					Consumption				
GDP	10	10	15	2009	Wholesale sales	65	71	37	2009
GDP per capita	16	21	21	2008	Retail sales	18	19	20	2009
Rural net income per capita	13	16	16	2008	Visitor arrival	7	6	8	2009
Urban disposable income per capita	13	14	15	2008	Hotel revenue	11	9	15	2007
					Tourism revenue international	6	6	15	2009
					Research and development expenditure	23	31	23	2008
Investment					Consumption of chemical fertilizer	(1)	4	5	2008
2009 fixed asset investment growth by region	24	29	29	2009	Auto sales	45	48	63	2009
Fixed asset investment: Rural	19	26	27	2008	Electronics industry sales	1	31	20	2009
Fixed asset investment: Urban	24	36	35	2008	Urban computer penetration	9	10	12	2008
Foreign direct investment	14	18	57	2008	Urban mobile penetration	4	4	4	2008
					Urban auto penetration	34	73	65	2008
Industrial production					Rural computer penetration	0	40	35	2008
Power of agricultural machinery	5	8	10	2008	Rural mobile penetration	12	17	22	2008
Generating capacity of hydropower station	11	14	2	2007	Rural motorcycle penetration	1	7	7	2008
Gross industrial output	22	32	32	2008	Internet users	21	43	37	2009
Value added of industry	12	16	2	2008					
No of industrial enterprise	26	30	26	2008	Fiscal position				
Gross output value of electronic industry	1	31	20	2009	Local government fund transfer CAGR (03-06)	7	14	12	2006
Value-added of electronic industry	1	34	23	2009	Tax income growth	19	25	24	2008
Gross output value of construction industry	20	25	28	2009	Local government revenue	19	24	26	2008
Value-added of construction	17	26	22	2008					
No of foreign funded enterprise	42	116	115	2008	Trade				
Floor space under construction & y-y growth	8	19	17	2009	Export by location of exporter	15	34	39	2008
The secondary industry	5	8	14	2009	Export by location of producer	(4)	7	12	2008
					Import by location of consumer	17	30	30	2008
					Import by location of importer	17	31	31	2008

Source: CEIC, Nomura research

Bijlage 3: Clustering van modellen uit literatuur over locatiefactoren

Model	Kenmerken	No.
Murray	Wage level	1
	Utilities	2
	Raw materials	4
	Transportation	5
	Taxes	2
	Land	5
	Infrastructure	5
	Worker productivity	1
	Access to final market	3
	Access to input market	3
	Provision of public services	2
	degree of urbanization	3
	demographic make up	3
	Regulatory environment	2
	pro business holding	2
	specific incentives	2
	Climate	6
	Low crime rate	6
	Educational opportunities	2
	Natural environment	6
	Cultural attractions	6
	Appearance of community	6
	Housing	6
Majocchi	Huidige en potentiële marktkansen	3
	Beschikbaarheid van arbeid	1
	Kwaliteit infrastructuur	5
	Agglomeratie economie	7
Cohen	skill level and suitability of the labor market	1
	availability and cost of housing	
	adequacy of transportation systems	5
	access to suppliers and contractors	7
	proximity to natural resources	4
	presence of competitors	7
	positioning within the market for the company's product	3
	general taxation levels and tax policies of the state	2
Feinberg	Overheidsbeleid	2

	Economische omstandigheden	3
	Technologie en agglomeratie economie	7
Cheng & Kwan	grote regionale markt	3
	goede infrastructuur	5
	voorkeursbeleid van de overheid	2
BCG	Lage lonen	1
	Markt kansen	3
	Overheid	2
Ebberts & Cheung	Markt en sales	3
	Overheid	2
	Cultuur	6
Dunning	Intellectueel kapitaal	1
	Clustervoordelen	7
Porter	Potentie voor productiviteitsgroei	7
	Potentie voor innovatie	7

Clustering	No.
HR gerelateerd	1
Overheid gerelateerd	2
Markt gerelateerd	3
Natural resource gerelateerd	4
Infrastructuur gerelateerd	5
Cultuur /omgeving gerelateerd	6
Cluster gerelateerd	7

Definitief model locatiefactoren:

HR gerelateerd
Kosten niveau
Niveau van intellectueel kapitaal
Productiviteit
Beschikbaarheid van arbeid

Overheid gerelateerd
Algemene tevredenheid consumenten
Belastingen
Voorzieningen en openbare diensten
Wet en regelgeving
pro business houding
specifieke incentives

Markt gerelateerd
Toegang tot final market
Toegang tot input market
Mate van urbanisatie
Demografische situatie
Huidige en potentiële marktkansen

Natural resource gerelateerd
Ruwe materialen
Nabijheid van natuurlijke hulpbronnen

Infrastructuur gerelateerd
Transport
Land
Infrastructuur

Cultuur/omgeving gerelateerd
Klimaat
Lage criminaliteit
Natuurlijke omgeving
Culturele attracties
Algehele beeld van community
Woningmarkt

Cluster gerelateerd
Agglomeratie economie
Toegang tot leveranciers en contracters
Aanwezigheid van concurrenten
Technologie en agglomeratie economie
Potentie voor productiviteitsgroei
Potentie voor innovatie

Bijlage 4: Vragenlijst

1. How would you rate the importance of the following motives when your company started in Chendgu?

	Unimportant	Slightly important	Important	Very important	Critical
Looking for market opportunities	☐	☐	☐	☐	☐
Looking for cost benefits	☐	☐	☐	☐	☐
Looking for natural resources	☐	☐	☐	☐	☐
Following clients / suppliers	☐	☐	☐	☐	☐
Following competitors	☐	☐	☐	☐	☐
Other (please specify)					

2. How would you rate the importance of these motives for your company now?

	Unimportant	Slightly important	Important	Very important	Critical
Market opportunities	☐	☐	☐	☐	☐
Cost benefits	☐	☐	☐	☐	☐
Natural resources	☐	☐	☐	☐	☐
Proximity to clients / suppliers	☐	☐	☐	☐	☐
Proximity to competitors	☐	☐	☐	☐	☐

3. How would you rate the importance of these motives for your company in the future?

	Unimportant	Slightly important	Important	Very important	Critical
Market opportunities	☐	☐	☐	☐	☐
Cost benefits	☐	☐	☐	☐	☐
Natural resources	☐	☐	☐	☐	☐
Proximity to clients / suppliers	☐	☐	☐	☐	☐
Proximity to competitors	☐	☐	☐	☐	☐

4. How do you rate the LEVEL of the following location factors in the Chengdu area at this moment?

	Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
Tax benefits	☐	☐	☐	☐	☐
Government support	☐	☐	☐	☐	☐
Infrastructure / Transportation	☐	☐	☐	☐	☐
Availability of low and mid level human resources	☐	☐	☐	☐	☐
Availability of senior level human resources	☐	☐	☐	☐	☐
Quality of low and mid level human resources	☐	☐	☐	☐	☐
Quality of senior level human resources	☐	☐	☐	☐	☐
Market related factors (household income, demographics, etc)	☐	☐	☐	☐	☐
Culture / Environment	☐	☐	☐	☐	☐

5. How do you rate the IMPORTANCE of the following location factors in Chengdu for your company at this moment?

	Unimportant	Slightly important	Important	Very important	Critical
Availability of Human Resources	☐	☐	☐	☐	☐
Government support	☐	☐	☐	☐	☐
Tax benefits	☐	☐	☐	☐	☐
Market related factors (demographics, household income, etc)	☐	☐	☐	☐	☐
Infrastructure	☐	☐	☐	☐	☐
Public services	☐	☐	☐	☐	☐
Natural resources	☐	☐	☐	☐	☐
Culture / Environment	☐	☐	☐	☐	☐
Benefits from presence of suppliers, clients & competitors (cluster advantages)	☐	☐	☐	☐	☐

6. How do you rate the importance of the following location factors in Chengdu for your company in the next 5 years?

	Not important	Slightly important	Important	Very important	Critical
Availability of Human Resources	☐	☐	☐	☐	☐
Government support	☐	☐	☐	☐	☐
Tax benefits	☐	☐	☐	☐	☐
Market related factors (demographics, household income, etc)	☐	☐	☐	☐	☐
Infrastructure	☐	☐	☐	☐	☐
Public services	☐	☐	☐	☐	☐
Natural resources	☐	☐	☐	☐	☐
Culture / Environment	☐	☐	☐	☐	☐
Benefits from presence of suppliers, clients & competitors (cluster advantages)	☐	☐	☐	☐	☐

7. Do the following factors play a positive or negative role in lowering the costs for your company in Chengdu?

	Negative role	Slightly negative role	Neither negative nor positive role	Positive role	Very positive role
Wage level	☐	☐	☐	☐	☐
Availability of labour	☐	☐	☐	☐	☐
Labour productivity	☐	☐	☐	☐	☐
Tax level	☐	☐	☐	☐	☐
Government policies	☐	☐	☐	☐	☐
Infrastructure	☐	☐	☐	☐	☐
Transportation	☐	☐	☐	☐	☐
Office / land costs	☐	☐	☐	☐	☐
Proximity of suppliers	☐	☐	☐	☐	☐
Other (please specify)					

8. What do you see as the main advantages of the location Chengdu for your company, compared to the rest of China?

1	
2	
3	

9. This is the last question of this survey. Thank you very much for participating. If you have any comments / suggestions, you can fill them in below. If you wish to receive the results of my research, please fill in your email address