

*Het benchmarken van de concurrentiepositie van Bosnië en Hercegovina in relatie tot Slovenië*



***Een thesis over de best practices – vanuit een FDI perspectief - van Slovenië in relatie tot Bosnië en Herzegovina***

Auteur : LLM. Haris Akagic  
Datum : 31 augustus 2019  
RSM : Master Bedrijfskunde  
Richting : International Strategic Management  
Begeleider : Dr. Wim Hulsink  
Meelezer : Dr. René Olie



## Voorwoord

Na een intensieve periode van twee jaar van het volgen van de part time master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management vormt deze scriptie het sluitstuk van de opleiding. Het was een leerzame en bovenal uitdagende periode die mij zowel privé als inhoudelijk veel nieuwe inzichten heeft gegeven. Het onderzoek voor deze scriptie is gedeeltelijk in het buitenland (Bosnië en Herzegovina) gedaan wat de afstudeerperiode extra bijzonder heeft gemaakt.

Allereerst wil ik mijn coach dr. Willem Hulsink bedanken voor de steun en begeleiding die hij mij heeft gegeven tijdens het gehele traject van deze scriptie. Zijn scherpe en kritische opmerkingen hebben mij uitgedaagd en aan het denken gezet. Dit resulteerde in het verbeteren van het onderzoek en uiteindelijk de gehele scriptie. Daarnaast wil ik mijn meelezers dr. Rene Olie bedanken die vanuit zijn rol heeft meegedacht en input gegeven wat weer interessante en waardevolle inzichten gaf.

Bovendien wil ik mijn familie, vrienden en werkgever bedanken die mij allen hebben gesteund en het geduld hebben gehad die nodig was voor het afronden van deze opleiding. Ten slotte wil ik ook bedanken de respondenten van de interviews – zowel in Nederland als Bosnië en Herzegovina - die de tijd hebben genomen om geïnterviewd te worden en mij van waardevolle informatie te voorzien.

## Samenvatting

De regio West Balkan heeft sinds mensenheugenis een strategische locatie gehad en mede hierdoor ook een tumultueus verleden. De conflicten van de jaren 90 van de vorige eeuw zijn hiervan een goed voorbeeld. De periode hierna, tot aan heden, is allesbehalve een soepele periode geweest die allerlei problemen en uitdagingen met zich mee heeft gebracht. Dit alles betreft de politieke, economische en sociale aspecten van de maatschappij. De meeste landen van de West Balkans lopen mede door voornoemde zaken ook enigszins achter in vergelijking met de landen in de regio (Europese Unie). Er lijkt in de regio echter één uitzondering te zijn die het boven verwachtingen goed doet, zowel in economische als sociaal- maatschappelijke zin. Dit betreft Slovenië. Barlett (2009) zegt dat Slovenië heeft gedemonstreerd dat progressie en ontwikkeling mogelijk is in deze regio. De logische vraag is nu hoe dit kan. Deze vraag heeft dan ook geleid tot de onderzoeksvraag: *Wat kan Bosnië en Herzegovina leren van de best practices – met betrekking tot FDI - van Slovenië?*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is eerst theoretisch onderzoek gedaan op het gebied van het eerste deel van de onderzoeksvraag: internationale concurrentiepositie van landen. Het diamond model van Michael Porter (1990) is nog steeds het meest toonaangevende model voor het bepalen en verklaren van de concurrentiepositie van een land. Dit model is dan ook als eerste concept gebruikt voor het conceptueel model. Het tweede deel van de onderzoeksvraag betreft het FDI perspectief. Hiervoor zijn de onderzoeken van met name John Dunning gebruikt die kortgezegd bepalen waarom en wat voor soort er FDI aanwezig is in een bepaald land. Deze twee elementen hebben tot het conceptueel model van dit onderzoek geleid die als volgt gelezen kan worden: wanneer een land op de factoren uit het diamond model goed scoort, zal dit leiden tot een hogere concurrentiepositie van het land. Deze hogere concurrentiepositie leidt weer tot een hogere inward FDI.

Vervolgens is aan de hand van dit conceptueel model het benchmark onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek kan worden opgedeeld in twee delen. Eerste deel betreft het bestuderen van literatuur en relevante rapporten. Het tweede deel betreft het kwalitatief onderzoek; in dit geval is er gebruik gemaakt van semi gestructureerde interviews. De respondenten bestonden uit professionals uit zowel de publieke- als de private sector. De eerste vier respondenten zijn in mei 2019 in Sarajevo, Bosnië en Herzegovina geïnterviewd. De andere zijn in Nederland geïnterviewd.

De resultaten van de interviews zijn verwerkt in een cross case analyse die als basis heeft gestaan voor de conclusies. Geconcludeerd kan worden dat het gebruikte conceptueel model redelijk goed de toets heeft doorstaan. De respondenten beoordelen immers de factoren van het diamond model in Bosnië en Herzegovina lager dan respondent inzake Slovenië. Bosnië en Herzegovina scoort lager dan Slovenië op de concurrentiepositie ranking en heeft een stuk lagere FDI.

Er zijn echter ook een aantal zaken naar boven gekomen die respondenten benoemen als belangrijke invloedfactoren op de internationale concurrentiepositie van een land – en hoogte FDI - die niet in het conceptueel model zijn meegenomen. Een voorbeeld hiervan is de mentaliteit van de mensen.

# Inhoud

1. Aanleiding & Probleemstelling.....	6
1.1 Keuze onderwerp.....	6
1.2 Probleemstelling.....	6
1.2.1 Vergelijking Slovenië en Bosnië en Hercegovina.....	7
1.2.2 Onderzoeksvraag.....	8
1.3 Doelstelling.....	8
1.4 Literatuur.....	9
1.5 Methodologie.....	9
2. Literatuuronderzoek met betrekking tot Concurrentievoordeel en FDI.....	10
2.1 Porter Theory of the competitive advantage of nations.....	11
2.2 Toepassing model Porter: Baskenland & Kazachstan.....	13
2.3 Evaluatie Diamond framework.....	15
2.4 Innovatie.....	16
2.5 FDI.....	18
2.5.1 Inward FDI.....	19
2.6 FDI & Concurrentievoordeel.....	21
2.7 Conceptueel model.....	22
3. Methodologie.....	24
3.1 Benchmarking.....	25
3.2 Slovenië best in class.....	26
3.2.1 Verklaring Best in Class.....	28
3.3 Instrumenten van dit onderzoek.....	29
3.3.1 Operationalisering.....	29
3.3.2 Interviews.....	30
3.3.3 Respondenten - sampling.....	31
3.3.4 Verwerking resultaten interviews.....	32
4. Pestel Analyse en Global Competitiveness Report.....	33
4.1 Bosnië en Herzegovina – PESTEL Analyse.....	33
4.2 Slovenië – PESTEL Analyse.....	36
4.3 The Global Competitiveness Report.....	39
5. Resultaten interviews.....	42
5.1 Within Case Analyse.....	42
6. Conclusie.....	54
6.1 Conclusies.....	54

6.2	Validiteit Onderzoek .....	57
6.3	Tekortkomingen en Aanbevelingen .....	58
	Referenties.....	60
	Bijlage 1 - Toepassing Diamond model Baskenland .....	63
	Bijlage 2 – Toepassing Diamond model Kazachstan .....	64
	Bijlage 3 – Uitwerking Interview Samira Sulejmanovic .....	65
	Bijlage 4 – Cross Case Analyse .....	70

## 1. Aanleiding & Probleemstelling

### 1.1 Keuze onderwerp

De achtergrond voor de keuze voor dit onderwerp is van persoonlijke aard. Mijn achtergrond, ik ben geboren in Bosnië en Herzegovina, heeft een belangrijke rol gespeeld. Vanuit deze optiek ben ik geïnteresseerd in het land, de economische ontwikkeling van het land en de regio in het algemeen. In het verlengde hiervan ben ik tevens zelf geïnteresseerd in het mogelijk ontplooiën van ondernemersactiviteiten in het land. Hoewel dit geen primair doel is, zou dit onderzoek kunnen helpen bij het ontwikkelen van interessante inzichten in commerciële zin.

### 1.2 Probleemstelling

Na de oorlogen in de jaren 90 van de vorige eeuw viel de republiek Joegoslavië uiteen in zes autonome landen: Kroatië, Slovenië, Servië, Macedonië, Montenegro en Bosnië en Herzegovina. Afgezien van deze splitsing volgde er ook een grote verandering in de bestuursvorm van de staten. Waar voorheen (Joegoslavië) een socialistisch systeem had, kregen de 'nieuwe landen' een democratisch en gematigd kapitalistisch stelsel vergelijkbaar met de meeste West-Europese landen. Hoewel Joegoslavië dus een socialistisch systeem had, kreeg het de laatste jaren steeds meer een open en vrijer regime. Ondernemerschap, zeker in het MKB segment, werd steeds meer toegelaten en niet meer door de overheid gereguleerd. Dit laat echter onverlet dat in de vier decennia daarvoor hiervan eigenlijk geen sprake was en dat vrij ondernemerschap zeer beperkt was.

Sinds de oorlogen in de West Balkans eind jaren 90 van de vorige eeuw zijn geëindigd, zijn de jaren er na turbulent geweest. Zowel op cultureel/sociaal- als economisch terrein heeft de regio een ontwikkeling meegemaakt die steeds meer richting het stramien van de Europese Unie is gegaan. De deelrepublieken van ex Joegoslavië zijn allen afgestapt van het socialistisch model en zijn overgegaan naar een democratisch governance model met een milde vorm van kapitalisme; vergelijkbaar met de meeste landen in de Europese Unie ('EU'). Uiteindelijk zijn Kroatië en Slovenië toegetreten tot de EU. Servië, Macedonië en Bosnië en Herzegovina zijn kandidaat lidstaten (met allen een unieke status in dit traject waarvan de details in deze scope irrelevant zijn). Hiermee is de interne markt van de eerst genoemde landen tot de EU zone gaan behoren wat veel bedrijven vanuit de EU heeft aangetrokken. Hoewel dit als een positieve ontwikkeling is aan te merken, zijn er ook genoeg negatieve ontwikkelingen in de gehele regio. Corruptie, instabiele regeringen en het beeld dat investeerders hebben, zijn belangrijke voorbeelden hiervan. In relevante literatuur (Cviic & Sanfey, 2010) is hier over bijvoorbeeld gezegd dat de Balkans, ondanks positieve ontwikkelingen sinds de jaren 2000, een imago probleem hebben. Veel buitenlandse investeerders associëren namelijk het woord Balkan met oorlogen en conflicten in plaats van investeringsmogelijkheden en economisch potentieel.

### 1.2.1 Vergelijking Slovenië en Bosnië en Hercegovina

Ondanks voornoemde (negatieve) trends zijn er genoeg bedrijven (generaliserend gesteld: meeste multinationals zijn er actief al dan niet direct of indirect) die ondernemingskansen zien in deze regio en deze ook werkelijk hebben benut. Tevens zijn er voorbeelden van landen die qua groei van welvaart het ook goed doen. Met name Slovenië doet het op economisch vlak goed (hoogste Gross Domestic Product per capita ('GDP') in regio) en is hiermee voortrekker van de regio (Sadeé, 2005).

Naast de hoogte van de GDP valt ook vrij duidelijk op dat Foreign Direct Investment ('FDI') het hoogst is in de regio (UNCTAD, 2018). Dit betreft zowel de inward als de outward FDI. Voor Bosnië en Herzegovina is het hierom interessant te kijken naar Slovenië omdat zij blijkbaar een aantal jaar voorloopt en het ook relatief gezien goed doet. Slovenië is als eerste tot de EU getreden en heeft de nodige veranderingen (economisch, institutioneel, cultureel etc.) doorgemaakt om de toename van welvaart mogelijk te maken (*Reuters*, 19 oktober 2018). In hoofdstuk 3 zal nader toegelicht worden dat Slovenië het werkelijk goed doet en als 'best in class' kan worden aangemerkt in deze regio.

Met name het feit dat de FDI een hoge score heeft, kan een goede parameter zijn voor economische ontwikkeling en investering/innovatie klimaat. Het feit dat multinationals het meeste vertrouwen - vanuit een investeringsoptiek - hebben in dit land is een goede indicator hiervan. Immers, multinationals hebben (uitzonderingen daargelaten) geen politieke agenda maar kijken objectief naar de beste investeringsmogelijkheden (in stabiele economieën) vanuit strategische overwegingen : '*MNEs can engage in FDI activities for a number of strategic reasons (using local platforms to enhance market penetration, absorbing or transferring new technologies, gaining access to resources or control of competitors, reducing production costs, etc.*' (bron: ECB).

Hierop aansluitend laten verschillende onderzoeken zien dat er een positieve relatie is tussen de FDI en de sociale vooruitgang in een land. Een onderzoek (Deloitte, 2015) op dit onderwerp toont voornoemde relatie aan. Zij geven in dit rapport aan dat er positieve en genuanceerde relatie bestaat tussen FDI en sociale vooruitgang. Door deze twee fenomenen beter met elkaar in harmonie te brengen kan de zakelijke omgeving, overheid en ngo's echte, inclusieve groei stimuleren.

Zoals hiervoor aangegeven laat Slovenië dus de hoogste cijfers zien op een aantal parameters. Naast deze relatief hoge scores scoort Slovenië in relatie (en tegenstelling) tot Bosnië en Hercegovina laag op een aantal indexen die van invloed zijn op economische ontwikkeling van landen. De eerste ranking is de bribery index (World Bank Bribery Index, 2013) die het percentage aangeeft van bedrijven die te maken hebben gehad met omkoop verwachting vanuit overheidsinstelling. Bosnië en Hercegovina scoort hierbij 10% en Slovenië slechts 0.2%. Een vergelijkbaar score is te vinden op de corruptie ranking (Transparency International, 2017) van landen waarbij Slovenië op de 34<sup>e</sup> plaats (van de 180 landen) staat en Bosnië en Hercegovina maar liefst op de 91<sup>e</sup> plaats.

De voorgaande verschillen tussen de twee landen zijn opmerkelijk omdat de landen op elkaar lijken. Ten eerste waren beide landen deelstaten van ex Joegoslavië die in 1992 onafhankelijk zijn geworden en toen ook een democratisch (en gematigd kapitalistisch) bestel hebben gekregen. In die zin is deze governance vorm voor beide landen relatief nieuw.

Qua grootte zijn zij ook vergelijkbaar. Slovenië heeft een bevolking van 2.1 miljoen mensen in 2015 en Bosnië en Herzegovina 3.5 miljoen mensen (United Nations Population Index, 2015). Aantallen Universiteiten en Hogescholen verschillen ook niet enorm van elkaar. De geografische ligging, klimaat, national resources zijn ook vergelijkbaar (European Environment Agency, 2015). Er zijn in dit opzicht dus geen opvallende verschillen. De 'basis condities' voor beiden landen zijn redelijk vergelijkbaar en toch doet Slovenië het een stuk beter. In hoofdstuk vier zal dieper op deze condities (kenmerken) van beide landen worden ingegaan. Dit zal gebeuren middels een PESTEL analyse.

### 1.2.2 Onderzoeksvraag

De voorgaande tendensen laten dus zien dat Slovenië op verschillende fronten voortvarend bezig is en beter scoort op allerlei rankings en een hogere concurrentiepositie heeft dan Bosnië en Herzegovina. Dit terwijl de landen in essentie niet enorm van elkaar verschillen. Hierom wordt gepoogd door middel van dit onderzoek deze sterkere concurrentiepositie van Slovenië te verklaren en de best practices aan te wijzen. Er is gekozen voor het perspectief van (inward) FDI omdat dit een goede graadmeter voor economische ontwikkeling van een land is (wat verder wordt toegelicht in paragrafen 2.2 en 2.3)

Het voorgaande leidt dan ook tot de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek:

***Wat kan Bosnië en Herzegovina leren van de best practices – vanuit een FDI perspectief - van Slovenië?***

### 1.3 Doelstelling

Allereerste doelstelling van dit onderzoek is logischerwijs het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Hier zit echter meer achter. Met name wordt er ook gepoogd goed inzicht te krijgen wat de beslissende factoren zijn voor de economische welvaart in een land. Vanuit dit redelijk abstracte vraag is de scope van het onderzoek gespecificeerd naar Slovenië in relatie tot Bosnië en Herzegovina binnen de hiervoor genoemde kaders (concurrentiepositie – FDI). Bestaat er een model/theorie die de concurrentiepositie van een land verklaart? Kan er één of meerdere factoren worden aangewezen die tot de hogere inward FDI leiden in het geval van Slovenië? Zo ja, zou deze factor(en) dan als het ware gedistilleerd kunnen worden en op zelfde wijze ingezet worden in het geval van Bosnië en Herzegovina om een boost te geven aan de FDI in dit land?

Voornoemde vragen zijn de vragen die het onderhavige onderzoek poogt te beantwoorden. Zodra deze vragen zijn beantwoord, kan er wellicht ook beleid worden ontwikkeld om een hogere concurrentiepositie te krijgen en



dit soort investeringen aan te trekken. Zodoende kunnen aanbevelingen volgen uit dit onderzoek. Met name het type inward FDI dat bijvoorbeeld niet alleen gericht is op laag geschoold arbeid en schaalvoordelen voor multinationals is interessant voor de economische groei en welvaart in een land.

#### 1.4 Literatuur

Het literatuuronderzoek dat is uitgevoerd ten behoeve van deze scriptie is logischerwijs afgestemd op de onderzoeksvraag c.q. zo ingestoken zodat de onderzoeksvraag wordt ingebed in een theoretisch kader. De onderzoeksvraag bevat theoretisch gezien twee elementen.

Het eerste element betreft de internationale concurrentiepositie van landen. Wanneer men de literatuur op dit gebied bestudeert, is er één theorie (beter gezegd model) vrij dominant bij het beoordelen en bepalen van de internationale concurrentiepositie van landen. Dit betreft het 'diamond' model van Porter (1990) waarmee het concurrentievoordeel van landen in kaart wordt gebracht. Het model bevat vier factoren waaraan de internationale concurrentiepositie van een bepaalde industrie in een staat kan worden geanalyseerd. Wanneer deze vier factoren goed beoordeeld worden, leidt dit volgens Porter tot een sterke internationale concurrentiepositie van die industrie wat weer ten goede komt aan de internationale concurrentiepositie van de staat zelf. Dit model wordt behandeld in paragraaf 2.1. Tevens zullen twee praktijk toepassingen (het Baskenland en Kazachstan) van het model worden behandeld in paragraaf 2.2. Hierop aansluitend wordt de evaluatie van het diamond model behandeld in paragraaf 2.3. Uit de twee praktijk toepassingen en de evaluatie is naar voren gekomen dat innovatie een steeds belangrijker element is geworden voor het verkrijgen van een concurrentievoordeel voor staten. Hierom zal in paragraaf 2.4 hier kort bij worden stilgestaan.

Het tweede element uit de onderzoeksvraag betreft het Foreign Direct Investment (FDI) perspectief en zal worden behandeld in paragraaf 2.5. Het is interessant en bovenal relevant met betrekking tot de onderzoeksvraag om allereerst te bekijken wat dit perspectief inhoudt. Grofweg kan dit begrip worden ingedeeld in de outward en inward FDI. De outward houdt kortgezegd in een investering van een multinational van de thuisstaat in een nieuwe markt. De inward variant houdt het tegenovergestelde in: een multinational (bedrijf/entiteit in het algemeen) investeert en/of koopt assets in een buitenlandse economie. Deze variant van FDI is zeer interessant om te bestuderen in dit onderzoek omdat uit het literatuuronderzoek is gebleken dat multinationals meer investeren in landen met een betere concurrentiepositie. In dit deel van het literatuuronderzoek zal dit essentiële begrip tevens gedefinieerd en afgebakend worden.

Hierop aansluitend worden de beide essentiële begrippen uit de onderzoeksvraag - in relatie tot elkaar - in een theoretisch kader geplaatst in paragraaf 2.6. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel model in paragraaf 2.7.

#### 1.5 Methodologie

Het type onderzoeksvraag is logischerwijs bepalend bij het kiezen van de gepaste methodologie om zodoende een valide antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. De onderhavige onderzoeksvraag poogt de best

practices aan te wijzen bij Slovenië in vergelijking met Bosnië en Herzegovina op het gebied van de internationale concurrentiepositie van de landen.

Het type methodologie dat is gebruikt bij dit onderzoek is die van het benchmarken. Dit vanwege het feit dat de essentie van dit type onderzoek is het vergelijken en aanwijzen van beste practices. De keuze zal nader verantwoord worden in paragraaf 3.1. Vervolgens zullen in paragraaf 3.2 de prestatie indicatoren worden benoemd aan de hand waarvan geconcludeerd kan worden dat Slovenië als best in class aan te merken is in vergelijking met Bosnië en Herzegovina.

In aansluiting op het voorgaande worden in paragraaf 3.3 de instrumenten van het onderzoek toegelicht. Het zal duidelijk worden dat zowel primaire als secundaire data zijn gebruikt. Het vergaren van secundaire data bestaat uit het analyseren van literatuur, allerlei onderzoeksrapporten en overige relevante documenten. De primaire data is verkregen uit semi gestructureerde interviews. Hierbij zijn de interviews zo opgesteld om de concepten uit het conceptueel model te vertalen naar constructen en uiteindelijk items op de vragenlijsten die zijn gebruikt bij de interviews.

Dit methodologie hoofdstuk wordt afgesloten met de behandeling van de respondenten die zorgvuldig zijn gekozen. De achtergrond, kennis en ervaring van elk der gebruikte respondenten zal toegelicht worden en tevens zal aangegeven worden hoe zij kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

In hoofdstuk 4 en 5 worden de resultaten van het onderzoek behandeld. Allereerst zullen de belangrijkste resultaten van het data onderzoek worden toegelicht in paragrafen 4.1 en 4.2 waarbij wordt geconcentreerd op de diverse analyses en geanalyseerde onderzoeksrapporten (zoals hiervoor aangegeven wordt het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 behandeld). Vervolgens worden de resultaten uit de interviews behandeld in hoofdstuk 5.

De scriptie wordt afgesloten met hoofdstuk 6 waarbij de belangrijkste conclusies uit het gehele onderzoek worden gebruikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

## 2. Literatuuronderzoek met betrekking tot Concurrentievoordeel en FDI

De onderhavige onderzoeksvraag behoort in theoretisch opzicht tot het domein van international strategic business (management). In het specifiek wordt ingezoomd op het concurrentievoordeel dat staten hebben ten opzichten van andere staten. Immers met de onderzoeksvraag wordt gepoogd een inzicht te krijgen in de (internationale) economische positie van Bosnië en Herzegovina en de parameters c.q. verklaring – vanuit een Foreign Direct Investment ('FDI') perspectief - voor deze positie.

Het deel met betrekking tot het concurrentievoordeel van het literatuuronderzoek zal worden behandeld in de volgende paragraaf.

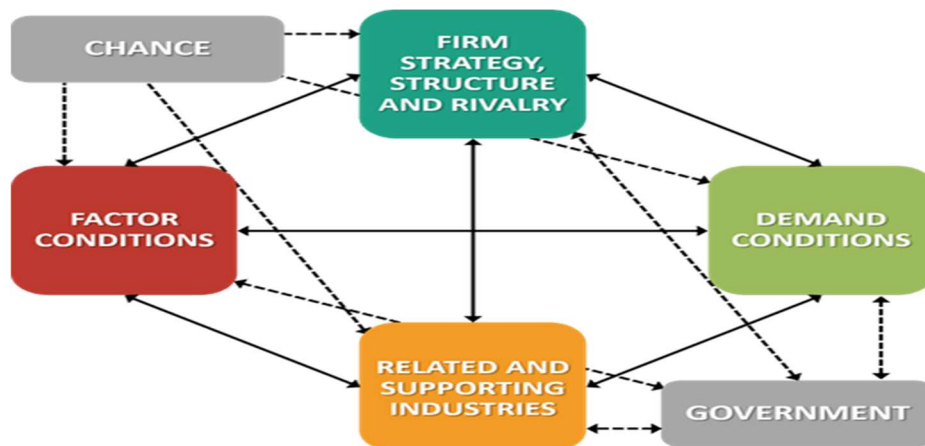
## 2.1 Porter Theory of the competitive advantage of nations

Bij het bestuderen van dit deel van de literatuur is er één onderzoek dat tot de dag vandaag enorm toonaangevend is bij het bepalen van de concurrentiepositie van staten. Prof. Michael Porter heeft op dit terrein uitgebreid onderzoek gedaan naar industrieën met een sterke concurrentiepositie in internationaal verband in 10 staten (Verenigde Staten, UK, Denemarken, Duitsland, Italië, Japan, Korea, Singapore, Zweden en Zwitserland). De conclusies hiervan en het model dat hij, op basis van de resultaten van het onderzoek, heeft samengesteld, zijn vervat in het boek *The Competitive Advantage of Nations* (Porter, 1990). Het voornoemd model, dat vaak het diamond framework wordt genoemd, zal hierna behandeld worden.

Het startpunt van Porter (1990) is zijn constatering dat het toenmalige paradigma verouderd is en niet meer de huidige situatie goed analyseert en verklaart waarom in bepaalde staten sterke industrieën (marktleiders) zijn en waarom in sommige staten niet. Het toenmalige paradigma was verouderd omdat het zich met name focust op kenmerken van de import en/of export van staten en geen rekening houdt met de opkomst van multinationals die niet alleen exporteren maar ook concurreren op de internationale markt.

Daarnaast wordt de verkeerde vraag – te algemene vraag - gesteld naar het succes van nationale staten in internationale concurrentie. De vraag zou veel specifiek (zuiverder) gesteld moeten worden: waarom wordt een staat de thuisstaat van een onderneming die succesvol is in internationale concurrentie? Uit het onderzoek is naar boven gekomen dat de thuisbasis, en de omstandigheden (factoren) hiervan, een cruciale rol spelen. Deze factoren heeft hij verwerkt in een model; het eerder genoemde diamond framework (fig. 1).

fig. 1: Diamond model.



Uit dit model is af te leiden dat vier factoren (determinants) bepalend zijn voor het internationaal succes van een staat in een bepaalde industrie. Dit zijn de factor conditions, demand conditions, related and supporting industries en firm strategy, structure and rivalry. Deze factoren zijn op zich zelf bepalend voor het succes van een staat maar ook in wisselwerking met elkaar en het diamond framework als een geheel. Hij voegt er nog de

elementen 'government' en 'chance' aan toe die invloed uitoefenen op alle vier de factoren die hieronder worden toegelicht:

- factor conditions, hiermee doelt Porter op de positie van een staat ten aanzien van de factoren van productie zoals geschoold arbeid, grondstoffen, infrastructuur etc. Er zijn verschillende manieren om hier een classificering in te brengen. Een veel gebruikte manier is die van het onderscheid van basic and advanced factors. De eerste groep betreft de wat 'eenvoudige' factoren zoals grondstoffen, laag geschoolde arbeid etc. De tweede groep betreft de wat meer ontwikkelde factoren zoals digitale communicatie, hoger geschoolde arbeid, infrastructuur etc.
- demand conditions, deze factor betreft de grootte van de vraag naar de betreffende producten/diensten in de thuisstaat. Hiervan zegt Porter dat dit een zeer belangrijke factor is relatie tot het concurrentievoordeel. Als voorbeeld geeft hij aan dat wanneer de vraag meer geavanceerd is dit druk zal zetten op de producenten wat resulteert in hogere productkwaliteit wat weer leidt tot een duurzame voorsprong met betrekking tot het concurrentievoordeel van landen (internationaal);
- related and supporting industries, de aanwezigheid van internationaal succesvolle related industries is in meerdere opzichten van belang. Afgezien van het feit dat complementaire producten aanwezig zijn, drijft de voornoemde situatie de innovatie omhoog met tendensen zoals bijvoorbeeld technological spillovers, interchange en joint research projects;
- firm strategy, structure and rivalry, de vierde factor betreft de context waarin bedrijven zijn georganiseerd/gestructureerd en de rivaliteit binnen de thuisstaat. Porter is van mening dat er een goede balans(fit) moet zijn tussen de doelen en strategieën van bedrijven (hoewel dit generaliserend is natuurlijk voor een hele industrie) en de bronnen van concurrentievoordeel binnen een industrie. Hierop aansluitend is het goed dat er rivaliteit is in de thuisstaat omdat het bedrijven aanmoedigt om de afhankelijkheid van basic factor advantages te doorbreken;
- government & chance, hoewel Porter deze twee omgevingsfactoren niet beschouwd als de originele vier elementen van het diamond framework spelen zij een belangrijke (indirecte) rol bij het beïnvloeden van de vier elementen. Volgens Porter zou de overheid de vier elementen van concurrentievoordeel moeten stimuleren en niet proberen te creëren/na te bootsten. Goede instrumenten hiervoor zijn subsidies, kapitaal en het tijdelijk beschermen van de ontwikkeling van het concurrentievoordeel van een staat. De tweede omgevingsfactor is de chance die Porter definieert als zaken die buiten bedrijven gebeuren waar geen invloed op uitgeoefend kan worden. Voorbeelden hiervan zijn ontdekkingen, oorlogen etc. Hoewel er geen invloed op kan worden uitgeoefend, kunnen zij logischerwijs de vier elementen, en het framework als een geheel, beïnvloeden.

Het diamond framework geeft dus een goed inzicht in de bronnen en het ontstaan van concurrentievoordeel van staten. De elementen zijn niet statisch en beïnvloeden elkaar wat het framework dynamisch maakt. Hierom is het bijvoorbeeld moeilijk na te bootsten.

## 2.2 Toepassing model Porter: Baskenland & Kazachstan

Het onderzoek van Porter is meerdere malen toegepast op industrieën (en economieën) van verschillende landen. Het is voor dit onderzoek interessant om te kijken hoe de toepassing van het diamond model in de praktijk uitpakt. Dit vanwege het feit omdat goed inzicht wordt gekregen welke factoren belangrijk zijn voor het behalen van concurrentievoordeel voor landen.

### *Baskenland*

Allereerst wordt behandeld de toepassing van het diamond model op Baskenland die naast de hiervoor genoemde factoren om nog een reden relevant is. Zowel Slovenië als Bosnië en Herzegovina hebben meerdere raakvlakken met het Baskenland. De grootte van het land, inwonersaantal (2.1 miljoen) en de national resources zijn vergelijkbaar. Daarnaast is het zo dat de economie van het Baskenland, in de jaren 90 van de vorige eeuw, niet goed functioneerde. Er was sprake van hoge werkloosheid, relatief lage GDP en veel inward FDI, gericht op de goedkope resources van het land. Dit is een vergelijkbare situatie als in Slovenië in dezelfde jaren en de situatie nu in Bosnië en Herzegovina. In bijlage 1 is de uitwerking van de toepassing te vinden. Samenvattend analyseert Porter (2013) de economische performance en mate van concurrentievoordeel van het Baskenland als volgt:

- er is sprake van een sterke rebound van de economische crisis van de jaren 80 van de vorige eeuw;
- welvaart nadert het niveau van het EU gemiddelde;
- innovatie niveau is tussen het niveau van Spanje en Italië;
- ondernemers omgeving heeft een upgrade/push gehad door middel van een joint effort van publieke en private instellingen;
- het Baskenland is een van de weinige regio's in Europa die significante vooruitgang heeft geboekt in het upgraden van hun traditionele industrie;
- het land heeft een relatief hoge arbeidslonen waardoor het moet concurreren met in toenemende mate ontwikkelde business locaties (grote delen van Frankrijk, Duitsland en Nederland hebben hetzelfde welvaarniveau);
- lage arbeidslonen landen halen het Baskenland in (upgrading in anderen delen van Zuid Europa en nieuwe EU toetreders zoals Polen en Tsjechië met goed geschoolde arbeiders, sterke industriële traditie en goede locatie in relatie tot grote Europese markten);
- zwakke wereld economie zorgt voor een meer uitdagende omgeving met betrekking tot upgrading. Dit vraagt om een nieuwe strategie voor de komende 10 jaar.

Uit de voorgaande analyse blijkt dat het Baskenland een aantal zwaktes heeft in relatie tot haar concurrentiekracht. Met name de lage geschooldheid van factor arbeid en innovatietekort zijn een issue. Om deze problemen aan te pakken en de mate van concurrentievoordeel te verbeteren, had Porter een roadmap gemaakt. De belangrijkste pilaren van de roadmap zijn:

- het verhogen van de vaardigheden (skills) van de laag geschoolde arbeidsfactor;

- upgraden van de innovatie capaciteit;
- het intensiveren/verdiepen en uitbreiden van de cluster ontwikkeling door de gehele economie. Dit kan gebeuren door middel van FDI die zich richt op de clusters en aantrekken van buitenlandse specialisten die de ontwikkeling van clusters kunnen aanjagen.

### *Kazachstan*

Het voorgaande onderzoek heeft Porter op een vergelijkbare manier uitgevoerd voor het land Kazachstan (2005). Voordat ingegaan wordt op de details van dit onderzoek is interessant op te merken dat Porter in dit geval ook heeft gekeken naar de Inward FDI in Kazakhstan. Hij onderzoekt de FDI in vorm van stocks as % of GDP. In het verlengde hiervan is cluster development belangrijk voor het concurrentievoordeel van een industrie en uiteindelijk ook een land. Porter geeft hier aan dat één van de factoren voor het ontwikkelen en stimuleren van clusters het aantrekken van FDI is. In dit onderzoek neemt hij dan ook de inward FDI mee bij het bepalen van de mate van het concurrentievoordeel van Kazachstan. Hij doet dit door het te vergelijken met de inward FDI van omringende en vergelijkbare 'transition countries'. In bijlage 2 is een schematische weergave van de uitwerking van het diamond model voor Kazachstan uitgewerkt.

Samenvattend analyseert Porter de mate van het concurrentievoordeel van Kazachstan als volgt:

- hoewel Kazachstan politieke stabiliteit geniet, heeft het land gebreken in termen van sociale (on)gelijkheid, transparantie en bestuur (governance) die de mate van concurrentievoordeel belemmeren;
- Kazachstan geniet welvaart afkomstig van national resources (met name gas en olie) maar heeft te verduren van de Sovjet Unie nalatenschap (bestuur, plan economie en innovatie tekort);
- Kazachstan heeft last van een algemene zwakheid van de kwaliteit van de zakelijke omgeving en onontwikkelde bedrijven ondanks het feit dat er ook sterke punten en een paar toonaangevende bedrijven zijn;
- de leiders van Kazachstan zijn zich bewust van de zwakten en sterke punten die consistent zijn met de benoemingen door EBRD en de Wereldbank bijvoorbeeld;
- huidig beleid probeert de zwakten te adresseren maar mist strategische focus doordat (i) er sprake is van een te ambitieus agenda in combinatie met te weinig implementatie capaciteit, (ii) tekortschietende prioriteitstelling met betrekking tot aan te pakken zwakheden en (iii) weinig focus op de rol - in het competitiviteits programma - van het moderniseren van de overheid en private sector. Zonder deze focus zal vooruitgang langzaam zijn.

Met name de afhankelijkheid van national resources, de zwakte van kwaliteit van zakelijke omgeving en ouderwets bestuur, zowel in private als publieke sector, zijn een issue. Om deze problemen aan te pakken en de mate van concurrentievoordeel te verbeteren, heeft Porter een roadmap gemaakt. De belangrijkste pilaren van de roadmap zijn:

- optimaliseren van het gebruik van de national resources, door middel van regulering en het ontwikkelen van clusters rondom exploitatie van national resources;
- het mogelijk maken van de evolutie van een levendige private sector, door middel van het activeren van clusters, aantrekken van FDI en het upgraden van de zakelijke omgeving;
- het versterken van management en institutionele capaciteit, door middel van het versterken van bekwaamheid binnen de overheid en private sector en het verbreden van het spectrum van instituties met name in de private sector.

Met name de tweede pilaar is voor dit onderzoek van belang omdat Porter hier FDI betreft bij het beoordelen en verkrijgen van een betere concurrentiepositie voor een land.

Ten slotte dient voor de volledigheid te worden vermeld dat Ozlem (1999) het diamond framework ook heeft toegepast op vijf Turkse industrieën en het land an sich. Hieruit zijn een aantal issues naar boven gekomen met betrekking tot het diamond framework. Zo blijkt het element firm strategy, structure and rivalry moeilijk toegepast te kunnen worden op de staalindustrie in Turkije omdat deze eigenlijk geen rivalry kent in het thuisland en de government directe invloed heeft op deze industrie. Hiermee past deze industrie niet helemaal binnen de kaders van het diamond framework. Een andere issue is die van het definiëren van concurrentie in het geval er multinationals in het land actief zijn. De Turkse automobielen industrie is eigenlijk een joint venture tussen Turkse ondernemers en de (auto giganten) multinationals en dus niet slechts 'filialen' – gericht op laag geschoold arbeidsfactor (FDI). In dit soort gevallen is het lastig te bepalen – en is dus een methodologische (definitie) moeilijkheid – welke industrieën nu tot de thuisstaat behoren en welke niet. Naast deze methodologische kwesties met betrekking tot het diamond model is er meer kritiek geweest op het diamond model die hierna zal worden behandeld.

### 2.3 Evaluatie Diamond framework

Zoals hiervoor aangegeven, is er - naast het succes - ook kritiek geweest op dit model. De aanhangers van 'the economic school' – die het model van Porter verwerpen – uitten deze kritiek veelvuldig. Het voornaamste punt van kritiek is het ontbreken van een analytisch, generaliseerbaar model ('formal analytical modelling'). Zo zegt Greenway (1993) dat veel economen zich irriteren aan het feit dat er wordt gerefereerd aan een *theorie* van concurrentievoordeel die nimmer is gepresenteerd of formeel getoetst.

Voorname kritiek kan als valide worden bestempeld; diamond framework is eigenlijk geen theorie in empirische zin van het woord. Hier kan echter tegenover gesteld worden dat het kwalitatieve framework veel interessante en diepgaande inzichten heeft opgeleverd zoals bijvoorbeeld de verfijning van eigenlijk alle vier de elementen van het framework. Een generaliseerbaar model, d.m.v. kwantitatief onderzoek, had deze verfijning waarschijnlijk niet opgeleverd. Ketels (2006) die een aanhanger is van de management school en ook voorstander van het framework, heeft de kritiek dat het framework te kwalitatief is en weinig generaliseerbaar op twee gronden weerlegd c.q. gerelativeerd. Hij zegt hier over dat één van de redenen voor de kwalitatieve benadering van het model is de doelstelling om bruikbaar advies te kunnen geven aan de praktijk. Daarnaast

is het zo dat wiskundige modellen (zoals bijvoorbeeld de literatuur op het gebied van 'new economic geography') weliswaar enorm zijn doorontwikkeld in het afgelopen decennium. Echter willen zij bruikbaar zijn in de praktijk zullen zij veel moeten doen aan het ontleden van de complexe realiteit. Hierdoor kunnen dit soort modellen inzichten opleveren in sommige situaties (niet allen) en is het hierdoor onduidelijk waar men de oplossing moet zoeken. Het diamond model is precies in dit soort gevallen bruikbaar.

Het is dus een model dat waardevolle informatie bezit voor partijen (onder andere overheden) die bijvoorbeeld praktische handvatten nodig hebben om beleid te ontwikkelen om hun concurrentiepositie te verbeteren en/of te stimuleren. Het model is op deze meer beleidsmatige punten - meer recentelijk – aangescherpt en uitgebreid.

Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van creatie en analyse van empirische data en analyse van beleidsprocessen - in relatie tot het concurrentievoordeel – zijn onderzocht. Er is veelvuldig onderzoek gedaan naar het punt van analyse van beleid, bijvoorbeeld door Solvel (2013) die clusters van industrieën heeft onderzocht en de invloed van beleid op deze clusters. Hieruit blijkt dat allereerst de cluster vorming cruciaal is bij de mate van concurrentievoordeel. Tevens komt uit het onderzoek naar voren dat de rol van overheden, bij de vorming en stimulering van deze clusters, belangrijk kan zijn. Dit is het geval wanneer de overheden initieel kapitaal verschaffen en helpen het beleid, gericht op concurrentievoordeel, te implementeren. Wanneer overheden dit efficiënt doen, helpt dit clustervorming en resulteert uiteindelijk in een betere concurrentiepositie van het land.

In aansluiting op het voorgaande is een ander punt van kritiek op het diamond model; het ontbreken van de factor innovatie. De voornoemde clustervorming is belangrijk bij het stimuleren en realiseren van innovatie. De laatste jaren is dit begrip steeds belangrijker geworden. De invloed van innovatie (innovatie ecosystemen) op de concurrentie positie van landen is hiermee toegenomen. In de literatuur wordt steeds meer belang gegeven aan dit punt, zowel in de context van concurrentievoordeel van landen als bedrijven. In paragraaf 2.5 zal hier aandacht aan worden besteed.

Het voornoemde belang van innovatie is ook doorgedrongen in de praktijk en gezaghebbende onderzoeken. In het Competitiveness Report van het World Economic Forum is innovatie zelfs een zelfstandige pilaar (nr. 11) om het concurrentievoordeel te meten. Hoewel concurrentievoordeel indirect, door middel van de wisselwerking van de verschillende elementen van het framework, ook bij Porter een rol speelt, wordt het niet als een op zich zelf staande factor genoemd. Dit is potentieel een tekortkoming van het model.

## 2.4 Innovatie

Zoals hiervoor aangegeven, is innovatie een concept dat de laatste jaren zowel in de literatuur als de praktijk belangrijk is geworden. Vanuit een theoretisch opzicht kan innovatie geschaard worden onder het concept National System of Innovation ('NSI'). Er zijn in de literatuur meerdere definities geformuleerd over het concept van national innovation systems die vaak vergelijkbare elementen bezitten.



De intergouvernale organisatie Organization for Economic Co-Operation and Development ('OECD') hanteert de volgende definitie: *'The national innovation systems approach stresses that the flows of technology and information among people, enterprises and institutions are key to the innovative process. Innovation and technology development are the result of a complex set of relationships among actors in the system, which includes enterprises, universities and government research institutes.'*

Het concept van NSI is voor het eerst ontwikkeld in de jaren 80 van de vorige eeuw. Belangrijke auteurs die hebben bijgedragen, zijn Freeman (1987), Freeman & Lundvall (1988) en Dosi (1988). Het NSI was in eerste instantie ontwikkeld als een kritisch analytisch framework om innovatie en business development te analyseren. Dit als alternatief voor de standaard economische beoordelingscriteria die het dynamische proces van innovatie onvoldoende in acht nemen. In theoretisch opzicht stamt oorspronkelijk de NSI van de grounded theory. Het is gebaseerd op een accumulatie van empirische studies die aantonen dat innovatie een interactief proces is. (Brenjt, Ake & Lundvall. 2007).

Het NSI concept, en de theoretische grondslag, is verder ontwikkeld in verschillende onderzoeken die zich logischerwijs focussen op de drie elementen: national, system and innovation. Vaak zijn de onderzoeken gericht op het NSI van één land en wordt vaak 'de vinger op de zere plek gelegd'. In developping countries is dit doorgaans het balans tussen aan de ene kant het er voor zorgen dat de standaarden van basis behoeften van de inwoners omhoog gaan en de competence building (leren, innovatie). Een goed voorbeeld hiervan is het onderzoek van Gu en Lundvall (2006) in China waaruit blijkt dat leren en innovatie geen overbodige luxe is ten aanzien van het rijzen van de basis behoeften van de levensstandaard. Het moeten parallellen processen zijn die elkaar beïnvloeden en beide zorgen voor armoede bestrijding en verhoging van welvaart.

Zoals hiervoor aangegeven zijn er dus 3 elementen die van belang zijn bij NSI. In de literatuur (Atkinson, 2014) wordt het vaak als een conceptueel model weergegeven (zie fig. 2).

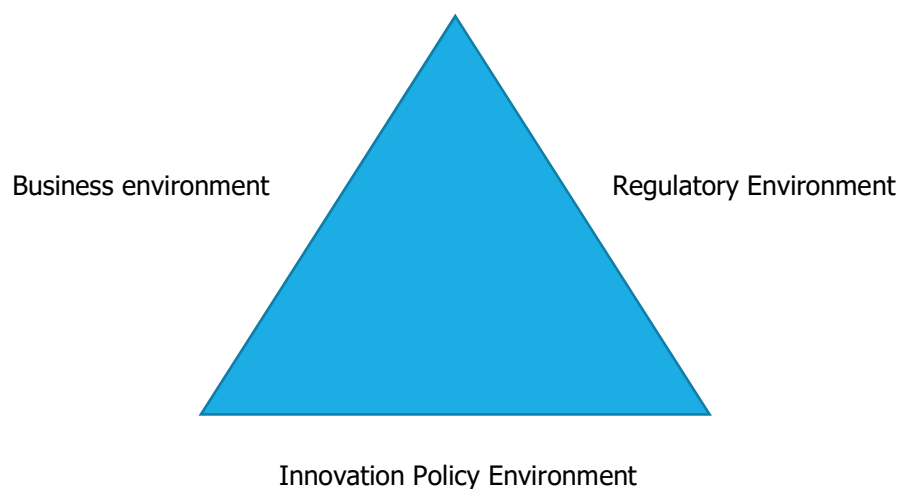


Fig. 2: conceptueel model innovatie

Net zoals bij het diamond framework is het NSI meer dan de drie losse elementen bij elkaar. Atkinson (2014) geeft aan dat innovatie meer is dan wetenschap en technologie net zoals een innovatiesysteem meer is dan de losse elementen die direct gerelateerd zijn aan promotie van wetenschap en technologie. Het omvat ook economische, politieke en andere sociale instituties die invloed hebben op innovatie. Voorbeelden hiervan zijn nationaal financieel systeem, arbeidsmarkt, regulatorisch kader etc.

Het gaat dus om het samenspel van de elementen en de overige factoren die bepalen hoe een NSI er uit ziet in een bepaald land op een bepaald moment.

Het is voor dit onderzoek interessant om te bekijken of een hoogwaardige NSI de concurrentiepositie van landen ten goede komt. Uit het model van Porter kan dit impliciet al worden afgeleid. In het geval bijvoorbeeld dat de vraag (demand conditions) meer geavanceerd is, zal dit druk zetten op de producenten wat resulteert in hogere productkwaliteit. Vaak zal dit middels innovatieve producten gebeuren. Atkinson (2014) onderschrijft dit in dit onderzoek dat het NSI van de VS heeft geanalyseerd. Hij zegt hierover dat het werk van Michael Porter m.b.t. concurrentievoordeel er op wijst dat landen met veeleisende consumenten in een betere positie zijn omdat dit druk zet op bedrijven om te innoveren en om meer efficiënt te zijn.

Atkinson is overigens niet de enige die deze link legt. Columbia University professor A. Bhidé (2008) maakt min of meer dezelfde link. Hij geeft aan dat het idee van clusters van innovatieve bedrijven een goed voorbeeld is van die staten die innovatie proberen te organiseren/promoten. In de VS is dit goed gelukt met bijvoorbeeld de Silicon Valley en de North Carolina's Research Triangle Park.

Aan de hand van voornoemde onderzoeken (maar ook bijvoorbeeld het diamond framework zelf) is duidelijk geworden dat de rol van de staat - als promotor van economische vooruitgang - belangrijk is. Deze inzichten zijn (mede) de aanleiding geweest voor het onderhavige onderzoek omdat op deze wijze de best practices van Slovenië - vanuit het perspectief van Bosnië en Hercegovina - niet echt zijn geanalyseerd (gap).

Voor de onderhavige onderzoeksvraag is het tevens interessant om te analyseren wat de redenen zijn van bedrijven - vanuit hun perspectief - om FDI in een land te ondernemen. Hieronder zijn een aantal literaire bronnen met betrekking tot deze materie geanalyseerd.

## 2.5 FDI

Globaal gezien zijn er twee soorten FDI's; inward and outward FDI. In paragraaf 2.6.1 zal worden stilgestaan bij de inward FDI. De outward FDI zal niet behandeld worden in dit onderzoek om twee redenen. De eerste reden is vanwege het feit dat inward FDI centraal staat in dit onderzoek. Er wordt bekeken waarom er in een land wordt geïnvesteerd en wat het land aantrekkelijk maakt voor dit soort investeringen. Zodoende wordt

gekeken naar de concurrentiepositie van een land. De tweede reden is gelegen in het feit dat het begrip als het ware een spiegelbeeld van de inward variant: een investering van een multinational van de thuisstaat in een nieuwe markt. Het gaat er dus om vanuit welk perspectief men de investering bestudeert. In context van de onderzoeksvraag is de outward variant minder relevant.

### 2.5.1 Inward FDI

Voor dit onderzoek is FDI een centraal begrip en dient daarom goed afgebakend en gedefinieerd te worden. Inward FDI houdt in feite in dat een multinational (bedrijf/entiteit in het algemeen) investeert en/of assets koopt in een buitenlandse economie. In de literatuur bestaat niet echt 100% consensus over de grootte van het FDI aandeel, maar over het algemeen ligt dit tussen 10% en 25%. Tevens bestaat in de literatuur ook niet echt consensus over de precieze definitie. In dit onderzoek wordt daarom aansluiting gezocht bij de definitie die de OECD hanteert:

*'Direct investment is a category of cross-border investment made by a resident in one economy (the direct investor) with the objective of establishing a lasting interest in an enterprise (the direct investment enterprise) that is resident in an economy other than that of the direct investor. The motivation of the direct investor is a strategic long-term relationship with the direct investment enterprise to ensure a significant degree of influence by the direct investor in the management of the direct investment enterprise.'*

Dit is de definitie die verder in dit onderzoek als inward FDI wordt gehanteerd. Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag is deze variant van belang. In paragraaf 2.7 zal namelijk duidelijk worden dat de link gelegd kan worden tussen een (positieve) concurrentiepositie van een land en een hogere inward FDI.

Er zijn diverse redenen waarom multinationals FDI activiteiten ondernemen. In het algemeen kan gesteld worden dat multinationals activiteiten in buitenlandse markten ondernemen omdat dit in het belang (profit/return on investment) is van hun stakeholders (werknemers, bestuurders en aandeelhouders). Dunning (1992) breidt deze stelling uit en geeft aan dat de belangrijkste reden voor private ondernemingen, om buitenlandse productie te initiëren, is het stimuleren van hun lange termijn winstgevendheid. Hierbij dient opgemerkt te worden dat deze winstgevendheid bestaat uit twee componenten. Het eerste component is de winstgevendheid van de buitenlandse entiteit zelf. Het tweede component bestaat uit het effect dat de buitenlandse productie heeft op de winstgevendheid van de rest van de investerende entiteit.

Multinationals ondernemen dus (logischerwijs) activiteiten in het buitenland als dit hun winstgevendheid ten goede komt. In het volgende stuk zal duidelijk worden dat winstgevendheid - in dit verband - een rekbaar begrip kan zijn omdat aan verschillende soorten FDI activiteiten verschillende soorten overwegingen ten grondslag liggen met eigen doelstellingen. Dunning (1992) onderscheid vier verschillende motiveringen voor FDI:

- natural resource seekers, dit soort investeringen zijn er op gericht om bepaalde soorten resources aan te trekken tegen lagere kosten dan het geval is in de thuisstaat. Deze categorie kan worden onderverdeeld in drie typen resource seekers. De eerste categorie is met name gericht op primaire

grondstoffen met kostminimalisatie als doel. Voorbeelden van grondstoffen kunnen zijn mineralen (olie, koper etc.), landbouw producten, rauwe materialen etc. en kunnen worden gehaald zowel uit ontwikkelde landen als developing countries. De tweede categorie is gericht op het aantrekken van ongeschoolde tot semi geschoolde arbeidskrachten. Over het algemeen zal dit met name in developing countries gebeuren, vanuit ontwikkelde landen. De derde categorie is gericht op het aantrekken van technologische capaciteit, management marketing expertise en organisatievaardigheden. Voorbeelden hiervan zijn Japanse en Indiaanse bedrijven die samenwerkingen zijn aangegaan met bedrijven (high tech sector) in de VS en EU;

- the market seekers, in dit geval gaat het vaak om bedrijven die investeren in het leveren van producten/diensten in specifieke landen of delen van landen/markten van deze landen of aangrenzende landen. Meestal bestond er al export maar wordt dit bemoeilijkt door heffingen of andere barrières opgeworpen door het thuisland. Dit soort investeringen kunnen vier achterliggende redenen hebben. Allereerste reden is het feit dat belangrijkste leveranciers of klanten buitenlandse productie faciliteiten hebben opgezet. Om deze klanten/leveranciers te behouden of terug te winnen moet men hen volgen. De tweede reden is gelegen in het feit dat producten vaak moeten worden afgestemd aan de behoeften van de lokale vraag. Daarnaast is het een manier om de lokale gebruiken, manier van zaken doen en wetgeving te leren kennen. De derde reden voor market seekers is die van logistieke aard. Het is meestal goedkoper en efficiënter – in relatie tot productiekosten en transportkosten – om de betreffende markt vanuit het land zelf te bevoorraden dan vanuit de thuisstaat. De vierde reden is gelegen in het feit dat dit soort investeringen onderdeel zijn van de global productie- en marketingstrategie van multinationals. Zij vinden het vaak belangrijk om fysiek aanwezig te zijn in de belangrijkste markten waar tevens hun concurrenten te vinden zijn. Dit soort strategische investeringen kunnen de vorm aannemen van zowel agressieve als defensieve activiteiten.
- the efficiency seekers, de motivatie voor dit soort FDI is gelegen in de wens om een structuur op te zetten, van een combinatie resource- en market FDI, om zodoende te profiteren van het voordeel van een gezamenlijk bestuur over de verspreide activiteiten. Het voordeel in kwestie bestaat meestal uit schaalvoordelen en risicoverdeling. Er bestaan twee soorten efficiency seekers FDI. De eerste is gericht op het behalen van voordeel van het totaal van productiefactoren in verschillende landen. Dit is duidelijk te zien in de keten van de added value waarin de intensieve (vaak high tech) processen plaatsvinden in ontwikkelde landen en de arbeid- en grondstoffen intensieve activiteit vaak in een developing country. De tweede soort efficiency gerichte FDI vindt plaats in landen met vergelijkbare economieën & inkomensniveau met als doel om schaalvoordelen te behalen en te profiteren van verschillen van consumenten en aanbod mogelijkheden. De traditionele productiefactoren spelen hierbij niet echt een belangrijke rol in tegenstelling tot 'kunstmatige' factoren zoals supporting industries, lokale concurrentie etc.
- the strategic asset seekers, dit soort FDI activiteiten houden meestal in dat multinationals de assets van buitenlandse ondernemingen opkopen met als doel het bevorderen van hun lange termijn doelstellingen. Het verstevigen en/of verbeteren van hun internationale concurrentiepositie is dan vaak

het lange termijn doel. Dit geldt voor gevestigde multinationals. Strategic asset seekers kunnen ook echter ondernemingen zijn die voor het eerst FDI activiteiten ontplooiën om zodoende een positie te krijgen in een nieuwe markt.

Voor de volledigheid merkt Dunning (1992) op dat er andere motiveringen voor FDI kunnen zijn die niet gemakkelijk te plaatsen zijn in de vier voornoemde categorieën. Dit is allereerst de 'escape investment' die is bedoeld om restrictieve wetgeving (bijvoorbeeld wetgeving over maximum deel van de totale productie van een land) te omzeilen. Om misstanden te voorkomen dient opgemerkt te worden dat dit geen 'vlucht kapitaal' betreft. De tweede categorie is die van 'support investments' die gericht is op het ondersteunen van de activiteiten van de rest het bedrijf. Dit kan specifiek één activiteit zijn maar ook meerdere zo niet alle. Voorbeelden zijn quality control en service. De derde categorie betreft de 'passive investments' en zijn te kwalificeren als investeringen met weinig betrokkenheid van het management met als doel het verkrijgen van kapitaal. Men kan zich afvragen of dit soort investeringen wel 'foreign' zijn omdat kapitaal het enige doel is. Voorbeelden van dit soort investeringen zijn het opkopen van onroerend goed vanwege de verwachte waardeverhoging.

Uit het voorgaande valt af te leiden dat de motieven van FDI erg uiteen kunnen lopen. Mede hierom is het erg lastig om een alomvattende theorie te ontwikkelen die aan de hand van een aantal variabelen de FDI activiteiten volledig verklaren. Het enige wat in de literatuur (huidig paradigma) is ontwikkeld, en waar ook redelijke consensus over bestaat tussen bedrijfskundige wetenschappers, is een analytisch framework die de specifieke FDI activiteiten verklaart, zoals hiervoor beschreven.

In de volgende paragraaf worden behandeld de twee belangrijkste delen - concurrentievoordeel & FDI - van dit literatuuronderzoek en worden zij in relatie tot elkaar onderzocht.

## 2.6 FDI & Concurrentievoordeel

In aansluiting op het voorgaande en voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag is het interessant om te kijken of de link gelegd kan worden tussen het niveau van concurrentievoordeel van een land en FDI. Met name de vraag of het niveau van de concurrentiepositie invloed heeft op de FDI is interessant.

Voornoemde vraag is uitgebreid aan bod gekomen in het onderzoek van Dunning & Zhang (2008). Allereerst maken de onderzoekers een onderscheid tussen twee factoren, die in de literatuur vaak gezamenlijk worden genoemd, die bepalend zijn voor de concurrentiepositie van een land. Eerste component uit bestaat resources, capabilities en markets ('RCM') die versimpeld kan worden omschreven als de fysieke omgeving. De tweede factor betreft de factor instituties (I) die zowel de instituties van een land betreft als de waarden en principes die deze instituties uitdragen.

Voor het onderzoek hebben zij de data gebruikt afkomstig van de World Investment Report (bron: UNCTAD) die een overzicht bevat van de FDI (zowel inward als outward) vanaf 1991. Voor de ratings van de

concurrentiepositie van landen hebben zij gebruik gemaakt van de Global Competitiveness Report van the World Economic Forum.

De resultaten van het onderzoek zijn interessant, maar toch ook wel in de lijn der verwachting gezien de materie die is behandeld in voorgaande paragrafen. Het onderzoek toont namelijk aan dat het niveau van concurrentievoordeel van een land (in het algemeen gezegd) een positieve invloed heeft op zowel de inward als outward FDI. Er dient opgemerkt te worden dat er in dit onderzoek uitzonderingen, ten aanzien van voornoemde link, naar boven zijn gekomen. De uitzondering zit met name op het gebied van asset gerichte FDI die de voornoemde link in mindere mate laat zien. Afgezien hiervan (en wat methodologische issues met definiëring en interpretatie van begrippen) kan in algemene zin wel de positieve link worden gelegd tussen het concurrentievoordeel van een land en FDI.

Voornoemd onderzoek is niet het enige onderzoek waarin een dergelijke link is onderzocht en bewezen. In het onderzoek van Borensztein, de Gregorio & Lee (1998) wordt bijvoorbeeld een positieve link gelegd tussen de FDI en economische welvaart. De onderzoekers geven hierbij aan dat hun resultaten suggereren dat FDI een belangrijk middel is voor de overdracht van technologie die meer bijdraagt aan economische groei dan de binnenlandse investeringen. Door middel van een aantal spill overs van bijvoorbeeld technologie en kennis profiteert het thuisland van de FDI wat een positieve stimulans geeft aan de economische welvaart van het thuisland. Voorwaarde is wel dat het land genoeg geschoolde arbeid heeft om deze spill overs te kunnen opvangen. Als dit het geval is, zal het ten goede komen (in economische zin) van het thuisland wat uiteindelijk ook weer leidt tot een betere concurrentiepositie van het land.

Voor de onderzoeksvraag zijn voornoemde links waardevolle constateringingen omdat hiermee als het ware de onderzoeksvraag an sich wordt gelegitimeerd. Immers, zodra het land een betere concurrentiepositie heeft, is te verwachten dat ook de FDI zal toenemen en vice versa. Hierom is het, vanuit dit perspectief, waardevol om de best practices van Slovenië in relatie tot Bosnië en Herzegovina in de praktijk te toetsen.

## 2.7 Conceptueel model

Gezien het voorgaande kunnen er (voorlopig) een aantal conclusies worden getrokken. Het diamond framework van Porter is een goed middel om de concurrentiepositie van landen (van industrieën in landen beter gezegd) in kaart te brengen. Aan de hand hiervan kan ook specifiek economisch beleid worden ingericht.

Voorts is duidelijk geworden dat de inward FDI zeer uiteenlopende redenen kan hebben. Dit varieert van een primair niveau van goedkoop laaggeschoolde arbeid aantrekken tot meer ontwikkelde en strategische investeringen in een land. Deze laatste categorie (waarvan het land waarin geïnvesteerd wordt het meeste profijt van heeft) lijkt plaatst te vinden in landen die zelf relatief ontwikkeld zijn of in ieder geval geen developing country zijn. Deze 'aantrekkingsfactoren' zijn logischerwijs essentieel in dit onderzoek en zullen nader geanalyseerd worden. In aansluiting hierop is ook duidelijk geworden dat het niveau van concurrentievoordeel

van een land een positieve invloed heeft op zowel de inward als outward FDI. Dit was te verwachten maar het is goed dat er ook empirisch onderzoek(en) is die dit bevestigt.

Ten slotte kan gezegd worden dat innovatie een steeds belangrijker begrip is geworden in dit verband. Innovatie is belangrijk in relatie tot de concurrentiepositie van een land. Hiervoor is al aangegeven dat deze positie weer tot hogere FDI leidt. Hoewel dit begrip belangrijker is geworden, is het in de literatuur niet een op zich zelf staand en essentieel element die leidt tot hogere concurrentievoordeel en inward FDI. Hierom maakt dit begrip geen onderdeel van het conceptueel model die hieronder wordt beschreven.

Er zijn dus een aantal factoren die mogelijk de positie van best in class van Slovenië verklaren. Het is ook goed mogelijk dat een samenstel van factoren een relatief hoge inward FDI van Slovenië verklaart. Dit in tegenstelling tot een relatief lage inward FDI van Bosnië en Hercegovina. De voornoemde factoren die in het literatuur onderzoek zijn gevonden, zijn schematisch afgebeeld in het conceptueel model afgebeeld in figuur. 3.

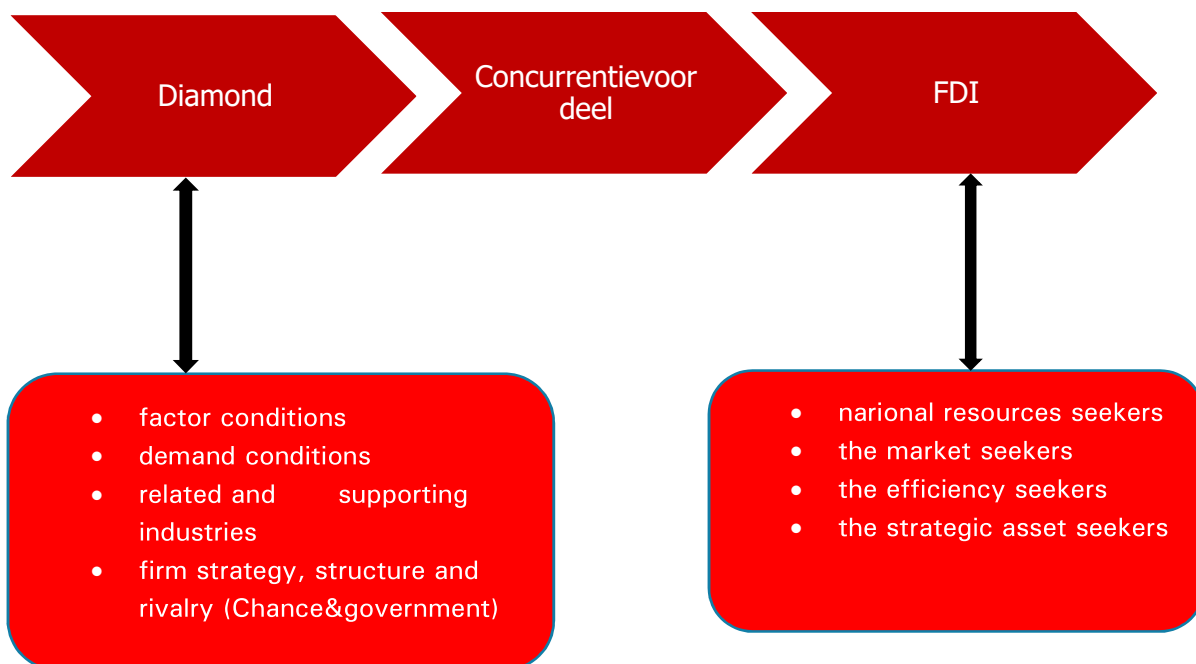


fig. 3: conceptueel model

Het conceptueel model bevat de twee belangrijkste concepten die zijn voortgekomen uit het literatuur overzicht zoals hiervoor beschreven. De twee concepten bestaan weer uit verschillende constructen, zoals te zien aan de onderkant van het conceptueel model.

Het conceptueel model dient als volgt gelezen te worden. Wanneer een land op de factoren uit het diamond model goed scoort, zal dit leiden tot een hogere concurrentiepositie van het land. Deze hogere concurrentiepositie leidt weer tot een hogere inward FDI. Dit zijn ook de twee hypothesen uit dit model.

Het conceptueel model is voortgekomen uit het literatuuronderzoek dat is gedaan naar aanleiding van de onderzoeksvraag (wat kan Bosnië en Herzegovina leren van de best practices – met betrekking tot FDI - van Slovenië?). Uit het literatuuronderzoek kan de voorlopige conclusie worden getrokken dat een land (Bosnië en Herzegovina/Slovenië in casu) goed moet scoren op de constructen van het diamond model om een sterke concurrentiepositie te verkrijgen. De veronderstelling is dat dit vervolgens zal leiden tot een hogere FDI.

In hoofdstuk drie zal de methode worden beschreven om dit conceptueel model te onderzoeken. Deze twee belangrijkste hypothesen (constructen) uit dit conceptueel model zullen middels de gekozen methodologie geoperationaliseerd worden.

### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal de methodologie worden toegelicht die is gebruikt in dit onderzoek ten behoeve van het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In de literatuur kan het begrip methodologie op verschillende manieren worden gecategoriseerd. Allereerste indeling is die van het verschil tussen praktijkgericht- en theoriegericht onderzoek. Theoriegericht onderzoek richt zich dan wel op theorie bouwend onderzoek dan wel op theorie toetsend onderzoek (Verschuren & Doorenwaard, 2015). Praktijkgericht onderzoek is als het ware de tegenhanger van theoriegericht onderzoek omdat het zich richt op een specifieke casus met een eigen vraag/issue waarbij de resultaten niet gegeneraliseerd hoeven te worden. De focus van praktijkgericht onderzoek is dan ook het leveren van een bijdrage met de intentie om uiteindelijk iets te veranderen in de praktijksituatie.

Dit onderzoek is een praktijkgericht onderzoek omdat het gaat om een bestaande praktijksituatie waarbij naar een verklaring (best in class van Slovenië) van deze praktijksituatie wordt gezocht. De (soort) methodologie die bij dit onderzoek is gebruikt, is die van het benchmarken. Voor deze manier van onderzoeken is gekozen vanwege het feit dat de onderzoeksvraag poogt de best practices van Slovenië te identificeren die er toe hebben geleid dat Slovenië als best in class kan worden aangemerkt in de regio West Balkans. Benchmarken past hier het beste bij omdat dit nu juist de kern is van deze type van onderzoek: het vergelijken (van landen in dit geval) en het identificeren van best practices.

Deze manier van onderzoeken en de inrichting van dit onderzoek wordt toegelicht in paragraaf 3.1. Vervolgens zal in paragraaf 3.2 het construct van Slovenië als best in class worden verantwoord. Hierop aansluitend wordt in paragraaf 3.3 behandeld de belangrijkste indicatoren en instrumenten voor het meten van de best practices.



In paragraf 3.4 wordt de wijze van data verzameling besproken. Het vergelijken en analyseren van de gegevens zal in hoofdstukken 4 en 5 worden gedaan.

### 3.1 Benchmarking

Oorspronkelijk komt het begrip benchmarking uit de landmeetkunde. Het werd gebruikt als een begrip (een benchmark) die als het een ware een punt van referentie was bij het opnemen van een bepaald gebied. In de latere wetenschap heeft het begrip de betekenis gekregen die het nu heeft. Hoewel de term vaak wordt gehanteerd, bestaat er geen echte consensus over de precieze betekenis er van. Verschillende auteurs hanteren dan ook verschillende definities. Bogan & English (1994) geven de volgende definitie:

*'In our view, benchmarking is the on-going search for best practices that produce superior performance when adapted and implemented in one's own organization.'* De focus ligt hier erg op de 'on going' activiteit waarvan het doel is de best practices te identificeren en te implementeren.

Andere auteurs zoals bijvoorbeeld De Vries & Van der Togt (1995) benadrukken juist de methode en geven aan dat benchmarking een methode is om een activiteit, functie of proces van een onderneming te vergelijken met 'best practices' van andere bedrijven en/of organisaties, zodat op basis hiervan de eigen activiteit in belangrijke mate kan worden verbeterd.

Welke nadruk dan ook wordt gelegd op welk deel van het proces van het benchmarken, de essentie blijft gelijk: het vinden en implementeren van best practices. Deze typering wordt ook bevestigd door definitie die de OECD hanteert. Voor het huidige onderzoek wordt aansluiting gezocht bij deze definitie die als volgt luidt:<sup>1</sup>

*'The basic idea behind benchmarking is simple:*

- *find an organization that is best at what your own organization does;*
- *study how it achieves such results;*
- *make plans for improving your own performance;*
- *implement the plans;*
- *monitor and evaluate the results.*

*In other words: benchmarking is to identify and implement best practice.'*

Deze definitie is vrij helder en simpel maar geeft treffend de essentie van het benchmarken. In de literatuur worden er nog verschillende sub soorten benchmarken omschreven. Zo onderscheiden allebei de auteurs Camp (1992) en Watson (1993) vier verschillende soorten van benchmarken: interne-, functionele-, generieke- en concurrente benchmarking onderzoeken. Interne benchmarking houdt in dat binnen één en zelfde organisatie verschillende delen/afdelingen met elkaar worden vergeleken. Logischerwijs kan in dit onderzoek hier geen

---

<sup>1</sup> <http://www.oecd.org/governance/budgeting/1902957.pdf>

gebruik van worden gemaakt omdat de onderzoeksvraag zich richt op de vergelijking tussen Bosnië en Herzegovina en Slovenië.

Functionele manier van benchmarken houdt in dat twee niet concurrerende organisaties, die dezelfde soort activiteiten uitvoeren worden vergeleken. Hierop voortbordurend gaat de generieke manier van benchmarken een stap verder door bedrijfsprocessen, met dezelfde functie maar in verschillende bedrijfstakken, met elkaar te vergelijken. In dit onderzoek wordt van beide wijze van benchmarken geen gebruik gemaakt omdat deze niet passen bij de onderzoeksvraag.

Concurrerende benchmarking houdt in dat er een benchmark onderzoek wordt uitgevoerd naar twee concurrerende organisaties. Deze manier van benchmarken is voor dit onderzoek het meest geschikt vanwege het FDI perspectief van de onderzoeksvraag. Immers, landen concurreren om dezelfde stromen investeringen die in beide landen kunnen worden gedaan.

Zoals uit de voornoemde definitie van OECD blijkt, en relevante literatuur, zijn de belangrijkste elementen van het benchmark onderzoek het vergelijken en identificeren van best practices. Bij het onderhavige onderzoek is de systematiek van deze OECD definitie gebruikt.

Hierbij zijn de volgende stappen van essentieel belang:

1. het vinden van het land die als beste in class kan worden beschouwd.
2. instrumenten en indicatoren bedenken om onderzoek hiernaar te doen.
3. de gegevens verzamelen, analyseren en vergelijken.
4. Verschillen signaleren en conclusies strekken.
5. Plannen maken voor het verbeteren van de eigen prestaties.
6. Implementeren van de plannen.
7. Monitoren en evalueren van de plannen.

De eerste drie stappen zullen aan bod komen in dit hoofdstuk en hoofdstuk 3. Stap 4 zal in hoofdstuk 5 en 6 aan bod komen door middel van aanbevelingen. Stap 6 en 7 komen niet aan bod in dit onderzoek vanwege de praktische onmogelijkheid en omdat hier nader onderzoek voor vereist is om deze stappen verantwoord uit te voeren.

Stap 1 (best in class) en de verantwoording voor de keuze van Slovenië wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

### 3.2 Slovenië best in class

Zoals in voorgaande hoofdstukken duidelijk is geworden, scoort Slovenië op allerlei terreinen een stuk beter dan Bosnië en Herzegovina (of andere west Balkan landen) Om als best in class te worden geclassificeerd, zijn echter prestatie indicatoren nodig. Dit is niet makkelijk omdat het deductief onderzoek betreft en er geen

absolute 'waarheid' bestaat in de sociale wetenschappen. Hierom zijn een aantal bronnen gebruikt die als gezaghebbend kunnen worden beschouwd in dit specifieke geval.

Eerste prestatie indicator is dan ook (logischerwijs) de wetenschappelijke literatuur waarin wordt bevestigd dat Slovenië best in class is in de regio. Hierop aansluitend is de tweede prestatie indicator gekozen die meer objectief van aard is: internationale rankings van gezaghebbende autoriteiten zoals de OECD en Wordbank. De laatste prestatie indicator is het meest objectief omdat die bestaat uit kengetallen die worden gebruikt als parameters voor het meten van welvaart en economische vooruitgang van landen. Hieronder zijn in tabel één alle drie de parameters opgenomen.

Tabel 1: parameters best in class

Prestatie indicator 1	Literatuur
Barlett, 2009	In zijn onderzoek naar de verschillen tussen de West Balkans en EU landen geeft Barlett aan: ' <i>The experience of Slovenia demonstrates how this process can enable a country to progress and develop on the basis of upskilling its workforce, and integrate into the EU on the basis of high-skill industry specialisations (such as in motor car components manufacturing)</i> '. Verder in zijn onderzoek geeft hij tevens aan dat Slovenië eigenlijk het enigste land is in de regio die het EU gemiddelde (economische welvaart, soort en hoogte FDI, niveau werkloosheid etc.) heeft benadert. Hiermee laat dit land de andere West Balkan landen achter zich
Estrin & Uvalic, 2016	De professoren Estrin en Uvalic (Estrin & Uvalic, 2016) die de FDI in West Balkans hebben onderzocht in relatie met het verleden (oorlogen en politieke instabiliteit van de jaren negentig van de vorige eeuw) bevestigen dit beeld ook. Zij stellen: ' <i>The economic implications of these events have been particularly serious for the countries of former Yugoslavia, all except Slovenia</i> '. Ook in dit onderzoek komt naar voren dat Slovenië zich veel sneller en beter heeft hersteld dan de overige West Balkans landen en dat dit te zien is aan de GDP, soort en hoogte FDI, toenadering en toetreding EU, integratie markt met EU markt etc. Slovenië staat in dit onderzoek – net zoals eigenlijk in alle onderzoeken op dit gebied – bovenaan.
Radovic-Markovic & Jovancevic, 2015	In het onderzoek van Radovic-Markovic en Jovancevic (Radovic-Markovic & Jovancevic, 2015) naar investeringsmogelijkheden op het gebied van groene economieën komt het zelfde beeld naar boven van Slovenië als best in class. Zij verwoorden het als volgt: ' <i>When it comes to privatization and transition in general, Slovenia had an experience that could be quite inspiring</i> '. Ook op dit gebied (transitie naar een groenere economie) scoort Slovenië het hoogst van de West Balkans landen.

Prestatieindicator 2	Ranking
Global Competitiveness Report (bron: OECD - WeForum)	Voor dit onderzoek is dit de belangrijkste ranking omdat het de mate van concurrentievoordeel van landen meet. In de Global Competitiveness report staat Slovenië op plek 35 en Bosnië en Hercegovina op plek 91, wederom een groot verschil.
Corruptionindex (bron: Transparency International, 2017)	Een vergelijkbaar score is te vinden op de corruptie ranking van landen waarbij Slovenië op de 34 <sup>e</sup> plaats (van de 180 landen) staat en Bosnië en Hercegovina maar liefst op de 91 <sup>e</sup> plaats.
Prestatieindicator 3	Kengetallen
GDP (bron: OECD)	Slovenië heeft de hoogste GDP per capita in de regio, maar zeker in relatie tot Bosnië en Hercegovina. Om een goed beeld te krijgen van het verschil; in 2017 was dit voor Slovenië 23,597.292 (US dollar). Voor Bosnië en Hercegovina bedroeg dit 5,148.209 (US Dollar).
FDI inward (bron: Worldbank)	FDI inward laat ook een groot verschil zien, in 2017 bedroeg dit in Slovenië 1.1 miljard (US Dollar) voor Bosnië en Hercegovina was dit 462 miljoen (US Dollar).
Werkloosheid (Unemployment index, bron: Worldbank)	De werkloosheid in 2018 bedroeg in Bosnië en Hercegovina 20.8%. In Slovenië was dit 5.5%.

Indien alle prestatie indicatoren in samenhang met elkaar worden beschouwd, kan verantwoord worden dat de Slovenië best in class is. Het is hiermee falsifieerbaar omdat gemeten op deze indicatoren Slovenië altijd boven aan staat. Het is natuurlijk nooit uit te sluiten dat dit in de toekomst anders zal zijn.

### 3.2.1 Verklaring Best in Class

Wanneer de drie prestatie indicatoren worden geanalyseerd, blijkt naast het feit dat Slovenië best in class is, waarom dit ook het geval is. Allereerste reden is de vroege toetreding van Slovenië tot de EU en de Europese interne markt. Barlett (2009) geeft in de eerste prestatie indicator al aan dat het toetreden tot de EU (en het upgraden van factor arbeid) er voor heeft gezorgd dat economische progressie is gemaakt in Slovenië.

Het voorgaande wordt ook bevestigd in verschillende onderzoeken op dit gebied. Zo zegt Campos (Campos, Coricelli & Moretti, 2014) bijvoorbeeld dat sinds de uitbreidingen van EU (periode 1981 – 2004) de toetredende

landen gemiddeld ca. 12% GDP per capita meer hebben gehad. Op Griekenland na, waren de voordelen van het EU lidmaatschap groter dan de kosten.

Het toetreden tot de EU heeft ook een aantal andere voordelen. De toetreders vallen onder het regime van Europese wetgeving wat er voor zorgt dat de instanties in het betreffende landen zich moeten houden aan het principe van het Europese rule of law. Hierdoor zijn zij minder vatbaar voor corruptie, inefficiency en bureaucratie. Daarnaast kan er gebruik worden gemaakt van middelen en diensten vanuit EU die er voor zorgen dat de eigen economie juist gestimuleerd kan worden. Tevens wordt het begrotingsoverschot en fiscale efficiency positief beïnvloed. De voorgaande tendensen zijn ook te zien in het Global Competitiveness Report. Juist op de hiervoor genoemde zaken (rule of law, corruptie, kracht van instituties) scoort Slovenië een stuk hoger dan Bosnië en Herzegovina. In het volgende hoofdstuk zal hier dieper op in worden gegaan.

Ten slotte kan ook opgemerkt worden dat Slovenië van oudsher (Joegoslavië tijdperk) de sterkste industrieën en bedrijven (levensmiddelen, elektronica) heeft gehad. Dit alles tezamen kan tot de conclusie leiden dat er sprake is van een enorme voorsprong (economisch, juridisch, zakelijk klimaat etc.) ten opzichte van Bosnië en Herzegovina.

In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op de inrichting van het onderzoek.

### 3.3 Instrumenten van dit onderzoek

Voor het analyseren van de best in class is het van belang om een goede manier (instrument) te bedenken om dit te doen. Allereerst is het literatuuronderzoek uitgevoerd zoals uiteengezet in hoofdstuk 2. Hieruit is een conceptueel model voortgekomen die de mate van concurrentievoordeel van een land poogt te verklaren. De volgende logische stap is het ontwikkelen van een instrument om dit in casu werkelijk te meten.

#### 3.3.1 Operationalisering

Beknopt samengevat kan het conceptueel model uit hoofdstuk twee als volgt worden samengevat: wanneer een land op de factoren uit het diamond model goed scoort, zal dit leiden tot een hogere concurrentiepositie van het land. Deze hogere concurrentiepositie leidt weer tot een hogere inward FDI. Dit is echter een vrij abstract model.

Om het redelijk abstracte conceptueel model te kunnen toetsen, dient deze geoperationaliseerd te worden. Met operationalisering wordt in deze bedoeld op het meetbaar maken van het conceptueel model door het maken van niet abstracte en observeerbare fenomenen/indicatoren (Verschuren & Doorenwaard, 2015). Om dit te doen is er in dit onderzoek gekozen om zowel primaire als secundaire data te gebruiken om uiteindelijk de onderzoeksvraag te beantwoorden. Het gebruik van primaire en secundaire data betekent defacto dat er interviews zijn gehouden en dat er onderzoeksrapporten, ranking/investeringsrapporten en andere soorten documentatie is onderzocht. Het gebruik van meerdere bronnen leidt er toe dat de materie vanuit verschillende invalshoeken wordt bekeken en er dus sprake is van triangulatie (Yin, 2003). Door middel van triangulatie is er

sprake van convergentie van de verschillende soorten data dat er toe leidt dat de validiteit van het onderzoek toeneemt (Malhotra & Birks, 2007).

In hoofdstuk twee is het conceptueel model besproken waaruit blijkt dat dit model twee concepten bevat: diamond framework van Porter en de FDI van Dunning. Beide concepten zijn vervolgens te onderverdelen in constructen die (met name) zijn onderzocht door middel van interviews. Om de operationalisering zuiver te houden is er voor gekozen om in de interviews voornoemde constructen te gebruiken. De constructen van de concepten zijn 1 op 1 overgenomen als items op de vragenlijst. Als voorbeeld is bijlage 3 opgenomen van het eerste interview dat is afgenomen. Hieruit blijkt dat de geïnterviewde wordt gevraagd haar mening te geven over deze constructen. Zie hiervoor vragen 4 en 7 waarin de constructen - van de concepten uit het conceptueel model - terugkomen als items op de vragenlijst. Hieronder meer over de inrichting van de interviews.

### 3.3.2 Interviews

Zoals hiervoor aangegeven is er gekozen voor de kwalitatieve methode van de interviews. Dit is gedaan omdat interviews diepte inzichten kunnen geven in deze materie. Er is al genoeg 'harde' statistische data beschikbaar op dit terrein. Het verklaren echter van deze data vereist dieptegang.

Er is in dit onderzoek gebruik van gemaakt van de methode van semi-gestructureerde/diepte interviews. Dit houdt in dat er vooraf vragenlijsten zijn gemaakt waarbij met name open vragen over de belangrijkste concepten van het conceptueel model, die weer afkomstig zijn uit de literatuur, zijn opgenomen. In het specifiek zijn de constructen van de concepten getoetst. De interviews zijn echter niet 'mechanisch' afgenomen waarbij er geen sprake was van een dialoog. Bij interessante opmerkingen en/of zaken die niet duidelijk waren, werd er doorgevraagd. Dit kenmerkt het type van semi gestructureerde interview.

De twee concepten (Diamond model en inward FDI) zijn in alle zeven de interviews op een zelfde wijze getoetst. Zoals hiervoor aangegeven komen de constructen komen als items op een en dezelfde manier terug in de vragenlijsten. Alle respondenten zijn gevraagd hun mening hierover te geven vanuit hun kennis en vakgebied. De keuze van respondenten wordt in paragraaf 3.3.3 uiteengezet.

De eerste vier interviews zijn live afgenomen tijdens het veldwerk ter plekke in Sarajevo, Bosnië en Hercegovina. Het vijfde interview is gedaan middels e-mail waarbij de vragenlijst is opgestuurd – inclusief uitleg met het verzoek om het in te vullen. Het zesde en zevende interview is live afgenomen in Nederland. Het laatste interview is gedaan middels email met daarbij versturing van de vragenlijst, inclusief uitleg.

De eerste vier interviews zijn gedaan in het Bosnisch waarna zij zijn vertaald naar het Nederlands. Het vijfde interview is gedaan in het Engels waarna deze ook is vertaald naar het Nederlands. De zesde en zevende interview zijn gedaan in het Nederlands.

De (interne) validiteit van vragen werd verzekerd doordat de vragen objectief zijn opgesteld en elk interview voor het grootste deel dezelfde vragen bevatte. Tevens zijn alle vragen door dezelfde interviewer gehouden: Haris Akagic. Dit bij elkaar leidt er toe dat de resultaten betrouwbaar en met name ook vergelijkbaar zijn. Dit

is een belangrijke insteek geweest van het inrichten van het proces van de interviews houden omdat hiermee patronen kunnen worden ontdekt.

### 3.3.3 Respondenten - sampling

De respondenten zijn zorgvuldig gekozen in het kader van het conceptueel model en de gehanteerde onderzoeksmethode. De criteria voor de respondenten waren voornamelijk kennis en ervaring met de constructen uit het conceptueel model en feitelijke ervaring in het werkveld. Om bruikbare, gevarieerde en valide resultaten te verkrijgen, is gekozen voor respondenten vanuit zowel overheidsinstanties als het bedrijfsleven.

Nadat de voornoemde criteria zijn vastgesteld, is een selectie gemaakt van de meest geschikte respondenten om te benaderen (sampling). Hierbij zijn verschillende manieren gebruikt om deze respondenten te bereiken. Het contact leggen met de meeste respondenten is gelukt door het gebruik maken van het eigen netwerk. De vijfde respondent (Msc. Helen Schlamberger) is benaderd middels e-mail zonder voorafgaande relaties.

Hieronder zal per geïnterviewde worden aangegeven waarom in het specifiek die persoon is gekozen.

Eerst geïnterviewde betreft mevrouw Samira Sulejmanovic, hoofd bilaterale handelsbetrekkingen van het Ministerie van Buitenlandse handel- en economische relaties van Bosnië en Herzegovina. De keuze voor deze respondent is ingegeven door haar functie waarbij met name van belang is dat zij verantwoordelijk is voor de handelsbetrekkingen met andere landen. Zij kan hierdoor goed aangeven wat de goede en zwakke punten zijn met betrekking tot de concurrentiepositie van Bosnië en Herzegovina.

De tweede respondent betreft mevrouw Lejla Fetahagic, senior policy adviseur van de Nederlandse Ambassade in Bosnië en Herzegovina. Deze respondent is om twee redenen interessant. Allereerst heeft zij jarenlang gewerkt voor het Internationaal Monetair Fonds die landen analyseert en waardeert op onder andere mate van concurrentievermogen. Daarnaast is zij in haar huidige rol verantwoordelijk voor het assisteren van Nederlandse bedrijven die zaken doen (FDI) in Bosnië en Herzegovina. Hierdoor kent zij de lokale markt, productie factoren en instanties zeer goed.

De derde respondent betreft prof. Aleksandra Nikoc, een professor aan de Universiteit van Sarajevo. Zij doceert op de onderwerpen internationale handel, agro business en empirisch onderzoek. Met name haar eerste specialisme is logischerwijs relevant in dit onderzoek omdat zij veel kennis op het gebied van concurrentievoordeel in het algemeen heeft maar met name ook de lokale markt en regio. Tevens is het interessant om de invalshoek van een regionale wetenschapper te verkrijgen op dit terrein.

De vierde respondent betreft Damir Junuzovic, directeur van het Duitse bedrijf BauConcept d.o.o.. De voornaamste werkzaamheden van dit bedrijf bevinden zich op het gebied van Human Relations. Voor deze respondent is ten eerste gekozen omdat hij voor een Duits bedrijf werkt die FDI activiteiten ontplooit in Bosnië en Hercegovina. Daarnaast is hij betrokken geweest bij de keuze voor dit land en niet bijvoorbeeld Slovenië of een ander land.

De vijfde respondent betreft Helena Schlamberger werkzaam voor de Sloveense overheidsinstantie 'SPIRIT' die mede verantwoordelijk is voor het aantrekken en stimuleren van FDI (inward) in Slovenië. Zij kan hierdoor bij uitstek aangeven wat nu de sterke punten ('best practices') zijn van Slovenië in relatie tot de inward FDI.

De zesde respondent heet Amir Jatic en is eigenaar van het Nederlandse bedrijf 'Bosing' die zich bezig houdt met ontwerp- en advieswerkzaamheden, projectmanagement, BIM-coördinatie en Turn-Key-projecten. Het bedrijf investeert relatief veel in Bosnië en Herzegovina en hebben tevens een afdeling in Tuzla. Hierdoor kan hij goed aangeven wat de sterke- en zwakke punten zijn van het land.

De zevende respondent heet Senad Sahbaz die eigenaar is van het bedrijf Boska International. Het bedrijf houdt zich bezig met Technische Internationale Recruitment en investeert in Bosnië en Herzegovina. Dit met name op het gebied van outsourcing. Hierdoor kan hij goed aangeven wat zijn bedrijf aantrekt of afstoot in het land.

### 3.3.4 Verwerking resultaten interviews

Nadat de interviews zijn afgenomen, is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag nuttig om de analyses van de interviews met elkaar te vergelijken. In het geval van kwalitatief onderzoek zijn er verschillende manieren om een dergelijke exercitie uit te voeren. In dit geval is gekozen om een cross case analyse te doen. Hiervoor is gekozen omdat een cross case analyse dient ter bevordering van de begrijpbaarheid en verklaarbaarheid aan de ene kant en de generaliseerbaarheid aan de andere kant (Miles & Huberman, 1994).

Allereerst is een within case analyse gemaakt waarbij de data verkregen uit interviews per interview wordt geanalyseerd. Dit wordt behandeld in paragraaf 5.1. Vervolgens worden deze case analyses naast elkaar in tabelvorm weergegeven. Dit is gedaan in paragraaf 5.2. Tevens is ook de ranking opgenomen uit het concurrentierapport van het gezaghebbende Economic Weforum (Competitiveness Report) zoals geanalyseerd in paragraaf 4.3. De voornoemde onderzoeksdata is uiteindelijk geconvergeerd naar de matrix zoals opgenomen in bijlage 4.

Het gebruik van een tabelvorm (matrix in casu) heeft als voordeel dat de de constructen van het conceptueel model overzichtelijk worden weergegeven in relatie tot de overall concurrentiepositie van het land in kwestie. Dit maakt het geheel van data overzichtelijk. De bedoeling hiervan is met name patronen en/of trends te ontdekken die kunnen helpen bij het toetsen van het conceptueel model en uiteindelijk het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Daarnaast kunnen eventueel fenomenen worden ontdekt die niet in het conceptueel model (en/of behandelde literatuur) zijn opgenomen maar wel invloed uitoefenen op de concurrentiepositie van het land in kwestie.

Voordat deze exercitie wordt gedaan, is het nuttig om de beide landen nader te analyseren omdat hiermee het referentiekader met betrekking tot hun internationale positie duidelijker wordt. Dit gebeurt, gezamenlijk met het analyseren van de Global Competitiveness Report, in het volgende hoofdstuk.



## 4. PESTEL Analyse en Global Competitiveness Report

Het onderzoek dat voor deze scriptie is uitgevoerd, is in twee delen op te splitsen. Allereerst is er het desktop onderzoek waarbij de relevante literatuur en de data/statistieken van beide landen zijn bestudeerd. Onderdeel hiervan is achtergrond onderzoek naar de twee landen in kwestie gedaan door middel van een PESTEL analyse. Tevens is het Global competitiveness Report geanalyseerd.

Het tweede deel van het onderzoek bestond uit het interviews afnemen met de relevante respondenten zoals in het vorige hoofdstuk beschreven.

Het literatuur onderzoek is behandeld in hoofdstuk twee. In paragraaf 4.1 worden de resultaten behandeld die voortkomen uit de zogeheten PESTEL analyse van beiden landen. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de PESTEL analyse en het Global Competitiveness Report worden behandeld. De resultaten van de interviews komen aan bod in hoofdstuk 5.

### 4.1 Bosnië en Herzegovina – PESTEL Analyse

Binnen het vakgebied van International Strategic Management zijn er verschillende manieren om landen analyses te doen. Een vaak gebruikte en goed aangeschreven methode is de PESTEL omgevingsanalyse (Johnson, Whittington & Scholes, 2018). Deze analyse is ook in dit onderzoek toegepast. De analyse is eigenlijk een bedrijfskundig model die de relevante omgevingsfactoren omschrijft. Deze omgevingsfactoren zijn:

- politieke factoren;
- economische factoren;
- sociaal maatschappelijke factoren;
- technologische ontwikkelingen en innovatie;
- milieu en omgevingsfactoren (environment)
- juridische ontwikkelingen/factoren (legal).

Allereerst wordt deze analyse op Bosnië en Herzegovina toegepast waarna in paragraaf 4.2 Slovenië behandeld zal worden.

Hieronder is de uitwerking te vinden van de PESTEL analyse voor dit land. (bronnen: OECD/European Commission/Market Research reports, Deloitte, *Guide for investing in Bosnia and Herzegovina*).

#### *Politieke Factoren*

Bosnië en Herzegovina is een staat gelegen Centraal/Zuid-oost Europa en kan ook gerekend worden tot de West Balkans. Het land werd in 1992 onafhankelijk van de Socialistische Federatieve Republiek Joegoslavië en kent de meest etnisch heterogene bevolkingssamenstelling van alle voormalige deelrepublieken van Joegoslavië. De grootste bevolkingsgroepen zijn de Bosniërs, Kroaten en Serven. De onafhankelijkheid verklaringen van alle voormalige deelrepublieken werden niet geaccepteerd door het voornamelijk Servische bewind van Joegoslavië in voormalig hoofdstad Belgrado. Dit leidde tot de bloedige Joegoslavië oorlogen die

naar schatting alleen in Bosnië en Herzegovina 150.000 – 200.000 doden leidden. In 1996 werd het 'Dayton Akkoord' gesloten tussen de leiders van de voormalige republieken en zodoende ontstond er vrede.

Tegenwoordig heeft het land een federale parlementaire constitutionele bestel. Sinds 2013 is het land tevens kandidaat lidstaat voor de Europese Unie. Het is opgedeeld in drie administratieve eenheden: Federatie Bosnië en Herzegovina (FBiH), Republiek Srpska (RS) en Brcko District (BD). Alle drie de districten hebben een eigen bestuur met daarboven een president die in een consortium met elkaar zitten. De hoofdstad is Sarajevo en het land kent ongeveer 3.5 miljoen inwoners met een landoppervlakte van 51.129m<sup>2</sup>. De politieke situatie is alles behalve stabiel waarbij corruptie en een zeer grote ambtenaren apparaat een groot probleem zijn.

### *Economische factoren*

Het land is rijk aan natuurlijke grondstoffen zoals hout, mineralen en metaal die ook de grootste productiesector vormt. Het land heeft potentieel in de sectoren energie (hydro en thermal power), toerisme, landbouw en hout. In 2018 was Bosnië en Herzegovina de 111<sup>e</sup> economie ter wereld. De GDP per capita bedraagt US 5475 die in 2018 is gestegen met 3.2 %. Deze groei is voornamelijk gerealiseerd in de productie-, financiële diensten- en telecommunicatie sector. In 2018 is de export gestegen met 7.6% naar US 6 miljard. Het meeste wordt geëxporteerd naar Duitsland, Kroatië, Italië, Servië en Slovenië. Er wordt echter veel meer geïmporteerd, in 2018 was dit US 11.3 miljard met een stijging van 5.9 % ten opzichte van het jaar er voor. Dit heeft logischerwijs een negatieve impact op de handelsbalans die in 2018 bedroeg US – 4.5 miljard. De schuldenlast is tevens aan de hoge kant voor een land als Bosnië en Herzegovina. In 2018 bedroeg de totale schuldenlast US 14.3 miljard wat enorm hard drukt op de begroting van het land. De forecasts zijn dat de schuldenlast zal toenemen in de komende jaren, mede veroorzaakt door de hoge rentedruk en (slecht) begrotingsbeleid van de regering.

### *Sociaal maatschappelijke factoren*

De cultuuromgeving van dit land wordt gekenmerkt door invloeden uit West-Europa en Turkije (algemener gezegd oosterse invloeden). Ook in dit opzicht is het land een mix van oosterse en westerse invloeden. Het land kent een rijk verleden op het gebied van cinema, muziek en auteurs zoals bijvoorbeeld Mesa Selimovic en Ivo Andric (nobelprijs winnaar). De voornaamste activiteiten zoals universiteiten, musea, kunstgalerijen etc. zijn geconcentreerd in hoofdstad Sarajevo. In mindere maten zijn er culturele activiteiten van belang in de steden Tuzla, Banja Luka en Mostar. De algehele culturele sector heeft enorm last van te weinig ondersteuning door de overheid en lage welvaart van de bevolking.

### *Technologische ontwikkelingen en innovatie*

Hoewel het land potentieel heeft in met name de IT sector vanwege de aanwezige geschoolde (relatief goedkope) arbeidskrachten wordt deze sector bedreigd. Dit gebeurt om twee redenen. Allereerst verlaten veel van dit soort krachten het land vanwege de lage lonen naar landen (West Europa) waar veel beter kan worden verdiend en waar zij 'springen' om dit soort krachten. De mensen die wel goed verdienen in deze sector verlaten

het land omdat in andere landen een leven betere levensomstandigheden kan worden geleefd. De metaal industrie is redelijk groot, echter dit betreft niet enorm innovatieve en concurrerende techniek. De innovatie in het algemeen staat ook niet op een hoog niveau vanwege het achteruitgaand niveau van de opleidingen en het ontbreken van clusters en ondersteunende zakelijke omgeving.

#### *Milieu en omgevingsfactoren*

Hoewel in de begrotingsplannen van de regering verduurzaming en sustainability op de agenda staan genoemd, is de awareness van de beleidsmakers en burgers laag. Er is dan ook niet veel bescherming voor de vele en rijke natuurlijk bronnen en milieu. Het land kent vele rivieren waardoor hydro power opwek goede mogelijkheden biedt waarvan weinig gebruik wordt gemaakt. Op allerlei indexen die gerelateerd zijn aan schoon milieu en duurzaamheid scoort Bosnië en Herzegovina lager dan het gemiddelde van EU landen. Meest pregnante voorbeeld hiervan is de Environmental Performance Index waarin Bosnië en Herzegovina op plek 185 staat wereldwijd.

#### *Juridische ontwikkelingen/factoren*

Bosnië en Herzegovina heeft een eigen variant van het civiele continentale rechtssysteem dat van toepassing is in het land. Het parlement is het hoogste wetgevingsorgaan dat al dan niet gezamenlijk met de afgevaardigden (afhankelijk van hun competenties) van het Presidentschap wetten tot stand kan brengen. Het hoogste wetgevingsinstrument is de Grondwet waarmee alle lagere wetgevingsinstrumenten in overeenstemming moeten zijn. De eerder drie genoemde entiteiten hebben alle zelfstandige wetgevingsbevoegdheden wat de situaties niet overzichtelijk maakt. Tevens is corruptie, inefficiëntie van het gerechtelijk apparaat en regulator kader een issue. Hiervan is het bewijs dat zij op de ranking van Ease of Doing Business van the World Bank op de 89<sup>e</sup> plek staan. Fiscaal gezien, kent het land een relatief hoog belastingdruk, boven het EU gemiddelde. In 2018 is het land echter met een reform agenda begonnen om deze druk te verlagen (tevens ook de rule of law en het ondernemersklimaat te verstevigen).

#### *(FDI)*

Hoewel FDI geen factor is uit deze analyse is het interessant om de grootte en verdeling te bekijken. Hieronder in figuur 4. de verdeling van de inward FDI in 2016, die in totaal bedroeg US 282 miljoen. In 2017 is de GDP flink gestegen naar US 462 miljoen. De finance /banking en bouw/productie sector maken het grootste deel van het totaal. Het grootste deel FDI komt uit naburige landen, Kroatië, Slovenië, Oostenrijk en Italië.

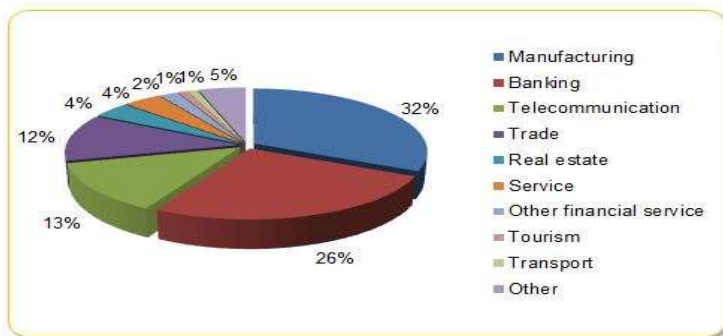


Fig. 4: FDI Bosnië en Herzegovina 2016 (bron: Worldbank)

#### 4.2 Slovenië – PESTEL Analyse

Hieronder de uitwerking van de factoren uit de PESTEL analyse voor Slovenië (bronnen: OECD/European Commission/Market Research reports).

##### *Politieke Factoren*

Republiek Slovenië is een staat gelegen Centraal/Zuidoost Europa en kan ook gerekend worden tot de West Balkans. Het land heeft een strategische ligging op de Europese traditionele handels routes en grenst aan Italië, Oostenrijk, Hongarije en Kroatië. Het land telt ongeveer 2.1 miljoen inwoners met een oppervlakte van 20.373 km<sup>2</sup> en de hoofdstad is Ljubljana. Het land is opgedeeld in 26 gemeenten waarvan de gemeente (regio) van Ljubljana het economisch centrum is; meer dan één derde van de GDP wordt hier geproduceerd.

Het land is overwegend katholiek en heeft een eigen taal: Sloveens. Tot 1991 was het een deelrepubliek van de Socialistische Federatieve Republiek Joegoslavië. Het land maakt sinds 2004 deel uit van de Europese. Slovenië is een parlementaire republiek met een democratisch bestel. Het land heeft een minister president (Marjan Sarec) aan het hoofd van de regering en een nationaal parlement. De minister president is pro Europees en de coalitie voornamelijk gematigd links. Het is enigszins een instabiele coalitie door de veelheid aan partijen die deel uitmaken van de coalitie waarvan in 2018 al een minister moest opstappen vanwege vermeende bemoeienis met lokale verkiezingen. Het feit dat Slovenië deel uitmaakt van de EU en de Eurozone garandeert echter fiscale en economische stabiliteit.

##### *Economische factoren*

De afgelopen jaren kende het land een goed economisch klimaat met gepaste economische groei. Slovenië is en blijft van alle nieuwe EU economieën (2004) het welvarendst. Hierbij de belangrijkste cijfers. De GDP bedroeg in 2017 gemiddeld US 23,597.292.

Tabel 2: economische kerncijfers Slovenië

jaar	2016	2017	2018	2019 (forecast)
GDP growth %	3.1	4.9	4.5	3.2
Inflation (average, %)	- 0.2	1.6	2.0	2.3
Budget balance (% GDP)	-1.9	0.1	0.5	0.1
Current account balance (% GDP)	5.4	7.1	7.5	7.1
Public debt (% GDP)	78.7	74.1	70.2	66.7

De voornoemde economische groei (GDP, die overigens voor 85% bestaat uit toerisme en export naar voornamelijk naburige landen) van de afgelopen jaren neemt wat af, maar blijft redelijk stabiel omdat deze ook wordt gedreven door de eigen stabiele vraag. De forecasts voorspellen dat de consumptie zal toenemen gedreven door de sterke werkgelegenheidscijfers (slechts 5.2 % werkloosheid in 2018) en sterke toename van salarisstijgingen. De voordelige leningscondities en afname van de nationale schuld geven ook een stimulans aan de consumptie. Parallel hier aan blijven de investeringen, zowel publiek als privaat (en buitenlandse FDI) groeien. Private investeringen worden voornamelijk gedreven door bouw- en consumentengoederen sector die het resultaat zijn van een sterke binnenlandse vraag. Publieke investeringen gaan ook omhoog dankzij het gebruik van EU fonds. Hier tegenover staat dat export afneemt als gevolg van een verlaagde concurrentiepositie die het resultaat is van gestegen lonen. Import neemt juist toe als gevolg van de gestegen eigen vraag wat negatief bijdraagt aan de handelsbalans.

#### *Sociaal maatschappelijke factoren*

Het land heeft een goed ontwikkeld netwerk van culturele instituties, samenwerkingen en organisatie die is te vergelijken met de meeste West- Europese landen. Het cultureel leven speelt zich af verspreid over het gehele land en niet alleen in de grote steden. Hoewel Slovenië zelf het cultureel potentieel zelf ook erkent (bijvoorbeeld in het Programma voor Cultuur 2011) maakt het land niet veel middelen vrij om politiek beleid te stimuleren. Volgens dit programma zou cultuur gestimuleerd moeten worden die als gemeen goed beschouwd kan worden. Dit heeft de laatste jaren tot veel discussie in het politiek- en maatschappelijk debat die gaat over creativiteit en wat de rol van de staat hierin zou moeten zijn.

### *Technologische ontwikkelingen en innovatie*

Slovenië scoort goed op de factor techniek. Met name architectuur kent een sterke traditie met een internationaal erkende Universiteit en architectenbureaus. Deze zijn met name geconcentreerd in Ljubljana. Fragmentatie binnen deze branche is echter een zwakte en reden van het niet kunnen concurreren op de internationale markt. Hierop aansluitend is er behoefte van samenwerking/coöperatie tussen de verschillende gespecialiseerde actoren. Design industrie (met name industrieel design) heeft het grootste potentieel. In vergelijking met andere West Europese landen ontbreekt echter voor industrieel design basisondersteuning zoals een nationaal design centrum, nationaal design strategie en beleid ter ondersteuning. Desondanks zijn architectuur en design de sterkste en meest belovende bedrijfstakken binnen de techniek sector. Algemeen kan gezegd worden dat het aandeel van mensen werkzaam in de techniek, en ook aandeel van de wetenschappers, omhoog moet. Hier moet de overheid meer in investeren.

### *Milieu en omgevingsfactoren*

De voornaamste stimulans richting de energietransitie en het investeren in duurzame ontwikkeling komt in Slovenië voornamelijk uit de EU. Voorbeelden van dit soort EU programma's zijn: Environmental Compliance Assistance Programme, Eco-innovation for a sustainable future, SMEs and the environment, Ecodesign, Doing business responsibly, etc. Slovenië heeft hiervoor zelfs een zelfstandig bestuursorgaan ingesteld: Government Office for Climate Change die mede verantwoordelijk is voor duurzaam beleid. Op allerlei indexen die gerelateerd zijn aan schoon milieu en duurzaamheid scoort Slovenië boven het gemiddelde van EU landen. Voorbeeld hiervan is Environmental Performance Index waarin Slovenië op plek 55 staat wereldwijd.

### *Juridische ontwikkelingen/factoren*

Het land kent een stabiele regering waarin 'rule of law' een ingeburgerd principe is in de Grondwet. In de praktijk functioneert het gerechtelijk systeem echter redelijk ineffectief met lange doorlooptijden. Hoewel de regering steeds meer afstand doet van haar aandeel in de grootste bedrijven in dit land is zij nog steeds de grootste eigenaar van de Sloveense Economie. Het regulator kader is steeds meer gericht op het stimuleren en het makkelijker maken van zaken doen in Slovenië. Hiervan is het bewijs dat zij op de ranking van Ease of Doing Business van the World Bank. Slovenië is de laatste 5 jaar opgeschoven naar plek 40 in 2019. Fiscaal gezien, scoort het land wat minder hoog en kent het land een relatief hoog belastingdruk. Het scoort boven het EU gemiddelde. Met name de belastingen op het werk zijn vrij fors. Dit heeft enigszins een dempende werking op de economisch en innovatieklimaat.

### *(FDI)*

Hoewel FDI geen factor is uit deze analyse is het interessant om de grootte en verdeling te bekijken. Hieronder in figuur 5. de verdeling van de inward FDI in 2016, die in totaal bedroeg US 1.2 miljard bedroeg. Het valt op dat net zoals bij Bosnië en Herzegovina finance-, en verzekering- en bouw/productie sector het grootste deel uitmaken van het totaal. Net zoals bij Bosnië en Herzegovina komt het grootste deel uit de naburige landen, in dit geval Oostenrijk en Italië.

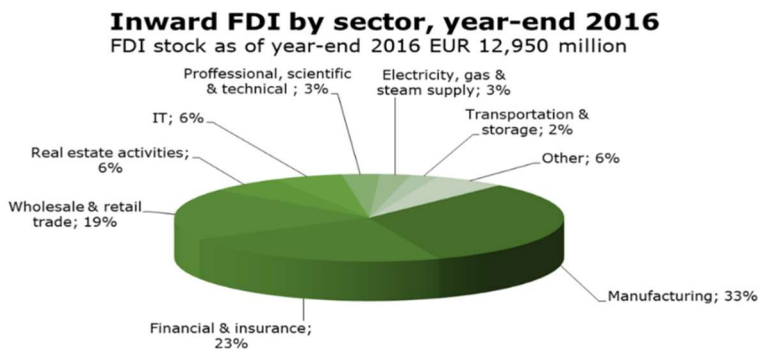


Fig. 5: FDI Slovenië 2016 (bron: Worldbank).

### 4.3 The Global Competitiveness Report

Ten aanzien van het concurrentievoordeel van landen is er één onderzoek die het meest toonaangevend is: The Global Competitiveness Report 2016-2017 (WeForum). Het is een wereldwijd onderzoek naar de concurrentiepositie van 137 landen. Het onderzoek is uitgevoerd door the World Economic Forum. Dit platform is opgericht in 1971 door de Zwitserse hoogleraar en zakenman Klaus M. Schwab en heeft haar hoofdzetel in Geneve, Zwitserland. Het is een onafhankelijke non profit organisatie die bestaat uit een samenwerking van publieke- en private partijen. Het is een forum waaraan deelnemen bijna alle leiders van toonaangevende bedrijven, staatshoofden, academici en intellectuelen. De visie van dit forum is om de globale economische en sociale vraagstukken te adresseren en oplossingen te bedenken om zodoende een betere wereld te maken. Een van de instrumenten, en het belangrijkste product van dit forum is het Global Competitiveness Report die jaarlijks wordt opgemaakt.

In dit rapport worden de prestaties van 137 landen gemonitord aan de hand van '12 pilaren van competitiviness'. Het rapport beoordeelt de factoren en instituties die geïdentificeerd zijn door empirisch en theoretisch onderzoek als bepalend voor productiviteit. De productiviteit wordt door het forum zelf gezien als bepalend voor lange termijn groei en welvaart. Op deze manier probeert het rapport handvaten te geven aan de beleidsmakers om een betere grip te krijgen op de complexe uitdaging: het maken van beter beleid, gebaseerd op een publieke – private samenwerking, om economische vooruitgang te bereiken.

De twaalf pilaren zijn in drie categorieën op te delen:

- A. basic requirements subindex, institutions (1), infrastructure (2), macro-economic environment (3), health and primary education (4);
- B. efficiency enhancers subindex, higher education and training (5), goods market efficiency (6), labor market efficiency (7), financial market development (8), technological readiness (9), market size (10);
- C. innovation and sophistication factors subindex, business sophistication (11) and innovation (12).

In het licht van de onderzoeksvraag is het goed om te bekijken hoe beide landen tegenover elkaar hebben gescoord op deze ranking. Slovenië is in deze index gestegen van plek 56 in 2017 naar plek 48 in 2018. Bosnië en Herzegovina is gestegen van plek 107 in 2017 naar plek 103 in 2018. Hoewel de beide landen zijn gestegen is het verschil enorm. Om het verschil proberen te verklaren zijn de meest opvallende scores op de pilaren van beide landen naast elkaar gezet in tabel (de uitsplitsing van de pilaren zelf is na te lezen in het rapport). Hieruit vallen een aantal zaken op. Ter vergelijking en verbreding van het spectrum (en in aansluiting op hetgeen is vermeld in paragraaf 1.2) is ook Servië opgenomen in de tabel 3.

Tabel 3: Vergelijking scores landen

	<b>Slovenia</b>	<b>Bosnia and Hercegovina</b>	<b>Serbia</b>
<b>Pilar 1: Institutions</b>	58	126	115
<b>Pilar 2: Infrastructure</b>	39	105	74
<b>Pilar 3: Macroeconomic environment</b>	58	76	103
<b>Pillar 4: Health and primary education</b>	16	50	53
<b>Pillar 5: Higher education and training</b>	22	92	69
<b>Pillar 6: Goods market efficiency</b>	42	129	121
<b>Pillar 7: Labor market efficiency</b>	85	125	106
<b>Pillar 8: Financial market development</b>	118	101	110
<b>Pillar 9: Technological readiness</b>	35	76	70
<b>Pillar 10: Market size</b>	84	98	74
<b>Pillar 11: Business sophistication</b>	48	115	125
<b>Pillar 12: Innovation</b>	33	125	108

Pilar 1 betreft de instituties van beide landen. Bij het vergelijken van de landen valt meteen op dat Slovenië een stuk hoger scoort dan Bosnië en Herzegovina op zaken zoals rechterlijke onafhankelijkheid en kwaliteit en/of stabiliteit van het bestuur. Dit zijn essentiële voorwaarden om zaken te doen en investeringen aan te trekken. Het rechterlijk systeem in Bosnië en Herzegovina schiet op allerlei fronten tekort waardoor de rule of law in het gedrang komt. Onderdeel van deze pilaar betreft ook de ranking van 'strength of investor protection' waarop Slovenië heel hoog scoort; plek 7 in de wereld en Bosnië plek 90 maar liefst. Dit is een negatieve prikkel voor buitenlandse investeerders die hun investering willen beschermen. Bij deze pilaar zijn de verschillen enorm



en verklaren ook deel het succes van Slovenie. De rol van de overheid als aanjager en faciliteerder van economische ontwikkeling is erg belangrijk en komt ook bijvoorbeeld terug in het diamond model van Porter.

Pilaar 2 betreft de infrastructuur van de landen. Wederom een groot verschil in het voordeel van Slovenië. Met name de infrastructuur van de wegen scoort goed in Slovenië en slecht in Bosnië en Hercegovina. Ook de infrastructuur is een belangrijke voorwaarde voor zaken doen. Zeker gezien het feit dat beide landen strategisch gelegen zijn en hiervoor ook vaak worden gekozen om in te investeren zoals zal blijken bij het bestuderen van de interviews.

Pilaar 3 heeft betrekking op macro economische omgeving en laat een minder groot verschil zien tussen de beide landen. Dit is ook in aansluiting met de veronderstelling dat de omgeving van beide landen niet enorm verschilt.

Pilaar 4 geeft de score weer van de het niveau van zorg in een land en basisonderwijs. Hier is het verschil iets groter dan in het voorgaande pilaar. Echter is deze pilaar – gezien het onderwerp van dit het onderhavige onderzoek - minder van belang.

Pilaar 5 betreft het niveau van scholing en hoger onderwijs. Wederom een groot verschil ten nadeel van Bosnië en Hercegovina. Dit werd ook duidelijk tijdens het interview met professor A. Nikolic van de Universiteit van Sarajevo die ferme kritiek had op het niveau van hoger onderwijs. Men kan onderwijs beschouwen als start van veel andere belangrijke zaken die concurrentiepositie verhogen zoals uiteindelijk de zakelijke omgeving, rivaliteit, innovatie etc.

Pilaar 7 zegt iets over de efficiency van de eigen markt. Net zoals eigenlijk in alle vier de interviews terug kwam scoort Bosnië en Herzegovina hier slecht op (128) i.v.m. Slovenië (80). Hier kan ook een link gelegd worden het conceptueel model, het diamond model in het bijzonder. Het betreft de factor demand conditions wellicht deels ook de related and supporting industries. Als de eigen vraag niet groot is en met name niet geavanceerd is, zorgt dit niet voor een prikkel bij de thuis industrie om concurrente producten te maken. Bij de PESTEL analyse van Slovenië werd ook duidelijk dat de eigen vraag een belangrijke aanjager was van de GDP groei en economische ontwikkeling.

Pilaar 8 heeft betrekking op de ontwikkeling van financiële markt in de landen. Opvallend hierbij is dat beide landen (Servie trouwens ook) slecht scoren.

Pilaar 9 betreft de stand van zaken van de technologie. Onderdeel van deze pilaar betreft de 'FDI and technology transfer' waarop wederom een groot verschil is. Dit is een belangrijke parameter voor de concurrentiepositie omdat hieruit (spill overs bijvoorbeeld) tech transfer kan plaatsvinden.

Pilaar 10 (marktomvang) is minder van belang omdat dit redelijk met elkaar vergelijkbaar is gezien de vergelijkbare omvang van landen.

In pilaar 11 (business sophistication) geeft de stand van zaken aan van de zakelijke omgeving. Wederom wordt in de literatuur dit element als belangrijk beschouwd voor zowel de concurrentiepositie van een land als het aantrekken van FDI. In de literatuur inzake de FDI is opgevallen dat de laatste twee vormen van FDI (the efficiency seekers en strategic asset seekers) een geavanceerde zakelijk omgeving op prijs stellen. Bij deze pilaar zijn de verschillen tussen de landen het grootst (gezamenlijk met pilaar 1). Als voorbeeld hiervan staat Bosnië en Hercegovina op het onderdeel 'Local supplier quality' op plek 100 en Slovenië op plek 18. Een vergelijkbaar verschil is ook te zien op het onderdeel 'nature of competitive advantage' met plekken 36 en 114. Men kan hier de conclusie trekken dat de twee hiervoor genoemde soorten FDI liever in Slovenië zullen investeren vanwege de geavanceerde zakelijke omgeving.

In pilaar 12 is de innovatie beoordeelt. Hier zijn wederom dezelfde grote verschillen aanwezig. De instituties die onderzoek doen en opleidingen verzorgen, scoren veel hoger in Slovenië. Tevens valt ook op dat in dit land bedrijven veel meer aan R&D uitgeven en patenten aanvragen.

## 5. Resultaten interviews

Het tweede deel van het onderzoek bestond uit 'veldwerk' waarbij de auteur van dit onderzoek op 26 april 2019 is afgereisd naar Bosnië en Herzegovina om interviews te houden. Hierna zijn er nog een aantal interviews gehouden in Nederland en is één interview per e-mail afgenomen. Er zijn in totaal 7 interviews gehouden.

### 5.1 Within Case Analyse

Van de interviews zijn allemaal transcripten gemaakt waarvan één in bijlage 3 als voorbeeld is gevoegd. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd. Om deze redelijke grote hoeveelheid kwalitatieve data te kunnen analyseren, zal er gebruik worden gemaakt van case study database (Yin, 2003). In dit deel van het onderzoek zullen van alle 7 de interviews within case analyses worden gemaakt. Er zal met name worden gekeken naar de items uit de vragenlijst die corresponderen met de constructen uit het conceptueel model. Deze items zijn dan ook uit de vragenlijst overgenomen en gezamenlijk met de de toelichting in een tabel gezet. Zie hieronder.

#### Interview 1

Het eerste interview dat is afgenomen, is gedaan met mevrouw S. Sulejmanovic, hoofd bilaterale handelsbetrekkingen van het Ministerie van Buitenlandse handel- en economische relaties van Bosnië en Herzegovina. Zij is verantwoordelijk is voor de handelsbetrekkingen met andere landen en is hierdoor goed op de hoogte van de sterke- en zwakke punten van dit land op het gebied van de internationale concurrentiepositie. Hieronder de analyse van haar interview.

Tabel 3: within case interview 1

Items op Vragenlijst	Toelichting
Diamond model: Factor conditions	Geschoold arbeid goed, staat echter onder druk. Infrastructuur slecht en digitale infrastructuur iets beter.

Diamond model: Demand conditions	Niet enorm op niveau.
Diamond model: Related and supporting industries	Er is niet veel sprake van innovatie en vernieuwing omdat er geen incentive is vanuit de markt (redelijk strak verdeeld). Overheid doet weinig om innovatie te stimuleren.
Diamond model: Firm strategy, structure and rivalry	Er is nauwelijks sprake is van het reguleren van markt (waar nodig) en grote mate van corruptie.
(Diamond model): government & chance	Met name de overheid speelt een negatieve rol in dit land
Soort FDI 1= natural recourse seekers 2= the market seekers 3= the efficiency seekers 4= the strategic asset seekers	Natural resource seekers, veel bedrijven als ArcelorMittal die goedkope grondstoffen uit de metaalindustrie weghaalt en/of laat verwerken.
All round	Naast genoemde factoren is er nog sprake van een overgang van een plan economie naar een vrije markt economie. Tot 1990 was er namelijk sprake van een gematigd socialistisch systeem. Dit werkt nog steeds door. Daarnaast is de mentaliteit van een mensen hier een issue.

Er vallen een aantal zaken op. Allereerst is zij redelijk positief over de factor conditions, alhoewel zij vindt dat het onderwijssysteem onder druk staat. Het minst positief vindt zij de related and supporting industries in Bosnië en Herzegovina. Met name de rol van de overheid vindt zij slecht; de bevoegde organen zijn meer bezig met behoud van bevoegdheden en hun banen dan werkelijk innovatie te stimuleren. Ten slotte valt op haar laatste antwoord op de all round vraag op de onderzoeksvraag in het algemeen. Zij geeft allereerst aan dat er nog steeds sprake is van een overgang van een plan economie naar een vrije markt economie. Bovendien is volgens haar de mentaliteit van de mensen één van de verklaringen van de slechte concurrentiepositie van het land. Mensen zijn namelijk weinig initiatiefrijk en nemen geen verantwoordelijk voor hun eigen daden.

## Interview 2

Het tweede interview dat is afgenomen, is gedaan met mevrouw L. Fetahagic, senior policy adviseur van de Nederlandse Ambassade in Bosnië en Herzegovina. Als voormalig medewerker van het Internationaal Monetair Fonds en in haar huidige functie kan zij relevante uitspraken doen over de onderzoeksvraag. Met name over het construct FDI heeft zij waardevolle informatie gegeven omdat zij verantwoordelijk is voor het assisteren van Nederlandse bedrijven die investeren (FDI) in Bosnië en Herzegovina. Hieronder de within analyse van het interview met haar.

Tabel 4: within case interview 2

Items op Vragenlijst	Toelichting
Diamond model: Factor conditions	zeker de geschoolde arbeid en grondstoffen scoren hier goed. Infrastructuur iets minder.
Diamond model: Demand conditions	Niet enorm goed. Er is wel vraag naar lokaal geproduceerde producten alleen deze vraag is niet groot gezien de grootte van het land en niet enorm ontwikkeld.
Diamond model: Related and supporting industries	Niet enorm goed, er is niet veel sprake van samenwerking en innovatie door bijvoorbeeld joint ventures
Diamond model: Firm strategy, structure and rivalry	De rivaliteit is er maar echter niet op een zodanige wijze dat bedrijven zich, en hun producten, enorm ontplooiën.
(Diamond model): government & chance	De overheid speelt een niet al te beste rol in dit land vanwege de politieke instabiliteit en bureaucratie. Probleem is met name gelegen in de bestuursvorm van het land.
Soort FDI 1= natural recourse seekers 2= the market seekers 3= the efficiency seekers 4= the strategic asset seekers	(1-2) Na de negatieve zaken die wij hebben besproken, zijn er ook genoeg positieve voorbeelden te noemen. Nederlandse ondernemers die succesvol actief zijn in dit land. Bijvoorbeeld de nederlandse meubelmaker die meubels laat maken in Bosnië (Gazzda/Wood Industry). Zij prijzen het land om haar locatie, getrainde mensen en natuur en/of resources.
All round	Er moet in dit land een reform agenda worden opgezet die een aantal problemen oppakt. Het agenda moet zich richten op het verminderen van bureaucratie, vereenvoudiging van het bestuursmodel van het land. Tevens moet 'rule of law' verstevigd worden.

Er vallen een aantal zaken op uit de analyse van het interview. Over het algemeen is deze geïnterviewde gematigd positief op eigenlijk alle fronten. Factor conditions en Firm strategy, structure and rivalry vindt zij redelijk goed in Bosnië en Herzegovina, met de nodige opmerkingen hierover. Tevens vindt zij dat dat er genoeg markten zijn in het land waarin potentie zit voor toekomstige investeringen en dus het aantrekken van FDI. Voorbeelden hiervan zijn toerisme en landbouw. Geïnterviewde erkent wel dat de bureaucratie, zwakke rule of law en huidig bestuursmodel van het land onhoudbaar zijn en dat er een reform agenda opgezet dient te worden waarin voornoemde zaken aangepakt moeten worden.

### Interview 3

Het derde interview dat is afgenomen, is gedaan met mevrouw A. Nikolic, professor internationale handel, agro business en empirisch onderzoek aan de Universiteit van Sarajevo. Gezien haar expertise, met name de

internationale handel, heeft deze geïnterviewde een nuttige bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek. Hieronder de within analyse van het interview met haar.

Tabel 5: within case interview 3

Items op Vragenlijst	Toelichting
Diamond model: Factor conditions	Relatief goed, geschoold arbeid is er alhoewel het gevaar bestaat van nieuwe generaties zoals zojuist besproken. Fysieke infrastructuur niet best, digitale ook niet.
Diamond model: Demand conditions	De vraag is niet enorm groot en geavanceerd.
Diamond model: Related and supporting industries	Op zich is dit er enigszins wel in de metaalindustrie en IT sector. Alleen er is geen hoog geavanceerde kennis en bedrijven die zich hier mee bezig houden.
Diamond model: Firm strategy, structure and rivalry	Concurrentie niet best, dit komt denk ik doordat er weinig marketing bedrijven hier actief zijn waardoor concurrentie niet goed op stoom komt.
(Diamond model): government & chance	De instituties functioneren gewoon weg niet of niet goed. Dit komt de rechtstaat niet ten goede en deze factor zeker niet.
Soort FDI 1= natural recourse seekers 2= the market seekers 3= the efficiency seekers 4= the strategic asset seekers	1 met name.
All round	De concurrentiepositie is niet goed vanwege een aantal zaken die wij hebben besproken. Allereerst de scholing (middelbare scholen en private universiteiten), vervolgens de zwakke binnenlandse concurrentie en als laatste de mentaliteit van de mensen in het land. De mensen zijn niet enorm gedreven en pro actief.

Bij het bestuderen van de analyse van het interview vallen een zaken op. Allereerst is de geïnterviewde kritisch op het middelbaar onderwijs. Het onderwijs leert de leerlingen niet te denken stelt zij. Het is voornamelijk theoretisch stampwerk en niet gericht op skills die zij nodig zullen hebben. Tevens is zij van mening dat de regulering van Universiteiten niet goed werkt. De overheid zet hier geen duidelijke kwaliteitscriteria voor waardoor bijvoorbeeld veel private Universiteiten ontstaan die niet de kwaliteit afleveren die een Universiteit zou moeten opleveren. Ten slotte is opvallend dat de geïnterviewde, net zoals de eerste geïnterviewde, aangeeft dat één van de redenen voor de slechte concurrentiepositie de mentaliteit is van de mensen. Deze is namelijk niet pro actief en gedreven, aldus de geïnterviewde.

#### Interview 4

Het vierde interview dat is afgenomen, is gedaan met de heer D. Junuzovic, directeur HR recruitment van het Duitse bedrijf OSB. Zijn expertise is in dit onderzoek van belang omdat dit bedrijf er voor heeft gekozen om in Bosnië en Herzegovina te investeren en niet in een ander land. Tevens is zijn ervaring relevant omdat hij de sterke- en zwakke punten van zaken doen in het land kan aangeven. Hieronder de within analyse van het interview.

Tabel 6: within case interview 4

Items op Vragenlijst	Toelichting
Diamond model: Factor conditions	zeer goed, lage lonen en grondstoffen zijn interessant
Diamond model: Demand conditions	Niet best
Diamond model: Related and supporting industries	niet best
Diamond model: Firm strategy, structure and rivalry	niet best
(Diamond model): government & chance	(dit komt door de politieke instabiele situatie en sociale problemen die hier spelen)
Soort FDI 1= natural recourse seekers 2= the market seekers 3= the efficiency seekers 4= the strategic asset seekers	Ja, in principe zijn alle vier de soorten FDI actief in Bosnië en Herzegovina. De eerste, natural resource seekers (met focus op laagste kosten) is het meeste dominant in dit land denk ik.
All round	Als ik heel eerlijk ben dan moet ik bekennen dat ik Slovenië niet zo goed ken om heel precies de onderzoeksvraag te beantwoorden. Maar, ik denk dat Slovenië één van de weinige landen is van de West Balkans die trots kan zijn op een goed werkend politiek en bestuurlijk model, rule of law en vergelijkbare factoren die essentieel zijn voor het aantrekken van buitenlandse investeringen. Aan de andere kant moet men rekening houden met de complexe (politieke) situatie waarin Bosnië en Herzegovina zich bevindt. Mijns inziens is rule of law de eerste stap naar een stabielere en betere toekomst voor dit land.

Bij het bestuderen van de analyse van het interview vallen een zaken op. Allereerst is de geïnterviewde bezorgd over de steeds zwakker wordende concurrentiepositie van Bosnië en Herzegovina. Dit komt ook mede door het feit dat een groot deel van kwalitatief geschoolde werknemers het land het verlaten is, dit geldt ook in mindere mate weliswaar voor lager geschoolde werknemers. Aldus de geïnterviewde. Hier tegen

over staat dat de geïnterviewde van mening is dat de lage lonen kosten, efficiency en kwaliteit van dienstverlening een aantrekkingskracht vormen voor buitenlandse bedrijven en investeerders.

### Interview 5

Het vijfde interview dat is afgenomen, is gedaan met mevrouw H. Schlamberger, werkzaam voor de Sloveense overheidsinstantie 'SPIRIT' die mede verantwoordelijk is voor het aantrekken en stimuleren van FDI (inward) in Slovenië. De geïnterviewde heeft nuttige informatie kunnen delen over de toestand van de concurrentiepositie en FDI van Slovenië. Hieronder de within analyse van het interview.

Tabel 7: within case interview 5

Items op Vragenlijst	Toelichting
Diamond model: Factor conditions	5
Diamond model: Demand conditions	6
Diamond model: Related and supporting industries	6
Diamond model: Firm strategy, structure and rivalry	8
(Diamond model): government & chance	9
Soort FDI 1= natural recourse seekers 2= the market seekers 3= the efficiency seekers 4= the strategic asset seekers	Ik geloof dat Slovenië verdeeld is tussen efficiency seekers and strategic asset seekers.
All round	Uitstekende effectiviteit-prijs verhouding gecombineerd met perfecte geografische ligging en infrastructuur.

Bij het bestuderen van de analyse van het interview vallen een aantal zaken op. Allereerst is de geïnterviewde van mening dat 'Related and supporting industries' en 'Firm strategy, structure and rivalry' goed scoren in Slovenië. De rol van de overheid geeft de geïnterviewde de hoogste rating. Voorts is opvallend dat de geïnterviewde FDI definieert als 'een mogelijkheid om know-how/kennis te verkrijgen en toegang tot andere markten. Het sterkste punt van Slovenië, in relatie tot het aantrekken van FDI, vindt zij de uitstekende effectiviteit-prijs verhouding gecombineerd met perfecte geografische ligging en infrastructuur.

### Interview 6

Het vierde interview dat is afgenomen, is gedaan met de heer A. Jatic, oprichter en eigenaar van het bedrijf Bosing B.V., die zich bezig houdt met ontwerp- en advieswerkzaamheden, projectmanagement, BIM-coördinatie en Turn-Key-projecten. Het bedrijf doet relatief veel zaken in Bosnië en Herzegovina en heeft tevens een afdeling in Tuzla. Hierdoor kan hij goed aangeven wat de sterke- en zwakke punten zijn van het land.

Tabel 8: within case interview 6

Items op Vragenlijst	Toelichting
Diamond model: Factor conditions	Veel (theoretisch) goed geschoolde werknemers en grote aanwezigheid van grondstoffen. Infrastructuur is een minpunt maar verandert/ verbetert snel.
Diamond model: Demand conditions	Vanuit onze ervaring (onze eigen specifieke kennis) is er weinig vraag naar.
Diamond model: Related and supporting industries	Wel aanwezig maar veel verouderd. Bovendien zijn bedrijven die vroeger spelers van belang waren op dit gebied nu geminimaliseerd tot een (kleine) onderaannemer op wereldschaal.
Diamond model: Firm strategy, structure and rivalry	Veel "cowboygedrag" nog zichtbaar onder de ondernemingen en ondernemers, geërfd vanuit socialisme. Wel zijn er steeds meer nieuwe bedrijven die niet in Westeren zouden misstaan als het gaat om structuur, organisatie, werkwijze maar ook kwaliteit en afspraken nakomen.
(Diamond model): government & chance	Veel desinteresse (vanuit politiek) in verbeteren van ondernemersklimaat en benodigde infrastructuur.
Soort FDI 1= natural recourse seekers 2= the market seekers 3= the efficiency seekers 4= the strategic asset seekers	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Natural Resource Seekers (staal, hout, etc.)</li> <li>2. Market Seekers (investeringen in bankwezen, fabrieken, etc.)</li> </ol>
All round	Ondernemen simpeler en aantrekkelijker maken, investeringen aantrekkelijker maken en dit als zodanig promoten, meer investeringen met hoger gerealiseerde toegevoegde waarde in BiH nastreven, jonge en hoogopgeleide werknemers als promotiemiddel inzetten.

Bij het bestuderen van de analyse van het interview vallen een aantal zaken op. Allereerst categoriseert deze geïnterviewde, bij het onderdeel 'Firm strategy, structure and rivalry', het gedrag van veel bedrijven in Bosnië en Herzegovina als cowboygedrag geërfd vanuit socialisme. Een slechte legacy uit het verleden. Dit is overigens vergelijkbaar met de opmerking van geïnterviewde 1 over de transitie naar een vrije markt economie.

Verder merkt deze geïnterviewde als eerste op dat FDI voor een aanzienlijk deel ook uit market seekers (investeringen in bankwezen, fabrieken, etc.). De statistieken (OECD/Worldbank) bevestigen dit beeld, met name de finance & insurance sector is goed vertegenwoordigd. Ten slotte doet de geïnterviewde een aantal



suggesties om de concurrentiepositie van Bosnië en Herzegovina in de toekomst te verbeteren. Hier zit een belangrijke rol voor de overheid weggelegd.

### Interview 7

Het zevende interview dat is afgenomen, is gedaan met de heer S. Sahbaz oprichter en eigenaar van het bedrijf Boska International. Het bedrijf houdt zich bezig met Internationale Technische Recruitment. Het bedrijf is relatief nieuw en recent actief in Bosnië en Herzegovina. Het is vanuit dit oogpunt (nieuwkomer) interessant om te kijken hoe deze respondent de concepten beoordeelt en de algehele concurrentie positie van het land bekijkt.

Tabel 9: within case interview 7

Items op Vragenlijst	Toelichting
Diamond model: Factor conditions	Matig. Bosnische staat is beperkt om voldoende ondersteuning te geven aan mensen die zich in bepaalde sectoren willen ontplooiën.
Diamond model: Demand conditions	Goed, men in Bosnië en Herzegovina is bewust van dit.
Diamond model: Related and supporting industries	Middelmatig, Het kan vaak jaren (of zelfs tientallen jaren) van hard werken en investeringen vergen om sterk gerelateerde en ondersteunende industrieën te creëren die binnenlandse bedrijven helpen om wereldwijd concurrerend te worden.
Diamond model: Firm strategy, structure and rivalry	Goed. Door hun eigen binnenlandse concurrentie zijn ze ook in staat geworden om gemakkelijker op buitenlandse markten te concurreren.
(Diamond model): government & chance	Matig. Overheden kunnen geen concurrerende industrieën creëren.
Soort FDI 1= natural recourse seekers 2= the market seekers 3= the efficiency seekers 4= the strategic asset seekers	The strategic asset seekers
All round	Bosnië en Herzegovina moet allereerst de voordelen van FDI begrijpen: het stelt de ontwikkelde wereld in staat kansen in opkomende markten te benutten en vervolgens verbeteren. Dit besef is er echter nog niet helemaal in het land.

Er vallen een aantal zaken op. Allereerst is de respondent niet bijzonder te spreken over het construct 'factor conditions' in Bosnië en Herzegovina. Hij geeft aan dat de overheid beperkt in staat is om de werknemers voldoende ondersteuning te bieden in hun ontwikkeling. De respondent is wel te spreken over het construct Firm strategy, structure and rivalry omdat hij van mening is dat de binnenlandse concurrentie sterk is. Hierdoor kunnen deze industrieën op de buitenlandse markten concurreren. Voorts valt op dat keuze van deze

respondent ten aanzien van de aanwezige soort FDI in Bosnië en Herzegovina. Hij is namelijk van mening dat strategic seekers het meest vertegenwoordigd is het land. Ten slotte is de respondent van mening dat het besef ten aanzien van het belang van FDI niet volledig aanwezig is in Bosnië en Herzegovina waardoor niet alle kansen worden benut.

## 5.2 Cross Case Analyse

In deze paragraaf wordt behandeld de data die uit de analyses van individuele interviews is verkregen. De data is verwerkt in de tabelvorm zoals opgenomen in bijlage 5. Deze tabel vormt de basis van de onderhavige cross case analyse.

Per item van de vragenlijst zal worden bekeken hoe de antwoorden zich tot elkaar verhouden. Er zal met name geanalyseerd worden of er overeenkomsten en/of verschillen en eventueel patronen te herkennen zijn. Dit wordt vervolgens afgezet tegen het conceptueel model. Hieronder de uitwerking per item.

### *Diamond model: Factor conditions*

Wanneer de antwoorden op deze item bekeken, valt meteen op dat van de zes geïnterviewden (m.b.t. Bosnië en Herzegovina) er 6 positief zijn over geschoolde arbeid. Zowel de geïnterviewden uit de publieke- en private sector zijn positief over de arbeidsfactor. Een deel van de ondernemers (geïnterviewden 4&6) zijn hier positief over en geven aan dat dit een van de belangrijkste redenen is om te ondernemen in dit land. Alleen geïnterviewde 7 wijkt hier van af en geeft aan dat de Bosnische overheid niet in staat is mensen te ondersteunen verder in hun ontwikkeling. Bijna alle geïnterviewden m.b.t. Bosnië en Herzegovina zijn echter niet positief over de infrastructuur (zowel fysiek als digitaal). Overal kan de conclusie worden getrokken dat deze groep – op geïnterviewde 6 na - gematigd positief is over dit construct.

Geïnterviewde vijf (Slovenië expert) heeft helaas geen toelichting gegeven op dit construct maar een cijfer van 5 op de schaal 1 tot 10. Dit betekent dat zij de overall situatie van dit construct in Slovenië onvoldoende vindt.

### *Diamond model: Demand conditions*

In tegenstelling tot het vorige construct is hier minder overeenstemming te vinden wanneer de antwoorden van de geïnterviewden worden vergeleken. Zo vinden de eerste twee en vierde geïnterviewde de demand conditions niet echt goed in Bosnië en Herzegovina. Dit vanwege het feit dat de vraag niet echt groot is vanwege de grootte van het land. Tevens vinden zij ook de vraag niet geavanceerd. Derde geïnterviewde vindt het construct voldoende. Zesde geïnterviewde is weer niet positief hierover en geeft aan dat er weinig vraag is. Aan de andere kant de zevende geïnterviewde beoordeelt dit construct weer als goed.

Geïnterviewde 5 heeft wederom geen toelichting gegeven op dit construct maar een cijfer van 6 op de schaal 1 tot 10. Dit betekent dat zij de overall situatie van dit construct in Slovenië voldoende vindt.

### *Diamond model: Related and supporting industries*

De antwoorden van geïnterviewden ten aanzien van dit construct zijn redelijk in overeenstemming met elkaar. De groep van geïnterviewden, waarvan de expertise op het gebied van Bosnië en Herzegovina ligt, is niet enorm positief over de toestand van dit construct in het land. De reden hiervoor is volgens geïnterviewde 1 tekort aan innovatie en incentive vanuit de overheid. Geïnterviewde 2 nuanceert dit beeld door aan te geven dat er ook weinig samenwerkingsverbanden (joint ventures) in de markt ontstaan. Geïnterviewde 3 is enigszins positief over de toestand in metaalindustrie en IT sector maar overal vindt zij kennis en geavanceerde bedrijven ontbreken. Geïnterviewde zes is van mening dat deze toestand te wijten is aan verouderde zakelijke omgeving waardoor zij niet meer concurrerend kunnen zijn op de internationale markt. Geïnterviewde zeven wijt de slechte toestand aan de (slechte) rol van de overheid die dit niet stimuleert. Het vergt volgens hem vaak jaren (of zelfs tientallen jaren) van hard werken en investeringen om sterk gerelateerde en ondersteunende industrieën te creëren.

Geïnterviewde 5 heeft dit construct beoordeelt met een cijfer van 6 op de schaal 1 tot 10. Dit betekent dat zij de overall situatie van dit construct in Slovenië voldoende vindt.

### *Diamond model: Firm strategy, structure and rivalry*

Bij dit construct bestaat er redelijke overeenstemming tussen de geïnterviewden. De eerste vier geïnterviewden vinden allen de situatie in Bosnië en Herzegovina slecht/onvoldoende. De reden hiervoor verschilt wel. De eerste geïnterviewde wijt dit aan een tekort van regulering en aanwezig zijn van corruptie. De tweede geïnterviewde vindt dat er enige rivaliteit aanwezig is maar niet zodanig dat hierdoor (nieuwe) producten worden ontplooid. Het is interessant en specifiek dat derde geïnterviewde aangeeft dat tekort aan rivaliteit en concurrentie komt doordat er weinig marketing bedrijven actief zijn in het land. Hierdoor zou concurrentie niet op stoom komen.

Het is opvallend dat de twee Nederlandse ondernemers die actief zijn in Bosnië en Herzegovina (geïnterviewde 6&7) dit construct juist wel als voldoende waarderen, in tegenstelling tot de eerste vier. Zo zegt geïnterviewde 6 veel "cowboygedrag" te zien onder de ondernemingen en ondernemers. Dit zou geërfd zijn vanuit het socialisme. Hij ziet wel steeds meer nieuwe bedrijven die in het Westen niet zouden misstaan als het gaat om structuur, organisatie, werkwijze maar ook kwaliteit en afspraken nakomen. Geïnterviewde 7 vindt in het algemeen de binnenlandse concurrentie sterk.

Geïnterviewde 5 heeft dit construct beoordeelt met een cijfer van 8 op de schaal 1 tot 10. Dit betekent dat zij de overall situatie van dit construct in Slovenië goed vindt.

### *Diamond model: government & chance*

Over dit construct is er het meeste overeenstemming tussen de geïnterviewden. Zij vinden min of meer allemaal de rol van de overheid slecht in Bosnië en Herzegovina. Tevens zijn de toelichtingen hierop vergelijkbaar en komen neer op een politieke instabiele situatie, bureaucratie, corruptie, ontbreken van rule of law en algemene desinteresse om ondernemers en bedrijven te stimuleren.

Geïnterviewde 5 heeft dit construct beoordeelt met een cijfer van 9 op de schaal 1 tot 10. Dit is opvallend omdat dit betekent dat zij de overall situatie van dit construct in Slovenië zeer goed vindt. Dit is de hoogste rating die zij heeft gegeven en zien wij eigenlijk bij geen van de geïnterviewde terug. Het is voorts opvallend omdat de andere geïnterviewden het meest negatief zijn over dit construct in Bosnië en Herzegovina. Een grote tegenstelling dus.

### *Soort FDI*

Wanneer de antwoorden ten aanzien van dit construct met elkaar worden vergeleken, is er redelijke overeenstemming tussen de respondenten. De geïnterviewden die kennis hebben van Bosnië en Herzegovina geven aan dat zij met name de national recourse seekers in het land herkennen. Zo geeft geïnterviewde 1 aan dat zij veel bedrijven ziet die goedkope grondstoffen uit de metaalindustrie weghalen en/of laten verwerken. Geïnterviewde 2 geeft dit ook aan maar vindt dit veelal op een voor het land positieve manier gebeurt. Zij gaf een voorbeeld van een meubelmaker (Gazzda) die meubels in het land laat maken en het over heel de wereld verkoopt.

Geïnterviewde 4 sluit aan bij het voorgaande en wijst tevens op de activiteiten van zijn eigen bedrijf die personeel uit het land elders in de wereld (met name Duitsland) inzet. Geïnterviewde 6 zit ook op deze lijn maar geeft tevens aan de tweede categorie (the market seekers) in het land te herkennen. Met name in de financiële sector. De statistische data van de Worldbank bevestigen dit, zie figuur 4. Hierin staat dat de tweede grootste groep van FDI in Bosnië en Herzegovina vanuit de bankensector afkomstig is. Het enige echt afwijkende antwoord is afkomstig van geïnterviewde 7 die ook de categorie 4 (strategic asset seekers) in het land herkent. Bij het doorvragen van de geïnterviewde 7 blijkt echter dat hij de categorieën FDI enigszins door elkaar haalt en eigenlijk categorie 2 bedoelt. Hij wijst net zoals geïnterviewde 6 op een aantal buitenlandse banken die actief zijn in het land. Hun activiteiten zijn met name gericht op het verkrijgen van een deel van de markt en niets anders. Dit is duidelijk een kenmerk van market seekers.

### *All round*

Aan het einde van de interviews zijn alle geïnterviewden gevraagd om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Hieruit zijn een aantal interessante zaken naar voren gekomen. Wederom is ook hier redelijk overeenstemming maar er zijn een aantal interessante inzichten naar boven gekomen. Sommige van deze inzichten maken ook geen deel uit van het theoretisch framework en het literatuuronderzoek.

Globaal kan gesteld worden dat geïnterviewden die kennis hebben van Bosnië en Herzegovina bijna allemaal deze slechte positie – al dan niet gedeeltelijk - wijten aan de slechte rol van de overheid (bureaucratie, corruptie, tekort aan rule of law etc.). Hierbij zijn nog een aantal interessante zaken genoemd. Zo stelt geïnterviewde 1 dat er nog steeds sprake is van een overgang van een (socialistische) planeconomie naar een vrije markt economie. Hierbij voegt zij nog aan toe dat de mentaliteit van de mensen in Bosnië en Herzegovina een belemmerende factor. Dit omdat zij de mentaliteit bestempeld als weinig initiatiefrijk, tevens nemen zij geen verantwoordelijk voor hun eigen daden. Het is interessant te zien dat geïnterviewde 3 dit 'mentaliteitsprobleem' ook noemt. Zij bestempeld het als niet enorm gedreven en pro actief. Zij voegt hier nog aan toe dat het onderwijs stappen achteruit maakt en de binnenlandse concurrentie zwak is; een verwijzing naar het construct firm strategy structure and rivalry.

Hoewel geïnterviewde 2 ook redelijk in de lijn van de twee voornoemde geïnterviewden antwoord, is haar antwoord meer gericht op wat er moet gebeuren in plaats van de reden van de slechte concurrentiesituatie. Zo stelt zij dat er een reform agenda opgesteld moet worden die zicht richt op het verminderen van bureaucratie, vereenvoudiging van het bestuursmodel en rule of law verstevigen. Geïnterviewde 4 kijkt juist naar Slovenië en geeft aan dat dit het enige land in de West Balkans die een goed werkend politiek en bestuurlijk systeem - met een sterke rule of law – heeft. Hij geeft tevens aan dat deze factoren juist essentieel zijn voor het aantrekken van buitenlandse investeringen. Een interessante opmerking in het licht van het conceptueel model van dit onderzoek omdat het construct government & chance (diamond model) hierop (deels) ziet en hiermee onderdeel vormt van het conceptueel model.

Geïnterviewde 6 (net zoals 2) wijst op de zaken die de focus moeten krijgen in Bosnië en Herzegovina wil de concurrentiepositie van het land verbeteren. Hij geeft aan dat ondernemen simpeler en aantrekkelijker gemaakt moet worden en dat investeringen aantrekkelijker moeten worden en dit als zodanig promoten. Tevens moeten meer investeringen met hoger gerealiseerde toegevoegde waarde nagestreefd worden en jonge en hoogopgeleide werknemers als promotiemiddel inzetten. Dit zijn andere factoren dan geïnterviewde 2 noemt. Hierop sluit aan geïnterviewde 7 die aangeeft dat de overheid eerst het besef moet krijgen van de voordelen van FDI wil het stappen kunnen nemen.

Nu de antwoorden van geïnterviewden die kennis hebben van Bosnië en Herzegovina in relatie tot elkaar zijn behandeld, is het zinvol om te kijken naar geïnterviewde 5 die kennis heeft van Slovenië. Zij wijt de betere concurrentiepositie van Slovenië aan een aantal factoren. De eerste reden die zij aandraagt is de uitstekende prijs – kwaliteit verandering. Dit is niet één op één onder een construct te scharen maar het zit het meeste dichtbij de constructen met betrekking tot FDI en dan in het bijzonder de meer geavanceerde national recourse seekers. Het is interessant op te merken dat geen van de kenners van Bosnië en Herzegovina deze categorie zien in dat land. Vervolgens noemt zij als tweede reden de perfecte geografische ligging en infrastructuur. Deze twee factoren zijn wel relatief gemakkelijk te scharen onder het construct factor conditions van het diamond model.

De cross case analyse levert een aantal interessante inzichten op. Met name het feit dat de respondenten aan de ene kant redelijk in overeenstemming met het conceptueel model antwoorden. Aan de andere kant in sommige gevallen ook niet en er worden ook zaken aangedragen die niet in het conceptueel model zitten. Het is hierom verstandig om hierop dieper in te gaan en resultaten van de cross case analyse tegen theoretisch kader en het conceptueel model te houden. Dit zal in het volgende en laatste hoofdstuk gedaan worden waarin ook de conclusie wordt gegeven.

## 6. Conclusie

### 6.1 Conclusies

Het startpunt van het onderhavig onderzoek was een algemene interesse naar de economische- en concurrentiepositie van Bosnië en Herzegovina. Uit achtergrondonderzoek bleek al snel dat dit niet enorm goed is wat in meer of mindere mate geldt voor de rest van de West Balkan landen. Dit geldt echter niet voor één land: Slovenië. Hieruit is het idee ontstaan om een benchmark onderzoek te doen naar de twee landen met de focus op de best practices van Slovenië. Dit heeft geleid tot de onderzoeksvraag: Wat kan Bosnië en Herzegovina leren van de best practices – vanuit een FDI perspectief - van Slovenië? Er is gekozen voor het FDI perspectief omdat de invalshoek vanuit het bedrijfsleven – naar de mening van de auteur – het meest objectief is. Objectief in die zin dat aan dit soort investeringen nauwelijks politieke en/of maatschappelijke overwegingen ten grondslag liggen.

Vervolgens is theoretisch onderzoek (literatuur) gedaan naar deze materie waaruit naar boven is gekomen dat het diamond model van Michael Porter de meeste handvatten geeft om de concurrentiepositie van een land te beoordelen. Tevens is gebleken dat de diverse (vooraanstaande) onderzoeken van John Dunning het meest gebruikt worden om de redenen voor FDI te inventariseren en verklaren. Deze twee elementen hebben dan ook geleid tot het conceptueel model zoals aangegeven in hoofdstuk 2. De kern van het conceptueel model is de veronderstelling dat wanneer een land op de factoren uit het diamond model goed scoort dit zal leiden tot een hogere concurrentiepositie van het land. Deze hogere concurrentiepositie leidt weer tot een hogere inward FDI. Dit zijn ook de twee hypothesen uit dit model.

Om het conceptueel model te toetsen is onderzoek gedaan. Naast het bestuderen en analyseren van secundaire data (met name literatuur onderzoek en diverse rapporten) is gekozen voor kwalitatief onderzoek in de vorm van semi- gestructureerde interviews. Hierbij zijn de twee concepten van het conceptueel model geoperationaliseerd door de constructen van de concepten als items op de vragenlijst op te nemen. Het is logischerwijs interessant om te kijken of de aannames in het conceptueel model worden bevestigd dan wel ontkracht door het onderzoek. Hieronder een samenvatting hiervan.

#### *Overeenstemming*

- diamond model, in het geval van Bosnië en Herzegovina scoort alleen de factor conditions (met name lage lonen en goedkope grondstoffen) relatief hoog. Dit is ook te verwachten omdat in opkomende economieën dit vaak het geval is. Dit trekt dan ook investeringen die gericht zijn op deze factor conditions;
- opvallend is ook dat in het geval van Bosnië en Herzegovina de rol van de overheid door de meeste geïnterviewden als zeer slecht wordt bestempeld, zo niet als de oorzaak van de slechte concurrentiepositie van het land. In het geval van Slovenië wordt deze door geïnterviewde 5 juist als heel goed bestempeld. Dit is in overeenstemming met het diamond model waarbij Porter aangeeft dat het hele diamond model door de overheid (en toeval) sterk in positieve dan wel negatieve zin kan worden beïnvloed. In Bosnië en Herzegovina lijkt dit negatief te zijn en in het geval Slovenië juist positief;
- wanneer deze resultaten worden afgezet tegen de resultaten van het toepassen van het diamond model in Kazachstan is een vergelijkbaar beeld te zien op voornoemd punt. Met name wanneer de factor geschoold personeel (factor conditions) slecht scoort is dit een issue. Hiervan zegt Porter dat dit op een negatieve manier de andere factoren (met name de zakelijke omgeving en eigen vraag) beïnvloed wat uiteindelijk kan leiden tot een slechtere concurrentiepositie van een land;
- totaal bekeken zou kunnen worden gesteld – op basis van de resultaten van dit onderzoek – dat een betere rating op het diamond model leidt tot een hogere concurrentiepositie. Immers, de eerste vijf geïnterviewden beoordelen de factoren van het diamond model in Bosnië en Herzegovina minder goed en het land scoort plek 107 in het Competitiveness report. Geïnterviewde 5 beoordeelt de factoren van het diamond model in Slovenië hoger dan in het geval van Bosnië en Herzegovina en het land scoort plek 48 in het Competitiveness report. Dit is dus een aanzienlijk hogere rating;
- zoals door Dunning ook aangegeven, zijn landen met goedkope lonen, grondstoffen (ontwikkelingslanden en deels opkomende landen) met name interessant voor natural resource seekers. Dit is in de cross case analyse te zien omdat alle geïnterviewden met betrekking tot Bosnië en Herzegovina dit aangeven. Hiertegen over staat geïnterviewde 5 die zegt dat in Slovenië niet de national resource seekers het gross van het FDI vormen maar juist de the efficiency seekers en the strategic asset seekers;
- aansluitend op het voorgaande is ook het totaal van FDI een stuk hoger in Slovenië (US 1.2 miljard) dan in Bosnië en Herzegovina (US 282 miljoen). Ook het tweede construct zou hiermee worden kunnen worden bevestigd. Slovenië scoort hoger op de factoren uit het diamond model wat weer leidt tot een hogere concurrentiepositie van het land. Deze hogere concurrentiepositie leidt weer tot een hogere inward FDI, zie vorig punt.

### *Conflict*

- geïnterviewde 2 is relatief negatief over de diamond model factoren maar niet de overall concurrentiepositie van Bosnië en Herzegovina. Dit strookt niet met het conceptueel model;

- geïnterviewde 7 geeft ook een aantal afwijkende antwoorden te aanzien het diamond model die hij overall een stuk beter beoordeelt dan de rest. Desondanks is hij niet heel positief over de concurrentiepositie van Bosnië en Herzegovina in het algemeen.

### *Nieuw*

- overgang plan economie naar vrije markt economie, geïnterviewde 1 heeft aangeven dat de slechte concurrentiepositie van Bosnië en Herzegovina deels is te verklaren doordat het land nog steeds deze transitie niet heeft afgerond;
- mentaliteit mensen, de eerste drie geïnterviewde hebben alle drie hierop gewezen. Zij stellen dat de mentaliteit van mensen in Bosnië en Herzegovina is te typeren als niet pro actief/ondernemend en mensen nemen geen verantwoordelijkheid. Dit zou ook de slechte concurrentiepositie van het land deels verklaren volgens deze geïnterviewden.

Aangezien het voorgaande de kern van dit onderzoek vormt, is het interessant om te bekijken hoe deze resultaten zich verhouden met de onderzoeksvraag. Het conceptueel model en theoretisch kader lijkt redelijk goed overeen te stemmen met de resultaten. Immers, respondenten beoordelen de factoren van het diamond model (constructen) in Bosnië en Herzegovina lager dan respondent inzake Slovenië. Bosnië en Herzegovina scoort lager dan Slovenië op de concurrentiepositie ranking en heeft een stuk lagere FDI. De vraag is echter hoe komt dit en wat kan er worden geleerd van Slovenië. De resultaten wijzen er sterk op dat de pluspunten van Bosnië en Herzegovina zich beperken tot het construct factor conditions (goedkoop en geschoold arbeid). De eerste respondent merkte ook (terecht) op dat de vraag kan gesteld kan worden of Bosnië en Herzegovina dit soort FDI wel wilt. Enigszins kort door de bocht concentreren dit soort investeringen zich vaak op het onttrekken van goedkope grondstoffen, arbeid etc. hetgeen vaak te zien is in ontwikkelingslanden (en deels in emerging economies). Dit is meestal niet in het belang van het land zelf en de economische ontwikkeling van het land. Op de overige factoren scoort Bosnië en Herzegovina slecht. Dit bij elkaar genomen, is niet genoeg om een goede concurrentiepositie te krijgen en FDI aan te trekken. Wanneer naar Slovenië wordt gekeken, valt op dat twee constructen van het diamond model goed scoren: Firm strategy, structure and rivalry en government & chance.

Dit zijn de twee zaken wat Bosnië en Herzegovina van Slovenië kan leren en haar pijlers op zou moeten concentreren om zodoende een betere concurrentiepositie te verkrijgen en meer FDI aan te trekken. De zakelijke omgeving zou een upgrade moeten krijgen door middel van sterkere concurrentie, betere bedrijfsstructuren, geavanceerde industrie en meer rivaliteit. In meer of mindere mate adviseert Porter dit ook bijvoorbeeld aan Kazachstan in zijn roadmap. Hierbij voegt hij nog toe dat clusterontwikkeling en innovatie hierbij belangrijk is. Dit is ook in lijn met de specifieke onderzoeken (Barlett, 2009) die aangeven dat de geavanceerde industrie, technologische ontwikkeling en integratie in de EU markt essentieel zijn geweest voor het succes van Slovenië. De vraag is of Bosnië en Herzegovina dit kan en hoe dat dan zou moeten gebeuren.

Aan de andere kant is er de publieke omgeving. Het mag duidelijk zijn dat alle respondenten op zijn zachtst gezegd niet positief zijn over de rol van de overheid in Bosnië en Herzegovina. De respondent ten aanzien van



Slovenië is dit juist wel, sterker nog dit construct wordt als het beste beoordeelt. Dit lijkt een cruciaal punt aangezien de andere constructen van het diamond model (en uiteindelijk de concurrentiepositie an sich) door de overheid gestimuleerd moeten worden. In Slovenië gebeurt dit ook waarin de overheid de zakelijke omgeving en eigen vraag stimuleert zoals blijkt uit secundaire bronnen (hoofdstuk 4). Hier zou Bosnië en Herzegovina zich ook op moeten focussen. Echter rijst hier weer de vraag hoe dit te doen. In paragraaf 2.1 zijn een aantal instrumenten genoemd die Porter (1990) noemt om de zakelijke omgeving en eigen vraag te stimuleren. Dit zijn subsidies, kapitaalverschaffing en het tijdelijk beschermen van de ontwikkeling van het concurrentievoordeel.

## 6.2 Validiteit Onderzoek

Logischerwijs is het belangrijk dat de hiervoor beschreven onderzoek en analyse valide zijn. Anders gezegd er dient gemeten te worden wat er gemeten moet worden. Het begrip validiteit is in te delen in interne en externe validiteit. De interne validiteit houdt in dat de resultaten van het praktijkonderzoek in overeenstemming zijn met het literatuuronderzoek. De externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin het onderzoek generaliseerbaar is naar andere situaties.

Gezien de resultaten, zoals gepresenteerd in het vorige paragraaf, lijkt de interne validiteit van het onderhavige onderzoek redelijk goed te zijn gewaarborgd. Allereerst zijn consistent de constructen (afkomstig uit het literatuuronderzoek) op dezelfde wijze getoetst. Daarnaast zijn de resultaten redelijk in lijn met het conceptueel model. Immers, de meeste respondenten met kennis van Bosnië en Herzegovina lijken niet enorm positief over de constructen van het concept diamond model wat leidt tot een lagere concurrentiepositie. Dit leidt vervolgens weer tot een lagere FDI. In het geval van Slovenië is de respondent meer positief over de constructen van het concept diamond model wat vervolgens leidt tot een hogere concurrentiepositie. Dit heeft weer als gevolg dat de FDI in het land hoger is.

Gezien de aard van het benchmark onderzoek is de generaliseerbaarheid van dit soort onderzoeken beperkt. Immers, er wordt onderzoek gedaan naar een bestaand geval waarvan de resultaten van belang zijn voor dat specifieke geval. Dit geldt ook deels voor dit onderzoek. Deels vanwege het feit dat dat in dit onderzoek een conceptueel model is gepresenteerd. De vraag is nu of dit conceptueel model eventueel in andere gevallen ook gebruikt kan worden. Ten aanzien van de generaliseerbaarheid van het eerste concept (diamond model) van het conceptueel model is al een en ander gezegd in paragraaf 2.3 (kritiek op model van Porter). Voornaamste punt is en blijft dat het een model is en geen theorie met voorspellende kracht. Hiertegenover staat dat de kwalitatieve benadering van het model deze doelstelling ook niet heeft. De doelstelling is: bruikbaar advies kunnen geven aan de praktijk. In dit onderzoek is dit ook het geval: wat kan Bosnië en Herzegovina leren van Slovenië.

Wanneer de resultaten van dit onderzoek worden vergeleken met eerdere onderzoeken - waarin het diamond model is toegepast - blijken er redelijk wat overeenkomsten te zijn. In het geval van Kazachstan is enigszins een vergelijkbaar beeld te zien als Bosnië en Herzegovina. Bijna alle factoren van het diamond model zijn niet

enorm positief beoordeeld door Porter. Dit op de factor conditions na. In het geval van Kazachstan gaat het dan met name om de natuurlijke grondstoffen en in het geval van Bosnië en Herzegovina factor arbeid. Kazachstan scoort ook niet enorm goed op de concurrentiepositie rankings en FDI is relatief beperkt. In dit geval kan gesteld worden dat het conceptueel model klopt. Al zijn er natuurlijk verschillen en nuances tussen deze cases, zoals ligging, tijd van onderzoek, stand wereldeconomie etc. Ook in het geval van Baskenland is een vergelijkbaar beeld waar te nemen met het verschil dat het land (regio) meer vergelijkbaar is met Slovenië. De factoren van het diamond model worden beter beoordeeld door Porter en de concurrentiepositie en FDI is hoger. Ook hier lijkt het conceptueel te kloppen. Hier gelden echter ook dezelfde beperkingen als in het geval van Kazachstan.

### 6.3 Tekortkomingen en Aanbevelingen

#### *Tekortkomingen*

Net zoals elk onderzoek kent ook dit onderzoek tekortkomingen. Allereerste tekortkoming is het aantal respondenten die is geïnterviewd. In het onderhavige onderzoek zijn dit er zeven geweest. Helaas is het niet gelukt om meer respondenten te interviewen (ondanks pogingen van de auteur). Om het conceptueel model te kunnen generaliseren is dit niet genoeg. In de toekomst zou verder onderzoek gewenst zijn waarin meer respondenten geïnterviewd worden. Ook het soort respondenten zou iets breder kunnen worden. Er zouden meer respondenten met kennis van Slovenië en het overheidsbeleid van Slovenië geïnterviewd moeten worden. Zodoende zou ingezoomd kunnen worden op het concept diamond model (toegepast op Slovenië) om zodoende een verdiepingsslag te kunnen maken met betrekking tot het nog meer lokaliseren van de best practices.

In aansluiting op het voorgaande zou ook een tekortkoming genoemd kunnen worden het feit dat de focus van het onderzoek enigszins is bijgesteld tijdens het onderzoek studie. De focus is namelijk verschoven van Slovenië naar Bosnië en Herzegovina. Dit is gedaan omdat tijdens het onderzoek de best practices al sneller naar boven kwamen door een verdiepingsslag in de secundaire data (rapporten, literatuur etc.). Het was mede hierom nodig om de focus te leggen op het identificeren van de constructen van het diamond model die niet goed gaan in Bosnië en Herzegovina en te bekijken hoe dit verbeterd kan worden. Dit alles met de best practices van Slovenië in het achterhoofd.

Ten slotte kan ook genoemd worden de eigen subjectiviteit van de respondenten. Alle respondenten zijn gevraagd hun persoonlijke mening te geven over de concepten en de materie an sich. Dit betreft hun mening en niet het officiële standpunt van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn. Hier zit bijna vanzelfsprekend een vorm van subjectiviteit (bias) in.

### *Aanbevelingen*

De voornoemde tekortkomingen bieden ook mogelijkheden ten aanzien van toekomstig onderzoek. Allereerst zou aan te bevelen zijn om het onderzoek te repliceren. Zodoende kan bekeken worden of het gebruikte conceptueel model in de toekomstige studies generaliseerbaar is.

Daarnaast is verder onderzoek aan te bevelen met betrekking tot de resultaten van dit onderzoek. In paragraaf 6.1 zijn twee focusgebieden gepresenteerd waar Bosnië en Herzegovina zich op zou moeten focussen om een betere concurrentiepositie te krijgen. Hier zou verder onderzoek aan te bevelen zijn. Met name naar de vraag of Bosnië en Herzegovina deze verbetering überhaupt kan maken. Zo ja, hoe zou dat dan moeten gebeuren.

## Referenties

- Atkinson, R. D. (2014). Understanding the U.S. National Innovation System. *The Information Technology & Innovation Foundation*, 6.
- Barlett, W. (2009). Economic Development in the European Super-Periphery: evidence from the western Balkans, *Economic Annals*, LIV.
- Bhidé, A. (2008). *The Venturesome Economy: How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World*. Princeton: Princeton University Press.
- Bogan, C.E., & English M.J. (1994). *Benchmarking Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. New York: McGraw Hill.
- Borensztein, E., de Gregorio B., & Lee J-W. (1998). How does Foreign Direct Investment affect economic growth? *Journal of International Economics*, 45.
- Lundvall, B. (2007) National Innovation Systems – Analytical Concept and Development Tool, *Industry and Innovation Journal*, 14.
- Camp, R. (1992). *Benchmarking - Het zoeken naar de beste werkmethode die leiden tot superieure prestaties*. Deventer: Kluwer.
- Campos, N .F., Coricelli, F. & Moretti, L. (2014). *How much do countries benefit from membership in the European Union?* Policy paper, CEPR.
- Cviic, C. & Sanfey, P. (2010). *In Search of the Balkan Recovery: The Political and Economic Reemergence of South-Eastern Europe*. New York: Columbia University Press.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G. & Soete, L. (1998). *Technology and Economic Theory*, London: Pinter Publishers.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Research Methodologie in Business Research*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dunning, J. H., (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Dunning, J.H. & Zhang F. (2008). Foreign Direct Investment and the locational Competitiveness of Countries. *Transnational Corporations*, 17.
- Estrin, S. & Uvalic, M. (2016). *Are Foreign Direct Investments in the Balkans Different?* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. London: Pinter Publishers.

- Freeman, C. & Lundvall, B, (1988) *Small Countries Facing the Technological Revolution*, London: Frances Pinter.
- Greenway, D. (1993). The Competitive advantage of Nations, *Kyklos Journal*, 1.
- Glaser, B. G. and Straus, A. L. (2006). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Gu, S. & Lundvall, B. (2006). China's innovation system, harmonious growth and endogenous innovation. *Innovation Management Policy and Practice*, 8.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2018) *Fundamentals of Strategy*. London: Pearson Education Limited.
- Ketels, C.H.M., (2006). Michael Porter's competitiveness framework: recent learnings and new research. *Journal of Industrial Trade and Competition*, 6: 115-136.
- Malcom, N. (1996). *A short history of Bosnia*, New York: New York University Press.
- Malhotra, N. & Birks, D. (2007). *Marketing Research: an applied approach*. London: Pearson Education Limited.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Ozlem, O. (1999). *The Competitive Advantage of Nations: The Case of Turkey*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Porter, M.(2005). *Kazakhstan's Competitiveness: Roadmap Towards a Diversified Economy*, Presentation at the Insitutue for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School.
- Porter, M., Ketels, C. H. M, Valdiso, J .M. (2013). The Basque Country: Strategy for Economic Development. *Harvard Business School, januari 2013*.
- Radovic-Markovic, M., Nikitovic, Z. & Jovancevic, D. (2015). *Toward Green Economy: Opportunities and Obstacle for Western Balkan countries*. Bloomington: Xlibris.
- Sadée, T. (2005). Degelijkheid met een vleugje Balkan-gekke, *NRC*, 13-5.
- Sovel, O., Lindqvist G., & Ketels, C. *The Cluster Initiative Greenbook. Working paper prepared for the 6th Annual Conference of The Competitiveness Institute, September 2013*.
- Sorensens, H. E. (2012) *Business Development.: A Market-Oriented Perspective*. Hoboken: Wiley.
- Van den Ende, J. (2017). *Introduction, New Business Development*. College reader for Rotterdam School of Management. Erasmus University, Netherlands.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Vries de, J. M. & Van der Togt, J. W. (1995). *Benchmarking in 9 stappen*, Deventer: Kluwer  
Bedrijfswetenschappen.

Watson, G. H. (1993). How Proces Benchmarking Supports Corporate Strategy. *Planning Review*, 21.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

### **Internet referenties**

<https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Slovenia#>

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ba/Documents/about-deloitte/ba\\_sbf-investing-guide.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ba/Documents/about-deloitte/ba_sbf-investing-guide.pdf)

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/fdi-and-inclusive-growth.html>

<https://www.enterprisesurveys.org/data/exploreTopics/Corruption>

<https://www.eea.europa.eu/soer-2015/countries/slovenia>

<https://unctad.org/en/pages/diae/world%20investment%20report/wir-series.aspx>

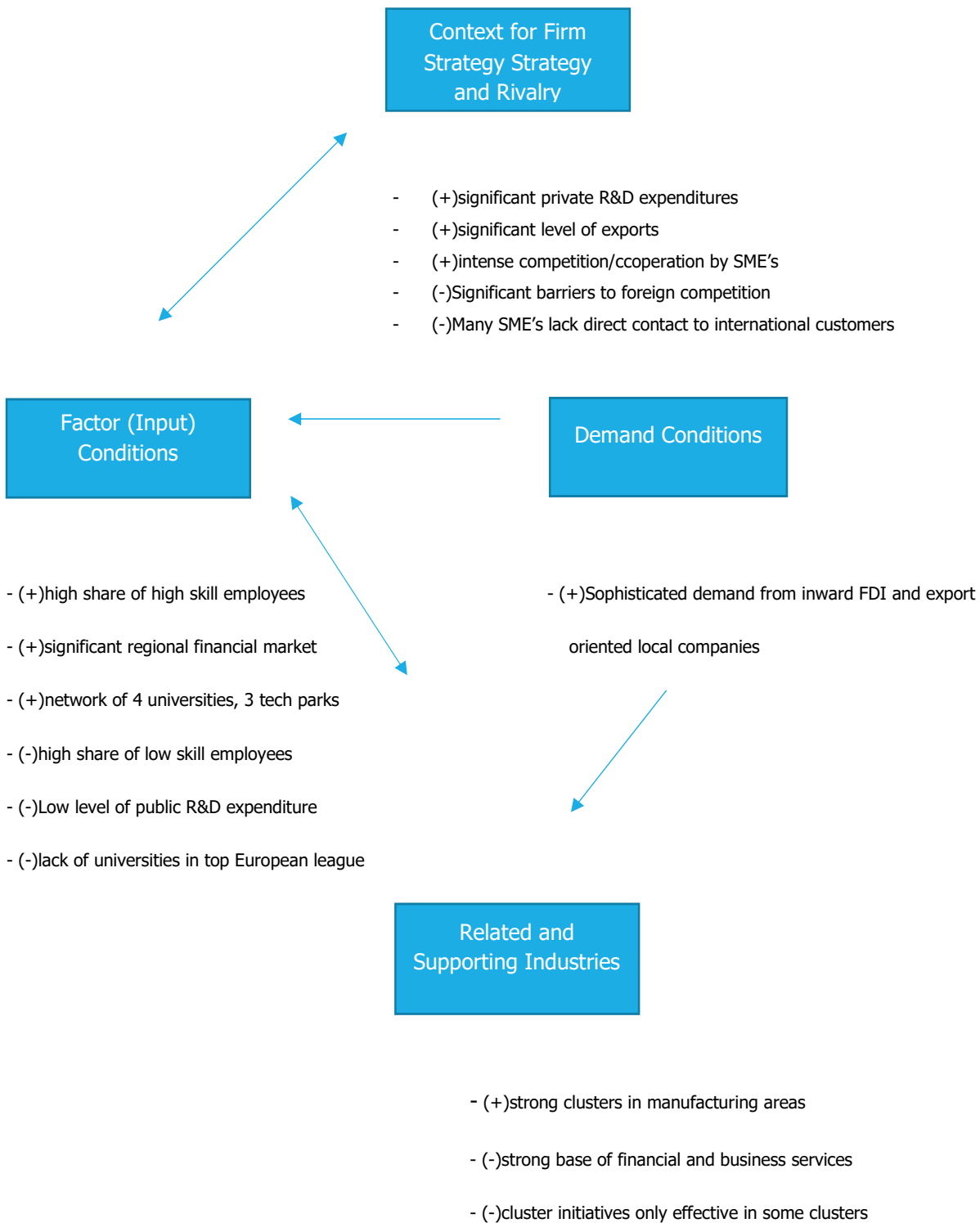
<https://www.marketresearchreports.com/>

<https://www.nrc.nl/nieuws/2005/05/13/degelijkheid-met-een-vleugje-balkan-gekke-10505101-a1267544>

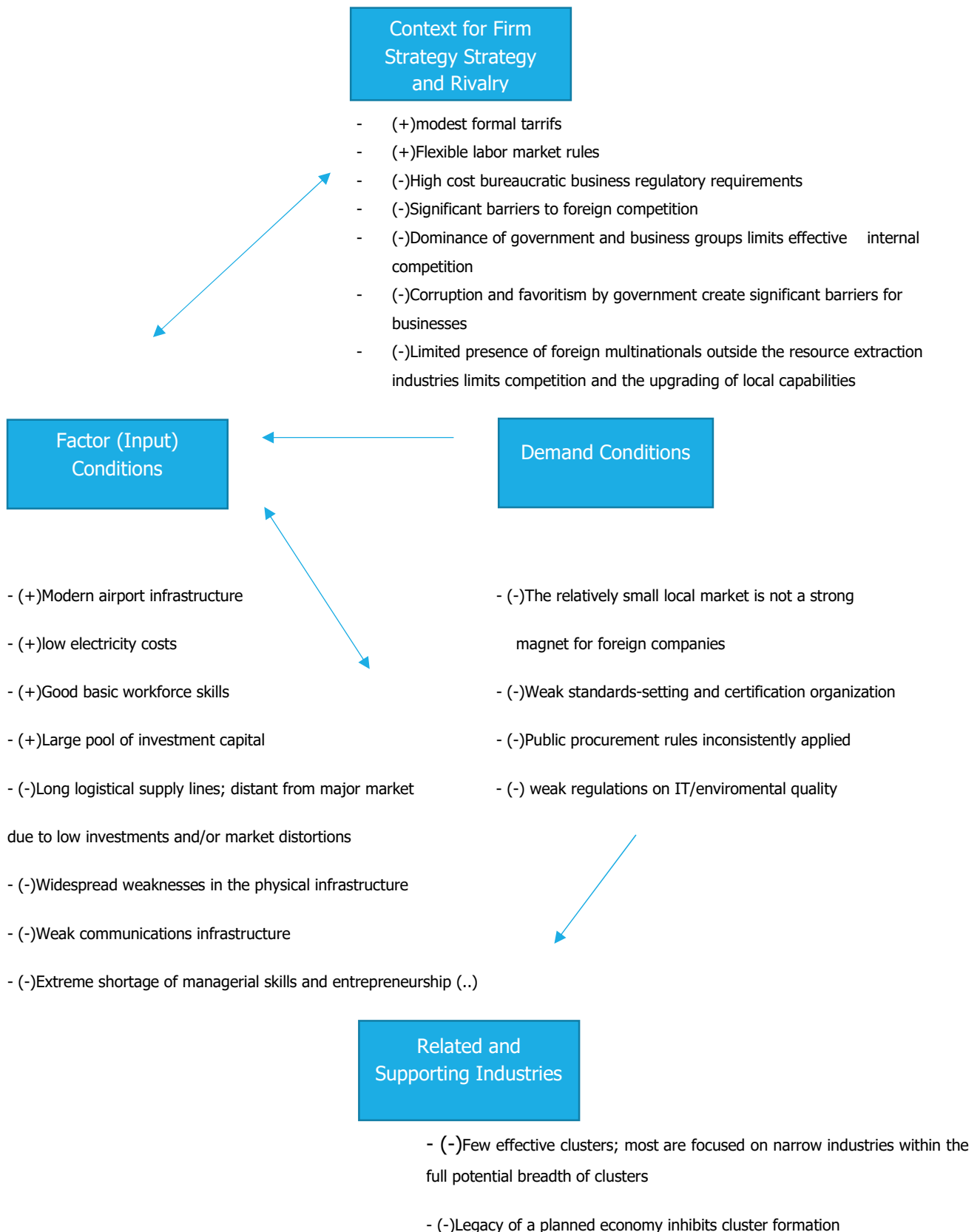
[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)

[https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf)

## Bijlage 1 - Toepassing Diamond model Baskenland



## Bijlage 2 – Toepassing Diamond model Kazachstan





## Bijlage 3 – Uitwerking Interview Samira Sulejmanovic

### Interview Samira Sulejmanovic

*Head of Department for Bilateral Trade Relations* |

Ministry of Foreign Trade and Economic Relations

Bosnia and Herzegovina

Plaats: Sarajevo, Bosnië en Hercegovina

Datum: 26 april 2019

**Centrale onderzoeksvraag: *Wat kan Bosnië en Herzegovina leren van de best practices – met betrekking tot FDI - van Slovenië?***

#### Vragenlijst

Nr.	Vraag	Antwoord
1	Zou u zo vriendelijk willen zijn om uit te leggen wat uw functie inhoudt en wat u precies doet?	Ik werk bij het Ministerie van Buitenlandse Handel en Economische Betrekkingen van Bosnië en Herzegovina. Dit doe ik als hoofd van de afdeling Bilaterale Betrekkingen. Ik ben verantwoordelijk voor het onderhouden van bilaterale handelsrelaties voor de hele wereld. Dit houdt onder andere in het afsluiten bilaterale verdragen en economische samenwerking. Tevens ben ik verantwoordelijk voor het beschermen/stimuleren van zowel

		buitenlandse investeringen in Bosnie (inward FDI) als de Bosnische investeringen in het buitenland (outward FDI).
2	Heeft het Ministerie van Buitenlandse Handel en Economische Betrekkingen van Bosnië en Herzegovina een mandaat om de economische ontwikkeling van Bosnië en Herzegovina te stimuleren?	Ja, dit hoort tot het portefeuille van het Ministerie van Buitenlandse Handel en Economische Betrekkingen. Opgemerkt dient te worden dat andere Ministeries overlappende bevoegdheden kunnen hebben.
3	Heeft het Ministerie van Buitenlandse Handel en Economische Betrekkingen van Bosnië en Herzegovina genoeg middelen om haar taak effectief te kunnen uitvoeren?	Nee, op federaal niveau worden niet genoeg middelen vrijgesteld om dit te doen. Alleen al het feit dat alleen ik met 2, 3 medewerkers hiervoor verantwoordelijk ben, zegt genoeg. Het probleem wordt versterkt door het feit dat op regionaal niveau (onterecht) wordt gedacht dat er sprake is van overlappende bevoegdheden. Zij vragen dus ook om middelen.
4	In de relevante literatuur (Michael Porter – Diamond model) is aangegeven dat er vier factoren zijn die van cruciaal belang zijn bij het bepalen van de (internationale) concurrentiepositie van landen c.q. industrieën in die landen. Zou u per factor een rating kunnen geven voor de situatie van die factor in Bosnië en Herzegovina?	Zie hieronder de antwoorden per factor aangegeven.
4a	Factor conditions, hiermee doelt Porter op de positie van een staat ten aanzien van de factoren van productie zoals geschoold arbeid, grondstoffen, infrastructuur etc.	Bestaand geschoold arbeid is goed en wordt ook geprezen door bedrijven, ook internationale bedrijven. Het onderwijs systeem staat echter onder druk omdat hogere opleidingen (HBO en Universiteiten)

		slecht gereguleerd zijn. Het niveau van sommige 'Universiteiten' is niet universitair waardig en zorgt dus ook voor minder competente mensen. Fysieke infrastructuur (wegen, spoor etc) is in slechte toestand. Digitale infrastructuur iets beter maar loopt wel achter op rest van Europa en regio.
4b	Demand conditions, deze factor betreft de grootte van de vraag in naar de betreffende producten/diensten in de thuisstaat	Niet enorm goed. De grootste industrieën (naast energie) in Bosnië en Herzegovina zijn de meubel- en metaal industrie. Deze industrieën zijn niet enorm vooruitstrevend waardoor zij geavanceerde vraag niet realiseren.
4c	Related and supporting industries, de aanwezigheid van internationaal succesvolle related industries is in meerdere opzichten van belang.	Deze factor vind ik het laagste scoren van alle vier in Bosnië en Herzegovina. Er is niet veel sprake van innovatie en vernieuwing omdat er geen incentive is vanuit de markt (redelijk strak verdeeld). Daarnaast doet de overheid weinig om de innovatie te stimuleren. Dit komt wederom door het politieke/bestuurlijke systeem ('chaos'). De bevoegdheden van de bestuursorganen zijn gefragmenteerd. In plaats van werkelijk iets te doen op dit gebied, zijn de bestuurlijke systemen meer bezig met zich zelf en behoud van bevoegdheden/banen.
4d	Firm strategy, structure and rivalry, de vierde factor betreft de context waarin bedrijven zijn georganiseerd/gestructureerd en de rivaliteit binnen de thuisstaat.	Ook deze factor doet het niet best in Bosnië en Herzegovina. Dit komt met name omdat er nauwelijks sprake is van het reguleren van markt (waar nodig) en grote mate van corruptie. Dit ontwricht de markt en geeft grote spelers een oneerlijk voordeel. Ook dit heeft weer te maken met het (niet) functioneren van het bestuurlijk apparaat en

		de strijd om bevoegdheden en middelen dus. Zoals bij voorgaande vraag.
4e	Government & chance, hoewel Porter deze twee omgevingsfactoren niet beschouwd als de originele vier elementen van het diamond framework spelen zij een belangrijke (indirecte) rol bij het beïnvloeden van de vier elementen.	Met name de overheid speelt een negatieve rol in dit land. Hiervoor is dit uitvoering aan bod gekomen.
5	Hoe zou u de concurrentiepositie van Bosnië en Herzegovina beoordelen?	Niet best, er zijn te veel interne problemen die eerst opgelost moeten worden om maar überhaupt te denken aan concurreren op de internationale markt.
6	Wat betekent Foreign Direct Investment voor u?	Investerings vanuit het buitenland die een langer van duur zijn en niet incidenteel.
7	In de literatuur (Dunning) onderscheid vier verschillende motiveringen voor FDI: <ul style="list-style-type: none"> <li>- natural resource seekers;</li> <li>- the market seekers;</li> <li>- the efficiency seekers;</li> <li>- the strategic asset seekers.</li> </ul> Welke van de vier denkt u dat het grootste deel van de FDI in Bosnie en Hercegovina het grootste is?	Helaas is dit nog steeds natural resource. Het beste voorbeeld hiervan is ArcelorMittal die hier goedkope grondstoffen uit de metaalindustrie weghaalt en/of laat verwerken. Dit doen zij vaak op een negatieve manier niet rekening houdend met het milieu en arbeidsvoorwaarden van de werknemers. Dit soort FDI zijn wij liever kwijt dan rijk. Het liefst zien wij efficiency seekers die een goede bijdrage kunnen leveren aan onze economie en het land zelf.
8	Bent u actief bezig met het werven van FDI?	Niet direct omdat wij meer bezig zijn het creëren van ruimte en standaarden waarbinnen FDI plaats kan vinden. De organisatie FIPA doet dat. Overigens kan dit actief werven leiden tot slechte gevolgen. Zie bijvoorbeeld de vele arbitragezaken, zoals de zaak van Slovenie jegens het

		Elektriciteitstransport bedrijf in Bosnië en Herzegovina ter waarde van € 700 miljoen..
9	Welke mogelijkheden ziet uw voor FDI in Bosnië en Herzegovina?	Helaas nog steeds de natural resource seekers. Op een positieve manier bekeken, is geschoolde arbeid een aantrekkelijke factor van dit land.
10	Weke obstakels ziet u voor dit land met betrekking tot FDI?	Corruptie, politieke instabiliteit en geen effectief/traag en (tussen ons) beïnvloedbaar rechtssysteem.
11	Hoe zou u de mijn centrale onderzoeksvraag beantwoorden.	Naast genoemde factoren zijn er nog een aantal dingen die ons onderscheiden van Slovenië. Allereerst is er nog sprake van een overgang van een plan economie naar een vrije markt economie. Tot 1990 was er namelijk sprake van een gematigd socialistisch systeem. Dit werkt nog steeds door. Daarnaast is de mentaliteit van een mensen hier een issue. Er wordt te veel verwacht van andere mensen zonder zelf de verantwoordelijkheid te nemen en dingen zelf te realiseren. In het verlengde hiervan is het zo dat als er iets slechts gebeurt dat men gauw de schuld geeft aan een derde. Dit zorgt voor een raar maatschappelijk en economisch systeem waar niemand verantwoordelijk wordt gehouden (vacuüm van de rest van Europa).

## Bijlage 4 – Cross Case Analyse

	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5*	Interview 6	Interview 7
<b>Construct</b>							
<u>Diamond model</u>							
Factor conditions	geschoold arbeid goed. Infrastructuur slecht en digitale infrastructuur iets beter	zeker de geschoolde arbeid en grondstoffen scoren hier goed. Infrastructuur iets minder	geschoold arbeid is er, het gevaar bestaat van nieuwe generaties. Fysieke infrastructuur niet best, digitale ook niet.	zeer goed, lage lonen en grondstoffen zijn interessant	5	Veel (theoretisch) goed geschoolde werknemers en grote aanwezigheid van grondstoffen. Infrastructuur is een minpunt maar verandert/ verbetert snel.	Matig.. Bosnische staat is beperkt om voldoende ondersteuning te geven aan mensen die zich in bepaalde sectoren willen ontplooiën.
Demand conditions	niet enorm op niveau	niet best, wel vraag naar lokaal geproduceerde producten alleen deze vraag is niet groot gezien de grootte van het land en niet	voldoende, de vraag is niet enorm groot en geavanceerd	Niet best	6	Niet best, Vanuit onze ervaring (onze eigen specifieke kennis) is er weinig vraag naar.	Goed, men in Bosnië en Herzegovina is bewust van dit

		enorm ontwikkeld.					
Related and supporting industries	niet veel sprake van innovatie omdat er geen incentive is vanuit de markt Overheid doet weinig	niet best, er is niet veel sprake van samenwerking en innovatie door bijvoorbeeld joint ventures	enigszins wel in de metaalindustrie en IT sector. Alleen geen hoog geavanceerde kennis en bedrijven	niet best	6	slecht, wel aanwezig maar veel verouderd. Bovendien zijn bedrijven die vroeger spelers van belang waren op dit gebied nu geminimaliseerd tot een (kleine) onderaannemer op wereldschaal	Middelmatig, Het kan vaak jaren (of zelfs tientallen jaren) van hard werken en investeringen vergen om sterk gerelateerde en ondersteunende industrieën te creëren die binnenlandse
Firm strategy, structure and rivalry	Slecht, nauwelijks sprake van reguleren van markt en grote mate van corruptie	onvoldoende, rivaliteit is er maar echter niet op een zodanige wijze dat bedrijven zich, en hun producten, enorm ontplooiën	onvoldoende, Concurrentie niet best, doordat er weinig marketing bedrijven hier actief zijn waardoor concurrentie niet goed op stoom komt	slecht	8	voldoende, Veel "cowboygedrag" zichtbaar onder de ondernemingen geërfd vanuit socialisme. Wel zijn er steeds meer nieuwe bedrijven die niet in Westen zouden misstaan als het gaat om structuur, organisatie.	Goed. Door hun eigen binnenlandse concurrentie zijn ze ook in staat geworden om gemakkelijker op buitenlandse markten te concurreren.
Government & chance	slecht	onvoldoende	onvoldoende	slecht, dit komt door de politieke instabiele situatie en sociale problemen die hier spelen	9	slecht, Veel desinteresse (vanuit politiek) in verbeteren van ondernemersklimaat en benodigde infrastructuur	Matig. Overheden kunnen geen concurrerende industrieën creëren;
<u>FDI</u>							

1= natural recourse seekers 2= the market seekers 3= the efficiency seekers 4= the strategic asset seekers	1, veel bedrijven die goedkope grondstoffen uit de metaalindustrie weghaalt en/of laat verwerken.	1, genoeg positieve voorbeelden van Nederlandse ondernemers die succesvol actief zijn in dit land. Zij prijzen het land om haar locatie, getrainde mensen en natuur en/of resources.	1	1, eigen HR activiteiten (personeel).	3-4	1. natural recourse seekers (staal, hout industrie etc). 2. the market seekers (investeringen in bankwezen, fabrieken etc).	4	
<u>Overall</u>								
	Sprake van een overgang van een plan economie naar een vrije markt economie. Daarnaast is de mentaliteit van een mensen hier een issue.	een reform agenda worden opgezet die een aantal problemen oppakt, moet zich richten op het verminderen van bureaucratie, vereenvoudiging van het bestuursmodel van het land en 'rule of law' verstevigen	de scholing niet best, de zwakke binnenlandse concurrentie, de mentaliteit van de mensen in het land, niet enorm gedreven en pro actief.	Slovenië één van de weinige landen is van de West Balkans die een goed werkend politiek en bestuurlijk model, rule of law en vergelijkbare factoren die essentieel zijn voor het aantrekken van buitenlandse investeringen. Rekening houden met de complexe (politieke)	Uitstekende effectiviteit-prijs verhouding gecombineerd met perfecte geografische ligging en infrastructuur.	Ondernemen simpeler en aantrekkelijker maken, investeringen aantrekkelijker maken en dit als zodanig promoten, meer investeringen met hoger gerealiseerde toegevoegde waarde in BiH nastreven, jonge en hoogopgeleide werknemers als promotiemiddel inzetten.	Bosnië en Herzegovina moet allereerst de voordelen van FDI begrijpen: het stelt de ontwikkelde wereld in staat kansen in opkomende markten te benutten en vervolgens verbeteren. Dit besef is er echter nog niet helemaal in het land.	



				situatie waarin Bosnië en Herzegovina zich bevindt. Mijns inziens is rule of law de eerste stap naar een stabielere en betere toekomst voor dit land.				
<u>Competitiveness Report</u>								
<b>Ranking land geïnterviewde</b>	103	103	103	103	48	103	103	

\* geïnterviewde 5 heeft eerste vragen, constructen m.b.t. diamond model, alleen becijferd, niet toegelicht.