

Expansieprocessen in Oost-Europa: de rol van risicoperceptie

Drs. H.J. Drogendijk

1 Inleiding

De verwachtingen waren hooggespannen, toen begin jaren negentig de markten in Centraal- en Oost-Europa werden geopend voor buitenlandse investeerders. Het leek ook zo mooi: een onontgonnen markt, honderden miljoenen consumenten, goedkope grondstoffen, et cetera. En dat allemaal dicht bij huis.

Nu zijn we ruim tien jaar verder en veel wijzer. Al in de eerste jaren na de val van de muur werd het zakendoen in Rusland getypeerd als een rit in een 'Russian rollercoaster' (McCarthy, Puffer en Simmonds, 1993). De instabiele politieke situatie, het gebrek aan infrastructuur en aan wettelijke regelingen op allerlei gebied, maar voornamelijk met betrekking tot protectie van eigendom, de tegenvallende koopkracht van consumenten, de onzekerheid over de overgang van een planeconomie naar een markteconomie: het zijn allemaal klachten die worden geuit door ondernemers die actief zijn in Centraal- en Oost-Europa. Veel westerse bedrijven in de regio hebben in één of meer landen een economische of politieke crisis meegeemaakt. In interviews met expatriate managers van Nederlandse bedrijven in 1998 met vestigingen in Polen, Hongarije en Rusland werd duidelijk dat deze lokale crises vergaande gevolgen kunnen hebben. Vanwege de roebelcrisis in de zomer van 1998 in Rusland werd bijvoorbeeld de opening van een nieuw kantoor door Organon in dat land uitgesteld en moest Van Melle een productielijn sluiten in Breda. Welke rol speelt de inschatting van dergelijke risico's door bedrijven in de manier waarop zij toetreden tot en expanderen in de landen in de regio? Deze vraag was onderdeel van een promo-

tieonderzoek naar de expansiestrategieën en het succes van Nederlandse bedrijven in Centraal- en Oost-Europa¹. Voor dit onderzoek zijn interviews gehouden met dertien general managers (of een andere lid van het managementteam) van lokale vestigingen van Nederlandse bedrijven in Polen, Hongarije en Rusland. De geselecteerde vestigingen verschilden van elkaar met betrekking tot de grootte van de vestiging, het land en de bedrijfssector waarin zij actief zijn, om een zo groot mogelijke variatie te verkrijgen in de gevolgde expansiestrategieën. Verder zijn er vragenlijsten verspreid onder 159 hoofdkantoren van Nederlandse bedrijven met ten minste een vestiging in zes geselecteerde landen in de regio (Hongarije, Tsjechië, Polen, Roemenië, Rusland en Oekraïne). Deze bedrijven zijn geïdentificeerd door het analyseren van artikelen in 'Het Financieele Dagblad' (jaargangen 1991-1997) en 'NRC-Handelsblad' (jaargangen 1993-1997) en de database 'Reach', die allerlei (financiële) informatie bevat met betrekking tot Nederlandse bedrijven. Bedrijven met minder dan 100 werknemers werden uitgesloten van het onderzoek. Door middel van telefoongesprekken met alle 159 bedrijven is vastgesteld aan wie de vragenlijsten werden verstuurd, in de meeste gevallen CEO's, regiomanagers of verkoop- of marketingmanagers die verantwoordelijk waren voor de activiteiten van het bedrijf in de regio van Oost-Europa. Van de 159 verstuurd vragenlijsten werden er 84 ingevuld teruggestuurd: een response rate van 53%. Deze 84 bedrijven hebben samen 360 vestigingen in de regio (waarvan 215 eerste vestigingen) en zijn actief in verschillende sectoren, waaronder de agrarische sector, de chemische industrie, elektronica en automatisering, de voedingsindustrie en de dienstensector. In dit artikel zal met name gebruik worden gemaakt van gegevens die zijn verzameld met de vragenlijsten. De uitspraken van expatriates zijn afkomstig uit de gevoerde interviews. In de volgende paragraaf zal eerst worden aangeduid wat wordt bedoeld met risicoperceptie en hoe dit is

Drs. H.J. Drogendijk promoveert in december 2001 aan de Katholieke Universiteit Brabant en is vanaf januari als universitair docent verbonden aan het departement Organisatie en Strategie van diezelfde universiteit.

gemeten in het onderzoek. Daarna wordt in paragraaf 3 onderzocht hoe risicoperceptie de internationaliseringsprocessen van bedrijven, met name de volgorde waarin zij toetreden tot buitenlandse markten en de expansie van bedrijven binnen deze markten, kan beïnvloeden. In paragraaf 4 wordt toegelicht hoe deze expansieprocessen zijn geoperationaliseerd en gemeten en welke analysetechnieken zijn gebruikt. De resultaten worden weergegeven in paragraaf vijf, waarna paragraaf zes afsluit met de conclusies.

2 Risicoperceptie

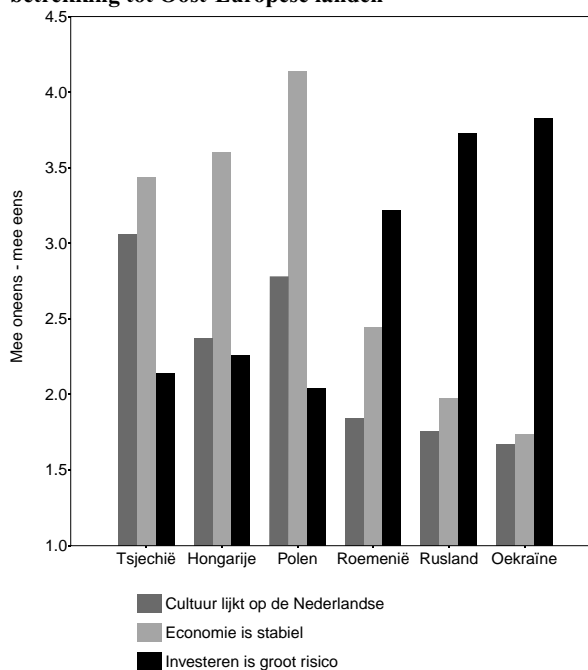
Het begrip risico, zoals dat in het onderzoek is geïnterpreteerd, omvat onzekerheden die ontstaan vanwege politieke en economische instabiliteit, en verschillen in de sociale structuur en de cultuur van het gastland met die in Nederland. In de interviews bleek dat de vestigingen ter plekke de onzekerheden op allerlei gebied ervaren. In verschillende bedrijven werden voorbeelden gegeven over hoe veranderde wetgeving van invloed was op de activiteiten. Genoemd werden bijvoorbeeld eisen met betrekking tot tekst op verpakkingen of de kwaliteit van producten, maar ook veranderingen van uitvoertarieven of -rechten, meestal per direct van toepassing. Maar ook de cultuurverschillen tussen Nederland en de landen in Centraal- en Oost-Europa kunnen problemen opleveren voor Nederlandse bedrijven. Volgens een Nederlandse expatriate manager in Hongarije hebben Hongaren een gebrek aan visie op kwaliteit, langetermijnplanning en logistieke planning: 'Ze denken niet in stromen'. En verder: 'Hongaren zijn nog erg afhankelijk en weinig *problem solving*.' Een Britse expatriate manager in Rusland voegde toe dat 'Russians lack management skills, like making decisions, motivating, being a leader'. Zij benadrukte hoe moeilijk het is om mensen deze dingen te leren; moeilijker dan bijvoorbeeld het leren van een taal: 'A bigger problem is the cultural change that is needed. It is difficult to learn people to take decisions on their own and to solve the problems they run into, instead of running to their bosses.' Maar er zijn ook positieve geluiden van bijvoorbeeld een Nederlandse expatriate in Polen. Hij zegt over jonge mensen met een moderne opleiding: 'De mentaliteit van de mensen is prima: ze zijn *eager* en ze laten graag zien wat ze kunnen.'

Hoe schat men op Nederlandse hoofdkantoren de risico's met betrekking tot deze onzekerheden in? Met de vragenlijst is informatie verkregen over hoe ondernemers de cultuurverschillen, economische en politieke stabiliteit en het risico om te investeren inschatten voor zes landen in de regio (Hongarije, Oekraïne, Polen, Roemenië,

Rusland, Tsjechië). Er werden vijf vragen gesteld die voor ieder van de zes landen apart moesten worden beantwoord, op een schaal van 1 tot 5 (helemaal mee eens – helemaal mee oneens):

1. De *Hongaarse* cultuur lijkt op de Nederlandse;
2. *Hongarije* is economisch stabiel;
3. *Hongaarse* waarden en gebruiken verschillen erg van de Nederlandse;
4. *Hongarije* is politiek stabiel;
5. Investeren in *Hongarije* is een groot risico.

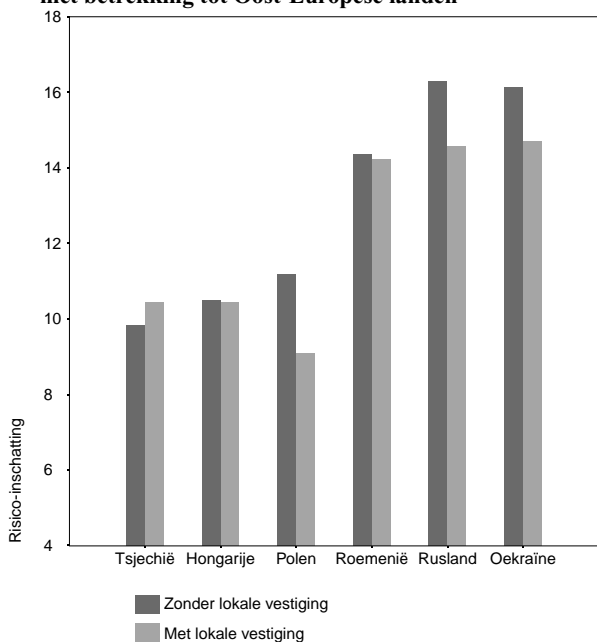
Figuur 1. Perceptie van Nederlandse bedrijven met betrekking tot Oost-Europese landen



Figuur 1 geeft weer hoe Nederlandse ondernemers een aantal van deze vragen (1, 2 en 5) hebben beantwoord. Gemiddeld genomen, vindt men vooral de Tsjechische cultuur, en eventueel de Poolse, vergelijkbaar met de Nederlandse; dan volgt de Hongaarse cultuur en vervolgens de Roemeense, Russische en Oekraïense cultuur. Met betrekking tot de economische stabiliteit (maar ook de politieke, niet in de figuur) vindt men vooral Polen stabiel, gevolgd door Hongarije en Tsjechië. Daarna volgen Roemenië, Rusland en Oekraïne met afstand. In het algemeen wordt het investeren in deze laatste drie landen meer risicovol gevonden dan in de eerste drie. Door middel van factoranalyse is vastgesteld dat de evaluaties van managers met betrekking tot de vijf vragen zijn terug te brengen tot een enkele dimensie, die ik 'risico-inschatting' noem. De vijf items zijn elk met hun factorlading vermenigvuldigd en opgeteld (vraag 3 en 5 na ompoling), waardoor een variabele ontstaat met een minimum van 3.9 en een maximum van 19.5. Een hoge score op deze variabele

geeft aan dat het risico van het betreffende land als hoog wordt ingeschat, een lage score geeft een lage risico-inschatting weer. In figuur 2 wordt de gemiddelde score aangegeven van de zes geselecteerde landen in de regio. Er blijkt een bepaalde rangorde van risico-inschatting door de respondenten te bestaan: Tsjechië, Hongarije en Polen dicht bij elkaar, met vervolgens Roemenië en ten slotte Rusland en Oekraïne. De figuur laat zien dat daadwerkelijke aanwezigheid van het bedrijf in de betreffende landen met een eigen vestiging van invloed is op de inschatting van het risico. Met name Polen, maar ook Rusland en Oekraïne, worden als minder risicovol ingeschat door hen die directe ervaringen hebben opgedaan met activiteiten in die landen. Blijkbaar hebben bedrijven die er actief zijn, geleerd om met bepaalde risicovolle of onzekere omstandigheden om te gaan.

Figuur 2. Risicoperceptie van Nederlandse bedrijven met betrekking tot Oost-Europese landen



3 Het 'Uppsala model': stap voor stap internationaliseren

Hoe beïnvloedt risicoperceptie de internationalisering van bedrijven? In de literatuur zijn verschillende stromingen die zich met deze vraag hebben beziggehouden. In het onderhavige onderzoek wordt hier vanuit een dynamische benadering naar gekeken. De vraag luidt dus: hoe hangt risicoperceptie samen met de internationaliseringsprocessen van bedrijven?

In de jaren zeventig heeft een groep Zweedse onderzoekers uit Uppsala een model van internationaliseringsprocessen ontwikkeld op basis van waarnemingen van de expansieprocessen van vier

bedrijven (Johanson en Vahlne, 1977). Het 'Uppsala-model' is gebaseerd op het idee dat onzekerheid op onbekende markten gereduceerd wordt door actieve betrokkenheid en fysieke aanwezigheid ter plekke. Door middel van 'learning by doing' kunnen bedrijven steeds grotere risico's aan. Het model beschrijft twee patronen van de internationale expansie van bedrijven die worden verklaard door dergelijke leerprocessen. Ten eerste namen de Zweedse onderzoekers waar dat de eerste buitenlandse vestigingen worden opgezet in landen die erg lijken op het moederland, met betrekking tot de cultuur, taal, economie, politieke structuur, et cetera. Pas daarna wordt op steeds moeilijker of onzekerder markten geopereerd. Ten tweede zagen zij dat de expansie van bedrijven *binnen* markten volgens een bepaald stappenplan verloopt: in een eerste fase exporteert het bedrijf incidenteel naar het gastland, vervolgens wordt contact gezocht met een lokale distributeur, dan wordt een verkoopkantoor opgericht en ten slotte kan een productievestiging worden gestart. Beide processen vinden incrementeel plaats volgens het Uppsala-model, omdat leerprocessen tijd kosten.

Het Uppsala-model is in de jaren zeventig van de vorige eeuw ontwikkeld. Sinds die tijd is er echter veel veranderd op de wereldmarkt: de handelsomgeving van bedrijven is door globalisering toegenomen, geografisch gezien, evenals de informatiestromen waaruit kan worden geput, dankzij de ontwikkeling van de communicatietechnologie. Steeds meer onderzoekers vragen zich daarom af of het 'oude' Uppsala-model nog wel geldig is voor de huidige internationaliseringsprocessen van moderne multinationals. Heeft risicoperceptie nog wel invloed op de stappen die bedrijven zetten wanneer zij nieuwe markten betreden? En vooral, kunnen bedrijven tegenwoordig niet veel grotere stappen zetten en fases overslaan uit de door het model veronderstelde patronen?

4 Het onderzoek

In deze paragraaf wordt aangegeven hoe bovenstaande vragen zijn onderzocht aan de hand van met de vragenlijst verzamelde gegevens over de stappen van Nederlandse bedrijven in de nieuw geopende markten in Oost-Europa. Achtereenvolgens komen de operationalisaties van de twee onderzochte expansieprocessen, namelijk de volgorde waarin tot buitenlandse markten wordt togetreden en de expansie binnen markten, de meting van de controlevariabelen en de gebruikte analysetechnieken aan bod. Voor de operationalisering en de meting van de onafhankelijke variabele risicoperceptie verwijs ik terug naar paragraaf 2.

4.1 Expansieprocessen

Volgorde van markten: aan de 84 bedrijven is gevraagd in welk jaar zij hun eerste vestiging hebben opgezet in de zes geselecteerde markten in Oost-Europa. Tabel 1 geeft weer in welke periode de eerste vestigingen van de 84 participerende bedrijven in de verschillende landen zijn opgezet². Het valt op dat het kleinste aantal vestigingen is opgezet in de periode van 1996 tot 1998. Het is echter mogelijk dat bedrijven die in die laatste periode vestigingen hebben gestart in Oost-Europa, niet hebben meegedaan aan de vragenlijst vanwege de gevoeligheid van informatie in de startperiode. Verder is het grootste aantal vestigingen geopend in Polen, gevolgd door Tsjechië en Hongarije, Rusland en ten slotte Roemenië en Oekraïne.

Van de 208 eerste vestigingen van deze bedrijven is aan de hand van het jaar van toetreden bepaald of het gastland het eerste, tweede, et cetera, tot en met zesde land (indien van toepassing) in de regio was waar het bedrijf actief werd. Iedere eerste vestiging in de regio werd gecodeerd als '1' op een variabele volgorde van markten. De vestiging die door het bedrijf werd opgezet in het tweede gastland, werd gecodeerd als '2', et cetera. Wanneer het bedrijf tot twee landen in hetzelfde jaar toetrad, kregen de vestigingen hetzelfde rangordnummer en werd het volgende nummer overgeslagen. De variabele *volgorde van markten* heeft zes ordinale categorieën, met 103 waarnemingen voor '1' of eerste land waar het bedrijf actief werd, 44 voor tweede land, 27 voor derde land, 16 voor vierde land, 12 voor vijfde land en zes voor zesde land. Hoe hoger dus de score op de variabele *volgorde van markten*, des te meer landen werden door het bedrijf eerder betreden dan het betreffende land.

Expansie binnen markten: In de vragenlijst is gevraagd of de respondenten wilden aangeven op welke manier het bedrijf haar activiteiten begonnen is in ieder land. Daarna werd gevraagd naar de huidige vorm van de activiteiten. Figuur 3

geeft aan hoe de activiteiten op elkaar volgden³. Als basis voor de indeling is gebruikgemaakt van het Uppsala-model: export, activiteiten gekenmerkt door een laag niveau van 'local commitment' en Foreign Direct Investments (FDI). De laatste categorie betreft zowel verkoopkantoren als productievestigingen, omdat er ook bedrijven in de dienstensector participeren in het onderzoek. Op de diagonaal bevinden zich de onveranderde activiteiten. De driehoek daarboven bevat de activiteiten waarbij het niveau van 'commitment' is toegenomen in de loop der tijd, terwijl de onderste driehoek de activiteiten met afgenomen 'commitment' weergeeft.

De *variabele expansie binnen markten* is een categoriale variabele die bestaat uit drie patronen⁴: het incrementele patroon (gecodeerd als '3'), bestaande uit 13 vestigingen die zijn voorafgegaan door activiteiten die een laag niveau van lokale 'commitment' vereisen, zoals licentie- of andere overeenkomsten met lokale partijen. De tweede categorie, het 'leapfrog' patroon, betreft 68 vestigingen die een stap hebben overgeslagen door na het exporteren over te gaan tot directe investeringen zonder ervaring te hebben opgedaan in het opereren ter plekke. Ten slotte is er een categorie van 106 vestigingen die meteen als directe investering zijn opgestart zonder enige lokale ervaring of exportervaring: het 'jump-start' patroon (gecodeerd als '1'). In figuur 3 zijn deze aantallen te vinden in de kolom onder FDI. Voor de *variabele expansie binnen markten* geldt, dat hoe hoger de score is, des te meer stappen het bedrijf heeft gezet tot aan de huidige vestiging, met andere woorden, des te langzamer (of incrementeler) is het expansieproces tot aan de huidige vestiging verlopen.

4.2 Controle variabelen

In de tests van de samenhang van risicoperceptie met *volgorde van markten* en *expansie binnen markten*, is gecontroleerd voor een aantal andere factoren die het internationaliseringgedrag van bedrijven kunnen verklaren.

Ten eerste betreft dit de *internationale ervaring* van het bedrijf zelf: in de analyses is het totaal aan-

Tabel 1. Land en periode waarin de vestiging is opgestart

	1989 - 1992	1993 - 1995	1996 - 1998	Totaal
Tsjechië	15	19	7	41
Hongarije	24	11	5	40
Polen	23	24	10	57
Roemenië	4	9	6	19
Rusland	15	9	9	33
Oekraïne	7	4	7	18
Totaal	88	76	44	208

Figuur 3. Volgorde van activiteiten

		HUIDIGE			Totaal
		Export	LaagComm.	FDI	
E E R S T E	Export	7	1	68	76
	Laag Comm.	1	3	13	17
	FDI	1	2	106	109
Totaal		9	6	187	202

tal buitenlandse vestigingen van het bedrijf als indicatie voor de buitenlandse ervaring gebruikt.

Verder is gecontroleerd voor de *grootte van de markt* (gemeten als het GDP per capita in het jaar van toetreden) en voor economische ontwikkeling op de markten, of *marktgroei*, gemeten als de groei van het GDP in het jaar van toetreden.

In de tests met betrekking tot *volgorde van markten* is een dummyvariabele toegevoegd die aangeeft of het een *directe investering* betreft of niet, omdat directe investeringen een groter (financieel) risico met zich meebrengen dan bijvoorbeeld export activiteiten of licentieovereenkomsten. Dit kan van invloed zijn op de volgorde waarin markten betreden zijn.

Ten slotte zijn in de analyses met betrekking tot *expansie binnen markten* variabelen toegevoegd die aangeven wat de *grootte van het moederbedrijf* is (gemeten als het aantal werknemers), en of de vestiging actief is in de dienstensector (een dummyvariabele, gecodeerd als '1' voor dienstverlenende bedrijven). Grote bedrijven hebben over het algemeen meer middelen en zouden daarom andere stappen kunnen nemen, met meer risico dan kleinere bedrijven. Verder hebben bedrijven in de dienstensector bijvoorbeeld te maken met een lager niveau van financiële investeringen voor de start van lokale activiteiten dan bedrijven die fabrieken moeten inrichten, waardoor de risicoperceptie een andere invloed kan hebben op de *expansie binnen markten* dan in productiesectoren.

Tabel 2. Beschrijvende statistieken

Variabele	Gemiddelde	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Risicoperceptie	12.53	2.89							
2. Grootte van de markt	2784.46	1366.43	-.454*						
3. Groei van de markt	-1.36	6.45	-.513*	.316*					
4. Dienstensector	.16	.37	.002	.004	-.056				
5. Grootte van het bedrijf	22418.91	60092.66	.086	-.104	-.062	-.013			
6. Internationale Ervaring	54.32	109.82	.090	.023	-.083	.312*	.362*		
7. Risicoperc. * Int. ervaring	711.78	1515.26	.060	.138*	.105	.110	.030	.226*	
8. Directe investeringen	.79	.41	-.173*	.044	.067	-.108	.028	.099	.065

* p < .05

4.3 Analyses

Voor de analyses zijn ordered probit-modellen gebruikt, omdat deze modellen geschikt zijn voor het analyseren van ordinale variabelen. De resultaten kunnen worden geïnterpreteerd als in multinomiale regressie-analyses (zie ook Appendix). Voor de resultaten met betrekking tot de analyses van *volgorde van markten* betekent dit dat een positief verband van de onafhankelijke variabelen, waaronder risicoperceptie, aangeeft dat een hogere score op deze onafhankelijke samenhangt met een hogere score op *volgorde van markten*, ofwel een latere start op die markt. Voor de resultaten met betrekking tot *expansie binnen markten* betekent een positief verband tussen de onafhankelijke en deze variabele, dat een hogere score op de onafhankelijke samenhangt met een 'langzamer' expansiepatroon.

5 Resultaten

In deze paragraaf zal eerst worden ingegaan op de resultaten met betrekking tot de samenhang tussen de risicoperceptie en de volgorde waarin bedrijven zijn toegetreden tot de verschillende landen in Oost-Europa. Daarna zullen de resultaten met betrekking tot de samenhang tussen risicoperceptie en expansieprocessen binnen markten worden gepresenteerd. Een overzicht van de beschrijvende statistieken wordt gegeven in tabel 2.

5.1 Risicoperceptie en marktvolgorde in Oost-Europa

In tabel 3 (zie p. 544) staan de resultaten van de ordered probit-analyse die het effect van risicoperceptie op de *volgorde van markten* toetst. Ten eerste is getest of de volgorde waarin bedrijven zijn toegetreden tot de verschillende landen in de regio, positief samenhangt met de inschatting van het risico van de betreffende markten. Volgens model I in tabel 3 is de risicoperceptie inderdaad positief en significant gerelateerd aan de *volgorde van markten*. Dat betekent dat de bedrijven in dit

**Tabel 3. Resultaat van de Ordered Probit Analysis:
Volgorde van markten^a**

	Model I
Risicoperceptie	.189*** (5.31)
Internationale Ervaring	.004** (2.63)
Int.Erv. * Risico Insch.	-.809e-03* (-2.11)
Marktgrootheid	.082e-03 (1.31)
Marktgroei	.058*** (3.89)
Directe investering	-.787*** (-4.16)
Log likelihood	-261.823
LR Statistic	61.17*** (df = 6)
Pseudo R-square	.105
(Gestandaardiseerde schatting tussen haakjes)	
^a Afhankelijke variabele is <i>Volgorde van toetreding</i> (n = 103 voor '1'; n = 44 voor '2'; n = 27 voor '3'; n = 16 voor '4'; n = 12 voor '5'; en n = 6 voor '6').	
†	p < .10 (eenzijdig indien gehypothetiseerd)
*	p < .05 (eenzijdig indien gehypothetiseerd)
**	p < .01 (eenzijdig indien gehypothetiseerd)
***	p < .001 (eenzijdig indien gehypothetiseerd)

onderzoek eerst zijn toegetreden tot landen waarvan men het risico laag inschat, en dat men pas daarna actief is geworden in de landen waarvan men het risico hoger inschat. Dit resultaat is conform de verwachtingen van het in de jaren zeventig ontwikkelde Uppsala-model. Volgens het Uppsala-model zou de risicoperceptie voor zeer ervaren bedrijven van minder invloed zijn op de volgorde waarin zij toetreden tot nieuwe markten. Het negatieve en significante interactie-effect van internationale ervaring en risicoperceptie in model I ondersteunt ook deze verwachtingen: bij toeneemende internationale ervaring wordt de risicoperceptie minder belangrijk voor de volgorde waarin bedrijven toetreden tot de markten in Oost-Europa.

De groei van de markt is in model I positief gerelateerd aan de *volgorde van markten*, wat betekent dat de economische groei in het jaar van toetreding groter was in landen waar bedrijven later zijn begonnen. Directe investeringen, ten slotte, zijn vaker gedaan in landen die eerder in de volgorde zijn betreden. Deze effecten zijn alle echter kleiner dan het gevonden effect van risicoperceptie.

5.2 Risicoperceptie en expansie binnen markten in Oost-Europa

Model II in tabel 4 geeft weer hoe risicoperceptie samenhangt met de *expansie binnen markten*. De modellen toetsen of het aantal stappen dat *binnen*

de respectieve markten is gezet, positief samenhangt met de risicoperceptie van Nederlandse bedrijven. Uit tabel 4 blijkt dat er een positieve en significante samenhang bestaat tussen de risicoperceptie en de variabele *expansie binnen markten*. Dat betekent dat bedrijven meer stappen nodig hebben gehad (volgens een incrementeel expansieproces) in landen waarvan zij het risico hoog inschatten. De snellere patronen, het 'leapfrog' en het 'jump-start' patroon, zijn achtereenvolgens in landen met een minder groot risico gevolgd. Deze resultaten zijn in overeenstemming met de verwachtingen van het Uppsala-model. Echter, in tegenstelling tot de verwachtingen van dit model, heeft de internationale ervaring van bedrijven geen effect gehad op het gevolgde expansieproces in Oost-Europese markten. De grootte van de markt heeft wel invloed gehad op de stappen die bedrijven hebben gezet in Oost-Europa: in grotere markten is het voorzichtige patroon vaker gevolgd. Dit effect is evenwel kleiner dan het effect van de risicoperceptie. Bedrijven in de dienstensector zijn tenslotte vaker middels 'jump-starts', dus meteen met directe investeringen, toegetreden tot de landen in Oost-Europa.

6 Conclusie

Hoewel de wereld kleiner lijkt geworden door processen als globalisering en groei van de informatiestromen, blijkt uit de resultaten van dit onder-

**Tabel 4. Resultaat van de Ordered Probit Analysis:
Expansie binnen markten^a**

	Model II
Risicoperceptie	.084 (2.19)*
Marktgrootheid	.135e -03 (1.92)†
Marktgroei	-.002 (-.12)
Grootte bedrijf	.209e -05 (1.35)
Internationale Ervaring	-.614e -03 (-4.0)
Dienstensector	-.657 (-1.94)†
Log likelihood	-153.213
LR Statistic	13.85* (df = 6)
Pseudo R-square	.043
(Gestandaardiseerde schatting tussen haakjes)	
^a Afhankelijke variabele is <i>Toetredingspatroon</i> (n = 106 voor '1', jump-start; n = 68 voor '2', leapfrog; n = 13 voor '3', incrementeel)	
†	p < .10 (eenzijdig indien gehypothetiseerd)
*	p < .05 (eenzijdig indien gehypothetiseerd)

zoek dat de risicoperceptie van ondernemers met betrekking tot nieuwe markten nog steeds van grote invloed is op de strategische keuzes die zij maken. Niet de grootte van de markt of de groei van de lokale economie, maar de inschatting van het risico van de Oost-Europese markten, op politiek, economisch en cultureel gebied, is verklarend voor de volgorde waarin men is toegetreden tot deze markten en voor de manier waarop men dat heeft gedaan. Nederlandse bedrijven zijn hun activiteiten in de regio gestart in de landen waarvan zij het risico als relatief laag inschatten en zijn pas daarna actief geworden in meer risicovolle landen. Bovendien blijkt dat de bedrijven in dit onderzoek in de meer risicovolle landen vaker een stap-voor-stap, of incrementele, benadering hebben gekozen: eerst de markt testen door activiteiten gekenmerkt door een laag 'commitment'-niveau, en daarna pas een eigen vestiging opzetten. De internationale ervaring van bedrijven lijkt vooral van invloed te zijn op de relatie tussen risicoperceptie en de marktkeuze of marktvolgorde: risico-inschatting is van minder groot belang bij toenemende ervaring. Voor de gevolgde strategie binnen markten heeft internationale ervaring geen aantoonbare invloed. Uit de resultaten van een ander deelproject van hetzelfde onderzoek bleek echter dat het succes van vestigingen positief wordt beïnvloed door eerdere ervaringen in het gastland of een ander land in de regio (zie Drogendijk, 2001). De hier gepresenteerde studie toont aan dat de risico's van nieuwe markten, zoals zij worden ingeschat door ondernemers, belangrijk blijven voor een goed begrip van de strategische keuzes van internationaliserende bedrijven en de verklaring van de stappen die zij achtereenvolgens zetten.

Appendix: ordered probit-modellen

Ordered probit-modellen zijn latente regressie modellen waarvoor wordt aangenomen dat een latente, niet-waarneembare variabele y^* ten grondslag ligt aan de ordinale afhankelijke variabele. Voor y^* geldt dat:

$$y^* = \sum_{k=1}^K \beta_k x_k + \varepsilon$$

We zien dat:

$$y_i = m \text{ als } \tau_{m-1} \leq y_i^* < \tau_m \text{ voor } m = 1 \text{ tot } J$$

waarin y wordt waargenomen in J geordende categorieën en de τ 's onbekende 'threshold' parameters zijn, die de opeenvolgende categorieën van elkaar onderscheiden. De β 's en de 'threshold' parameters t worden iteratief geschat door middel van de Maximum Likelihood methode.

In de Stata (7.0) procedure, geeft ordered probit een Likelihood Ratio test die de log likelihood van een gegeven model vergelijkt met de log likelihood van een 'constrained' model, met alleen de intercept parameter. De nulhypothese (dat β_k gelijk is aan β^*) wordt verworpen als de 'constraint' de likelihood significant verkleint. Onder de aanname van lineariteit is het partiële effect van x_k onveranderd over de categorieën van y , wat betekent dat de schattingen van β hetzelfde zouden moeten zijn onafhankelijk van de respectieve categorieën. Voor een toename van een eenheid in x_k , wordt verwacht dat y^* toeneemt met β_k eenheden, alle andere variabelen constant gehouden.

LITERATUUR

- Drogendijk, H.J., (2001), *The expansion patterns of Dutch firms in Central and Eastern Europe: learning to internationalize*, Center Dissertation Series, no. 92, Thela Thesis, Amsterdam.
- Johanson, J. en J.-E. Vahlne, (1977), The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, in: *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 23-32.
- McCarthy, D.J., S.M. Puffer en P.J. Simmonds, (1993), Riding the Russian Roller Coaster: U.S. Firms' Recent Experience and Future Plans in the Former USSR, in: *California Management Review*, 36, pp. 99-115.

NOTEN

1 De probleemstelling van het promotieonderzoek luidt: Welke opeenvolgende stappen nemen bedrijven wanneer zij expanderen in nieuwe markten? Wat zijn succesvolle expansiepatronen voor bedrijven die toetreden tot Centraal- en Oost-Europa? (Drogendijk, 2001)

2 Vanwege incomplete informatie in de vragenlijsten zijn zeven waarnemingen uitgesloten van de analyses. Het aantal waarnemingen voor de variabele *volgorde van markten* is daarom 208.

3 Vanwege incomplete gegevens in enkele vragenlijsten is het aantal waarnemingen in deze figuur 202.

4 In de analyses zijn alleen die waarnemingen gebruikt die op het meetmoment in 1998 als directe investering konden worden gekenmerkt, omdat de expansieprocessen die tot deze directe investeringen leidden het onderwerp van analyse vormden. Het aantal waarnemingen voor de variabele *expansie binnen markten* is daarom 187.