
“Ondernemen in Duitsland”

Een onderzoek naar het belang van extern advies tijdens de vestiging en het functioneren van Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland

Masterthesis

Utrecht,
April 2012

Universiteit Utrecht
Faculteit Geowetenschappen
Master Economische Geografie

Begeleider:
Dr. V.A.J.M. Schutjens

Student:
Kim Moolenaar (3150909)



Universiteit Utrecht

INHOUDSOPGAVE

Tabellen- en figurenlijst.....	8
Voorwoord.....	9
Samenvatting.....	11
Summary in English.....	15
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	19
1.1 Aanleiding.....	19
1.1.1 <i>De dienstensector en extern advies.....</i>	19
1.1.2 <i>Nederlandse bedrijven in Duitsland.....</i>	21
1.2 Probleemstelling.....	23
1.2.1 <i>Centrale vraag.....</i>	23
1.2.2 <i>Deelvragen.....</i>	24
1.3 Onderzoeksdoel.....	24
1.4 Maatschappelijke relevantie.....	24
1.5 Wetenschappelijke relevantie.....	25
1.6 Onderzoeksopzet.....	26
1.7 Leeswijzer.....	26
Hoofdstuk 2: De internationalisering van bedrijven in de dienstensector.....	27
2.1 Inleiding.....	27
2.2 De internationalisering van bedrijven.....	27
2.2.1 <i>Vormen van internationalisering.....</i>	27
2.2.2 <i>Motieven voor internationalisering.....</i>	28
2.3 De internationalisering van de dienstensector.....	29
2.3.1 <i>Kenmerken van de dienstensector.....</i>	29
2.3.2 <i>Vormen van en motieven voor internationalisering van diensten.....</i>	30
2.3.3 <i>Oorzaken voor de toename van het aantal DBI in diensten.....</i>	31
2.4 Onzekerheid voor de dienstensector tijdens internationalisering.....	32
2.4.1 <i>Bedrijfsinterne onzekerheid.....</i>	33
2.4.2 <i>Bedrijfsexterne onzekerheid.....</i>	33
2.4.3 <i>Onzekerheid tijdens de vestiging en het functioneren op een buitenlandse markt voor dienstverlenende bedrijven.....</i>	34
2.5 Conclusie.....	35
Hoofdstuk 3: Het belang van extern advies tijdens internationalisering.....	37
3.1 Inleiding.....	37
3.2 De institutionele economische geografie.....	38

3.3 Het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces.....	39
3.4 Welke factoren zijn van invloed op het belang van extern advies?.....	40
3.4.1 Bedrijfskenmerken.....	40
3.4.2 Ondernemerskenmerken.....	41
3.5 Een raamwerk van zakelijke adviseurs.....	42
3.5.1 Persoonlijke relaties.....	43
3.5.2 Zakelijke relaties.....	44
3.5.2.1 Verticale relaties.....	45
3.5.2.2 Horizontale relaties.....	45
3.5.2.3 Diagonale relaties.....	45
3.6 Het belang van zakelijk adviseurs tijdens het internationaliseringproces.....	47
3.7 De frequentie van contact met zakelijke adviseurs.....	49
3.8 Conclusie.....	50
Hoofdstuk 4: Methodologie: opzet van het empirisch onderzoek.....	51
4.1 Inleiding.....	51
4.2 Onderzoeksontwerp.....	51
4.3 Conceptueel model.....	52
4.4 Hypothesen.....	53
4.5 Operationalisering.....	55
4.5.1 Operationalisering van het belang van het type extern advies.....	55
4.5.2 Operationalisering van het belang van het type adviescontact.....	56
4.5.3 Operationalisering van de frequentie van het contact met externe adviseurs.....	57
4.5.4 Operationalisering van bedrijfskenmerken.....	57
4.5.5 Operationalisering van ondernemerskenmerken.....	58
4.5.6 Vertaling naar de enquête.....	58
4.6 Opzet en uitvoering van het empirisch onderzoek.....	59
4.6.1 Onderzoekspopulatie.....	59
4.6.2 Steekproef.....	59
4.6.3 Dataverzameling.....	60
4.6.3.1 Dataverzameling via schriftelijke enquêtes.....	60
4.6.3.2 Dataverzameling via aanvullende interviews.....	61
4.7 Analyse van de (non-)respons.....	62
4.7.1 Analyse non-respons.....	62
4.7.2 Analyse van de respondenten.....	64
4.8 Conclusie.....	64
Hoofdstuk 5: Het belang van extern advies voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland.....	69
5.1 Het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten.....	70
5.1.1 Het belang van extern advies tijdens de vestigingsfase.....	70
5.1.2 Wat verklaart het belang van extern advies tijdens de vestigingsfase?.....	74

5.1.3 Het belang van extern advies tijdens de functioneringsfase.....	76
5.1.4 Wat verklaart het belang van extern advies tijdens de functioneringsfase?.....	80
5.1.5 Het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten: <i>vestiging vs. functioneren</i>	81
5.2 Het belang van verschillende typen externe adviescontacten.....	85
5.2.1 Het belang van verschillende typen externe adviescontacten <i>tijdens de vestigingsfase</i>	85
5.2.2 Wat verklaart het belang van verschillende typen externe <i>adviescontacten tijdens de vestigingsfase?</i>	88
5.2.3 Het belang van verschillende typen externe adviescontacten <i>tijdens de functioneringsfase</i>	89
5.2.4 Wat verklaart het belang van verschillende typen externe <i>adviescontacten tijdens de functioneringsfase?</i>	93
5.2.5 Het belang van verschillende typen externe adviescontacten: <i>vestiging vs. functioneren</i>	94
5.3 De frequentie van contact met externe adviespartijen.....	98
5.4 Terugkoppeling naar hypothesen.....	100
5.5 Conclusie.....	102
Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen	103
6.1 Conclusie.....	103
6.2 Beleidsaanbevelingen.....	106
6.3 Reflectie op eigen onderzoek.....	106
6.4 Onderzoeksaanbevelingen.....	107
Literatuurlijst	109
Bijlagen	115
1. Enquête.....	116
2. Afbakening dienstensector.....	123
3. Topicijst aanvullende interviews.....	125

TABELLEN- EN FIGURENLIJST

Tabel 1.2	Handel in diensten met Duitsland in de periode 2003-2010 (mln. euro).....	22
Tabel 2.1	Internationalisering volgens het OLI-paradigma van Dunning (1980).....	29
Tabel 4.1	Vertaling naar de enquête.....	59
Tabel 4.2	Redenen voor non-respons.....	63
Tabel 4.3	Analyse respons – subsector.....	63
Tabel 4.4	Oorsprong van het bedrijf.....	64
Tabel 4.5	Typering van de 22 respondenten.....	65
Tabel 4.6	Typering van de negen respondenten die persoonlijk bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt aanwezig waren.....	66
Tabel 4.7	Overzicht van de geïnterviewde ondernemers.....	67
Tabel 5.1	Het belang van extern advies voor 9 bedrijven tijdens de vestigingsfase.....	70
Tabel 5.2	Het belang van extern advies voor 22 bedrijven tijdens de functioneringsfase.....	77
Tabel 5.3	Cross-sectionele vergelijking tussen het belang van extern advies in de vestigingsfase (9 ondernemers) en de functioneringsfase (22 ondernemers).....	82
Tabel 5.4	Longitudinale vergelijking tussen het belang van extern advies in de vestigingsfase (9 ondernemers) en de functioneringsfase (9 ondernemers).....	83
Tabel 5.5	Ontwikkeling belang extern advies voor de 9 ondernemers.....	83
Tabel 5.6	Het belang dat ik hecht aan extern advies	84
Tabel 5.7	Het belang van verschillende typen externe adviescontacten voor 9 bedrijven tijdens de vestigingsfase.....	86
Tabel 5.8	Het belang van verschillende typen externe adviescontacten voor 22 bedrijven tijdens de functioneringsfase.....	89
Tabel 5.9	Cross-sectionele vergelijking tussen het belang van verschillende externe adviescontacten in de vestigingsfase (9 ondernemers) en de functioneringsfase (22 ondernemers).....	95
Tabel 5.10	Longitudinale vergelijking tussen het belang van verschillende externe adviescontacten in de vestigingsfase (9 ondernemers) en de functioneringsfase (22 ondernemers).....	96
Tabel 5.11	Frequentie van contact met verschillende typen externe adviescontacten.....	99
Tabel 5.12	Terugkoppeling naar de hypothesen.....	101
Figuur 1.1	Kaart van Duitsland.....	21
Figuur 3.1	Overzicht van de zakelijke relaties.....	46
Figuur 4.1	Conceptueel model.....	52
Figuur 4.2	Locatie van de respondenten.....	64
Kader 5.1	Wat zou u op basis van uw ervaringen Nederlandse bedrijven adviseren die een Bedrijfsvestiging in Duitsland zouden willen openen?.....	74

VOORWOORD

Een scriptie waarin de begrippen ‘leerproces’, ‘begrensde rationaliteit’ en ‘het belang van extern advies’ centraal staan: het lijkt na zoveel maanden bijna ironie. Zoals de internationalisering van bedrijven beschouwd kan worden als een proces van vallen en opstaan, zo leent ook het schrijven van een scriptie zich uitstekend voor deze omschrijving. Ik heb in de periode waarin ik deze thesis heb geschreven dan ook ontzettend veel geleerd, zowel over het doen van wetenschappelijk onderzoek als mede over de internationalisering van bedrijven en de onzekerheid die daarmee gepaard gaat. Maar hij is af, en daarmee sluit ik tevens een prachtige en waardevolle studietijd aan de Universiteit Utrecht af.

Met mijn interesse in de internationalisering van bedrijven en mijn voorliefde voor de Duitse taal en cultuur zat ik tijdens mijn stage op de Nederlandse ambassade in Berlijn op de juiste plek. Zes maanden lang heb ik een kijkje mogen nemen in de wereld van de economische diplomatie en handelsbevordering. Hierdoor kreeg ik al gauw een inzicht in de wijze waarop het Nederlandse bedrijfsleven wordt ondersteund bij hun activiteiten op de Duitse markt. De manier waarop bedrijven in contact staan met de ambassade vond ik fascinerend. Ik merkte dat Nederlandse bedrijven vaak met prangende vragen worstelen over de manier waarop zij de Duitse markt het beste kunnen ‘veroveren’. Tegelijkertijd besepte ik mij dat er voor deze bedrijven veel meer spelers zijn die hen van de juiste informatie kunnen voorzien. Zodoende besloot ik mijn onderzoek te richten op de wijze waarop bedrijven zich verhouden met (diverse) externe partijen tijdens het internationaliseringproces.

‘Het belang van extern advies’ heeft tijdens het schrijven van deze thesis tevens een heel andere betekenis gekregen. Zonder de hulp van al mijn ‘externe adviescontacten’ was het afronden van deze scriptie dan ook niet mogelijk geweest. Daarom is een dankwoord aan een aantal mensen hier op zijn plaats. Allereerst wil ik mijn ‘persoonlijke contacten’ bedanken voor de steun en toeverlaat tijdens deze laatste loodjes van mijn studieperiode: mijn ouders, vrienden en huisgenoten, zowel in Utrecht als in Berlijn. Daarnaast wil ik tevens mijn ‘zakelijke contacten’ bedanken. Allereerst wil ik al mijn collega’s op de ambassade bedanken voor de fantastische en leerzame tijd in Berlijn. In het bijzonder dank ik mijn collega’s op de EA voor de kansen die ik op de ambassade heb gekregen en het vertrouwen dat jullie in mij hadden. Ik kijk er met bijzonder veel plezier op terug. Tot slot wil ik mijn begeleidster van de universiteit, Veronique Schutjens, bedanken voor de feedback en de tips om deze thesis tot een mooi product te maken. Zij wist mij, ondanks het langdurige proces, keer op keer te stimuleren om door te gaan.

Rest mij u veel leesplezier te wensen.

Kim Moolenaar

SAMENVATTING

Onder invloed van globalisering beschouwen bedrijven in toenemende mate de hele wereld als hun werkterrein. Voor Nederlandse bedrijven geldt Duitsland al jaren als belangrijk speelveld. Veel Nederlandse bedrijven kiezen er dan ook voor om een bedrijfsvestiging te openen op de Duitse markt. In het bijzonder staat de internationalisering van bedrijven in de dienstensector de laatste jaren volop in de belangstelling. Diensten maken een steeds groter deel uit van de werkgelegenheid in westerse economieën en vormen in toenemende mate de focus van handelsliberalisering. Dienstverlenende bedrijven krijgen echter te maken met veel onzekerheid bij het betreden van een buitenlandse markt. Het inschakelen van externe partijen voor advies kan helpen om deze onzekerheid te verminderen. Het doel van deze masterthesis kan zodoende omschreven worden als 'het verkrijgen van inzicht in het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces van Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland'.

Verkenning van de literatuur

Het genereren van kennis (zowel objectieve als ervaringskennis) kan de onzekerheid die gepaard gaat met het betreden van een buitenlandse markt verminderen. Een manier om deze kennis te verkrijgen is het inschakelen van externe partijen voor advies. Tijdens de vestiging van een bedrijf op een buitenlandse markt hebben bedrijven volgens de literatuur vooral behoefte aan algemene informatie over de nieuwe markt. Bovendien is het opbouwen van een lokaal zakelijk netwerk cruciaal in de beginfase. Dit geldt zeker voor bedrijven met 'zachte' diensten, waarbij de productie en consumptie moeilijk gescheiden kunnen worden. Tijdens deze vestigingsfase zullen ondernemers zowel belang hechten aan 'persoonlijke relaties' (i.e. vrienden en familie) als aan 'zakelijke relaties' (bijvoorbeeld klanten, samenwerkingspartners, overheden of vakbonden). Naarmate een bedrijf langer op een buitenlandse markt is gevestigd, leert het bedrijf omgaan met de onzekerheden op de markt en neemt de behoefte aan extern advies af. Een bedrijf zal naar verwachting meer behoefte krijgen aan specialistische informatie, waarbij het inschakelen van externe partijen niet altijd de voorkeur verdient. Dit heeft tot gevolg dat het belang van persoonlijke relaties afneemt en zakelijke relaties daarentegen juist steeds belangrijker worden tijdens het internationaliseringproces. Een belangrijke rol in adviesrelaties is bovendien weggelegd voor vertrouwen: een bepaalde mate van vertrouwen is nodig om het advies optimaal tot zijn recht te laten komen. Dit vertrouwen kan worden opgebouwd door (herhaaldelijk) contact tussen het bedrijf en de zakelijke adviseur. Buiten de veronderstelling dat het belang van extern advies zal verschillen tussen de vestigingsfase en de functioneringsfase op een buitenlandse markt, zijn volgens de literatuur ook bedrijfskenmerken (bedrijfsomvang, leeftijd, internationale ervaring) en ondernemerskenmerken (leeftijd, opleidingsniveau, nationaliteit) van invloed op het belang van extern advies en het type adviescontact.

Methodologie: opzet van het empirisch onderzoek

Voor het beantwoorden van de centrale vraag in deze masterthesis worden theoretische inzichten gecombineerd met datagegevens uit de praktijk. De empirische datagegevens zijn op twee manieren verzameld. Enerzijds zijn vragenlijsten afgenomen onder Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland (N=22). Anderzijds zijn twee aanvullende interviews afgenomen die ruimte bieden voor inzichten en percepties van de ondernemers, welke niet door de vragenlijsten naar voren komen. Hoewel het empirisch onderzoek aanvankelijk was opgezet als een toetsingsonderzoek, heeft de lage respons tijdens het veldwerk ertoe geleid dat de empirische analyse vooral een beschrijvend karakter heeft gekregen. Hierdoor is het niet mogelijk geweest om algemeen geldende uitspraken te doen. De resultaten in dit onderzoek gelden dan ook alleen voor de respondenten.

Het belang van extern advies voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland

De respondenten in dit onderzoek blijken in de vestigingsfase op de Duitse markt vooral belang te hechten aan extern advies bij het verkrijgen van algemene marktinformatie en bij het vinden van nieuwe zakelijke partners. Ook in de functioneringsfase zijn dit de twee belangrijkste aspecten voor extern advies, aangevuld met advies over het herkennen van kansen en inhoudelijk advies. Het minste belang wordt in beide fasen gehecht aan extern advies bij emotionele ondersteuning en bij het zoeken naar andere adviesmogelijkheden. Een vergelijking tussen beide fasen toont dat het relatieve belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces afneemt. Extern advies is zodoende belangrijker tijdens de vestigingsfase dan tijdens de functioneringsfase op de Duitse markt. Wel lijkt de behoefte aan specialistische informatie toe te nemen. Het blijft echter de vraag of bedrijven hiervoor aanspraak zullen maken op externe partijen.

Een blik op de verschillende typen externe adviescontacten leert dat de respondenten tijdens de vestigingsfase vooral belang hechtten aan Duitse autoriteiten, klanten en samenwerkingspartners. Tijdens de functioneringsfase blijkt het belang van Duitse autoriteiten te zijn afgenomen en worden klanten, samenwerkingspartners en toeleveranciers als belangrijkste adviespartijen bestempeld. Contact met deze partijen is cruciaal voor ondernemers om optimaal in te kunnen spelen op de lokale vraag. Overigens blijken ook de zogenaamde 'diagonale zakelijke relaties' een belangrijke rol te kunnen spelen tijdens de functioneringsfase op een buitenlandse markt. Vooral brancheverenigingen of (lagere) overheden zouden bedrijven kunnen voorzien van de benodigde informatie. Professionele adviesbureaus worden in beide fasen als minst belangrijk beschouwd. Dit is opvallend, aangezien juist deze partijen volgens de literatuur kunnen voorzien in specialistische informatie. Als het belang van de verschillende typen externe adviescontacten wordt vergeleken tussen de vestigings- en de functioneringsfase, blijkt dat het belang van 'zakelijke relaties' inderdaad lijkt toe te nemen tijdens het internationaliseringproces. Vooral 'verticale zakelijke relaties' (i.e. klanten en toeleveranciers) en samenwerkingspartners worden steeds belangrijker. Dit

beeld wordt bevestigd als de frequentie van het contact tussen ondernemers en hun 'zakelijke adviseurs' onder de loep wordt genomen. Het belang van persoonlijke relaties (vrienden en familie) lijkt voor de respondenten echter niet gestegen en komt daarmee niet overeen met de verwachtingen uit de literatuur.

Conclusie

Ondernemen in Duitsland; het blijft een uitdaging voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland. Advies van externe partijen kan ondernemers helpen om de uitdagingen die een buitenlandse markt biedt om te zetten in successen. Dit geldt zowel voor het verzamelen van algemene marktinformatie en het opbouwen van een lokaal zakelijk netwerk in de vestigingsfase, als mede bij de toegang tot specialistische kennis naarmate het bedrijf op de buitenlandse markt groeit. Belangrijk hierbij is dat extern advies pas wordt ingewonnen als het (gehele interne netwerk van een) bedrijf zelf niet in de benodigde informatie kan voorzien. Het verdient immers de voorkeur om zo min mogelijk externe partijen voor advies in te schakelen, zodat bedrijfsspecifieke kennis intern kan worden gehouden.

SUMMARY IN ENGLISH

As globalization and technological advances continue, companies have increasing access to the global market. Germany has been the most important playing field for Dutch companies for years. Hence, a lot of Dutch entrepreneurs choose to start a subsidiary on the German market. The internationalization of service companies receives particular attention during the last decade. Services form a growing part of the employment in western economies and have become the focus of trade liberalization. However, service companies face a lot of uncertainty when entering a foreign market. A way in which entrepreneurs can try to reduce this uncertainty, is asking external actors for advice. The research goal of this masterthesis can therefore be described as 'providing an insight in the importance of external advice during the internationalization process of Dutch companies to Germany'.

Literature review

Knowledge accumulation (both codified and tacit knowledge) can reduce the uncertainty of foreign market entry. A way for companies to get access to this knowledge is by consulting external actors. According to the literature, companies are in need of general market knowledge during the settlement stage of the internationalization process ('vestigingsfase'). In addition, the search for new, local business partners seems to be a crucial factor. This is especially important for 'soft' service companies, since production and consumption of these services are hardly separable. In the settlement stage of internationalization, entrepreneurs will highly value both personal (i.e. family and friends) and business relations (for example customers, cooperation partners, public authorities or trade unions) for external advice. As the company develops over time, the uncertainty on the foreign market and thereby the need for external advice decreases. It can be expected that the need for specialist knowledge increases during the so called 'current stage' ('functioneringsfase'), whereby external actors for advice are not always preferable. This leads to the expectation that the importance of personal relations decreases and the importance of business relations increases during the internationalization process. Thereby, an important role can be ascribed to trust: a certain level of trust is needed in order to exchange information. Trust can be generated by (repeated) contact between the entrepreneur and the business advisor. Besides the assumed difference in the importance of external advice between the settlement stage and the current stage of the internationalization process, it can be expected that the importance of external advice and of external actors for advice will be influenced by several company characteristics (size, age, international experience) and entrepreneur characteristics (age, education, nationality).

Methodology

In order to answer the main research question, theoretical insights are being combined with empirical data. The empirical data were collected in two different ways. First,

questionnaires were filled out by entrepreneurs of Dutch service companies in Germany (N=22). Second, two complementary semi-structured interviews were held. Although the empirical research was initially designed to test hypotheses statistically (assessment research), the low response rate led to a mainly describing analysis. Therefore, it is not possible to draw general conclusions or to test hypotheses statistically. The results in this research are subsequently only valid for the respondents.

The importance of external advice for Dutch service companies in Germany

The respondents in the empirical research attach particular importance to external advice by the acquiring of general market knowledge and by the search for new business partners during the settlement stage of the internationalization process. These are the most important reasons for external advice during the current stage as well, complemented by advice on the identification of chances and content advice. The least importance is attached to emotional assistance and the search for other advice opportunities in both stages. A comparison between both stages shows that the relative importance of external advice declines during the internationalization process. Subsequently, external advice is more important during the settlement stage than during the current stage on the German market. Nevertheless, the need for specialist knowledge seems to increase. Due to internalization advantages, the remaining question is whether companies will contact external actors for advice on these issues.

A closer look at the different types of external advice contacts shows that the respondents attach great importance to German authorities, customers and cooperation partners during the settlement stage of internationalization. The importance of German authorities declines in the current stage; customers, cooperation partners and suppliers are the most important external actors for advice in this latter stage. Contact with these persons and organizations is crucial for entrepreneurs in order to meet and understand the local demand. Nevertheless, the so called 'diagonal business relations' can also play an important role during the current stage on foreign markets. Trade organizations and (lower) public authorities in particular, can provide suitable knowledge to entrepreneurs. Professional advice agencies are considered as the least important external advice contact for the respondents in both stages. This is somehow surprisingly, since professional advice agencies provide specialist knowledge according to the literature. When a comparison on the different external advice contacts is made between the settlement and the current stage, the importance of 'business relations' has indeed been growing during the internationalization process. The 'vertical business relations' (i.e. customers and suppliers) in particular as well as cooperation partners are gaining importance. This view is confirmed when looking at the frequency of contact between entrepreneurs and their 'business advisers'. The importance of personal relations (family and friends) for the respondents has not augmented during the internationalization process, and does therefore not confirm the expectations based on the literature.

Conclusion

Starting a company on the German market; it remains a challenge for Dutch service companies. External advice can help entrepreneurs to convert the challenges of foreign markets into successful chances. That applies for both the acquiring of general market knowledge and the search for a new, local business network during the settlement stage, as well as the access to specialist knowledge as the company grows on the foreign market. It is important to stress the fact that external actors will only be referenced for an opinion, if the (internal network of the multinational) company cannot provide in the essential information itself. After all, it is preferable to share firm specific knowledge with the least possible amount of external actors.

INLEIDING: NEDERLANDSE BEDRIJVEN IN DUITSLAND

'The use of external suppliers of business advice has become a major aspect of most firms' activities in both manufacturing and service sectors' (Bennett & Robson, 1999a, pp. 351)

1.1 Aanleiding

Onder invloed van globalisering beschouwen bedrijven in toenemende mate de hele wereld als hun werkterrein. Gevoed door technologische ontwikkelingen op het gebied van ICT en transport zien veel ondernemers kansen ontstaan op buitenlandse markten. Internationalisering heeft niet alleen voordelen voor bedrijven; ook de thuismarkt en de gastmarkt profiteren hiervan. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de Nederlandse overheid het belang van de internationale markt actief benadrukt en inzet op verdere internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven. In de brief 'Buitenlandse markten, Nederlandse kansen' (2011) geven minister Verhagen en staatssecretaris Bleker de hoofdlijnen van het nieuwe internationale economische beleid van het kabinet weer. Hierin stellen zij dat *'een verdere internationalisering van onze economie noodzakelijk is voor een welvarend, duurzaam en ondernemend Nederland'* (pp. 1). Aan de hand van vier pijlers¹ in het beleid wordt middels publiekprivate samenwerking een bijdrage geleverd aan de verbetering van de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse economie. Zo willen zij zich onder andere richten op de positie van Nederlandse (top)bedrijven in landen met het grootste handels-, investerings-, en innovatiepotentieel en het (verder) liberaliseren van de Europese interne markt met betrekking tot de digitale markt en de internationalisering van diensten.

1.1.1 De dienstensector en extern advies

In het bijzonder staat de internationalisering van bedrijven in de dienstensector de laatste jaren volop in de belangstelling van zowel politici als wetenschappers. Sinds de jaren '80 dragen diensten voor gemiddeld 75% bij aan het BBP in westerse economieën (Lejour & Linders, 2002). Dit stimuleerde overheden om ook de internationale markt voor diensten verder te liberaliseren (Daniels, 1993). Sindsdien is het aantal directe buitenlandse investeringen door dienstverlenende bedrijven sterk toegenomen. Door de ontastbaarheid van diensten en de onscheidbaarheid van de productie en consumptie van veel diensten verdient internationalisering van dienstverlenende bedrijven in de vorm van directe buitenlandse investeringen de voorkeur (Lejour & Linders, 2002). Ondanks het groeiende belang van de internationale arena voor dienstverlenende bedrijven, blijft de internationalisering van bedrijven in de dienstensector echter achter

¹ 1) Internationaal Excelleren: de overheid creëert de ruimte voor internationale ondernemers 2) vrijmaken van het handels- en investeringsverkeer en versterken van de Europese interne markt 3) toename aantal internationale (mkb-)starters 4) toename en verankering van investeringen van buitenlandse topbedrijven

bij die in de productiesector. Bedrijven in de dienstensector zouden nog steeds te maken hebben met veel onzekerheid bij het betreden van een buitenlandse markt.

Om deze onzekerheden te verminderen kunnen bedrijven extern advies inschakelen. Het gebruik van extern advies is een belangrijk aspect geworden voor bedrijven in alle sectoren (Bennett & Robson, 1999a). Het concept van extern advies beroept zich op de idee dat bedrijven hulpbronnen nodig hebben om te kunnen innoveren of, centraal in deze thesis, internationaliseren. De toegang tot deze hulpbronnen ligt volgens de literatuur in het contact met externe partijen. Dit kunnen informele partijen (familie of vrienden) evenals formele partijen (klanten, concurrenten, overheden, etc.) zijn. Met betrekking tot internationalisering betekent dit bijvoorbeeld dat een bedrijf bij de vestiging op een buitenlandse markt behoefte heeft aan informatie over de cultuur, de wet- en regelgeving, de normen en waarden en de taal. En wat te denken van het opbouwen van een nieuw zakelijk netwerk op de beoogde markt? Maar ook indien het bedrijf een tijd op de buitenlandse markt is gevestigd, kunnen externe adviespartijen van groot belang zijn voor bedrijven.

Dit onderzoek richt zich dus op het belang van extern advies voor bedrijven tijdens het internationaliseringproces. Er is gekozen om het onderzoek op directe buitenlandse investeringen door dienstverlenende bedrijven te richten. Hieraan liggen vier redenen ten grondslag. Allereerst vormt de dienstensector de belangrijkste economische pijler in westerse landen (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006). Ten tweede zijn de kansen op buitenlandse markten voor bedrijven in de dienstverlening gegroeid. Door technologische ontwikkelingen in de ICT en de transportsector is het voor bepaalde diensten mogelijk geworden om ze over langere afstanden te leveren. Daarnaast draagt de moeilijkheid om diensten te patenteren bij aan toenemende concurrentie op binnenlandse markten, waardoor de noodzaak voor bedrijven om hun afzetmarkt uit te breiden over de grens toeneemt (Lejour & Linders, 2002). Deze trend (internationalisering van diensten) lijkt zich bovendien door te zetten: *'as services become the focus of deregulation and trade liberalisation, and market services become a larger part of economic activity, the trend seems likely to continue'* (OECD, 2006, pp. 11). Ten derde maakt de ontastbaarheid van diensten en de onderscheidbaarheid van de productie en consumptie van veel diensten fysieke aanwezigheid op een buitenlandse markt erg belangrijk. Inzicht in het belang van extern advies voor deze doelgroep kan bijdragen aan het verbeteren van het aanbod van extern advies tijdens het internationaliseringproces. Tot slot blijft de omvang van wetenschappelijk onderzoek over dienstverlenende bedrijven achter bij dat over productiebedrijven (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006). Dit is onder andere toe te schrijven aan het feit dat diensten lange tijd als niet geschikt voor internationale handel werden beschouwd. Meer wetenschappelijk onderzoek naar de dienstensector wordt dus als wenselijk beschouwd.

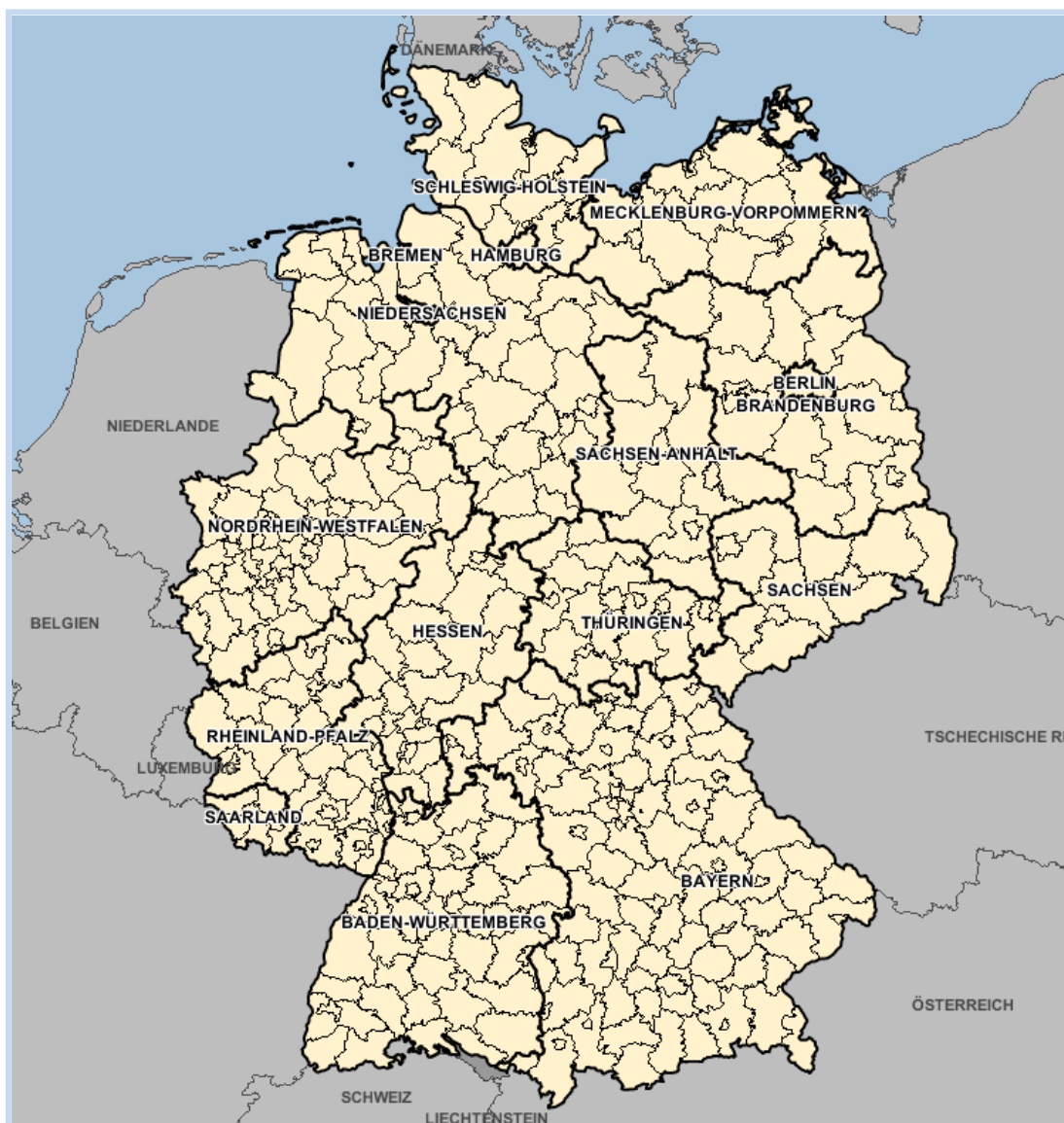
Binnen de dienstensector zijn verschillende subsectoren te onderscheiden, zoals de commerciële dienstverlening, zakelijke dienstverlening of de transportsector. Deze subsectoren verschillen van elkaar; daar valt niet over te twisten. Het doel van deze masterthesis is echter niet gericht op het aantonen van verschillen binnen de sector,

maar op het geven van een algemeen inzicht in het belang van extern advies tijdens internationalisering. Daarom is ervoor gekozen om de dienstensector als geheel als onderzoeksobject van dit onderzoek te nemen.

1.1.2 Economische betrekkingen tussen Nederland en Duitsland

Ondanks de verschuivende machtsverhoudingen in de wereld, blijft de Europese Unie tot dusver de voornaamste arena voor Nederlandse bedrijven. Binnen de EU geldt Duitsland al jaren als belangrijkste handelspartner voor Nederland (CBS, 2010; Rijksoverheid, 2010). Met een bevolkingsaantal van 81,8 miljoen in 2011 (Statistisches Bundesamt, 2012) is Duitsland het grootste land in Europa (figuur 1.1). Bovendien wordt Duitsland gekenmerkt door een sterke economie (economische groei van 3% in 2011; Statistisches Bundesamt, 2012) en een centrale ligging in Europa.

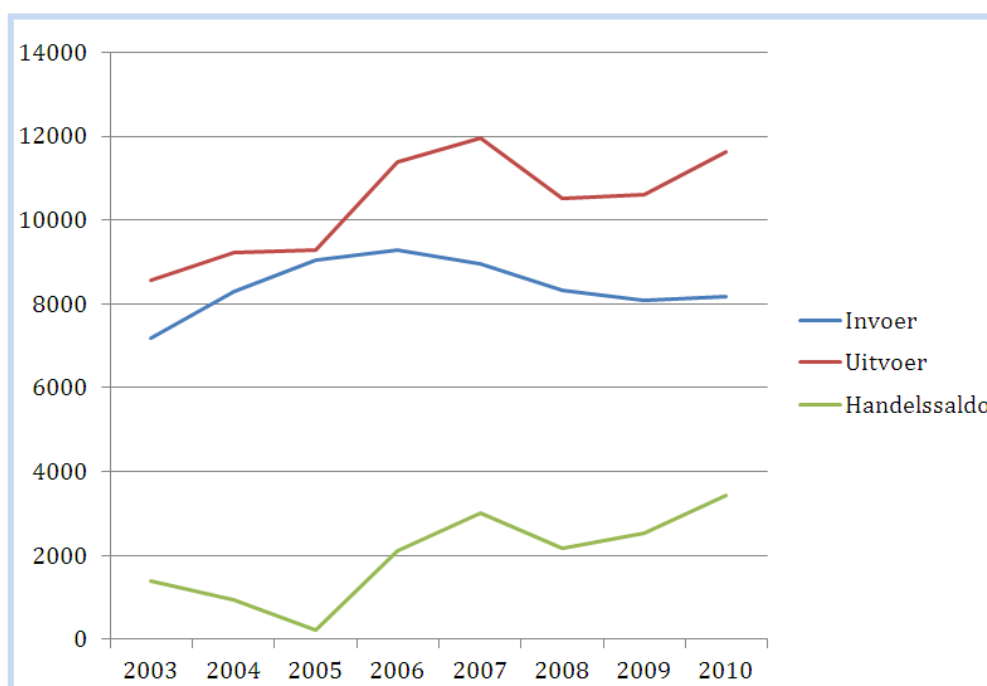
Figuur 1.1 Kaart van Duitsland



Bron: Statistisches Bundesamt, 2012

Nederland en Duitsland zijn van oudsher economisch nauw met elkaar verbonden. Waar Duitsland als de belangrijkste handelspartner voor Nederland geldt, is Nederland voor Duitsland (na Frankrijk) het tweede belangrijkste importland en staat het wat betreft export op de vijfde plaats (Duitsland Instituut Amsterdam, 2011). Het handelsvolume tussen Nederland en Duitsland is met 132 miljard euro in 2010 zelfs de op één na grootste ter wereld. Alleen de Verenigde Staten en Canada hebben een groter handelsvolume (DNHK, 2011). Zoals gesteld focust dit onderzoek zich specifiek op de dienstensector (paragraaf 1.1.1). Een blik op de handel in diensten met Duitsland leert dat Nederland in de periode 2003-2010 meer diensten uit- dan invoerde, wat voor deze periode resulteerde in een positief handelssaldo (figuur 1.2).

Figuur 1.2 Handel in diensten met Duitsland in de periode 2003-2010 (mln. euro)



Bron: eigen bewerking (CBS, 2012)

Over de omvang van directe buitenlandse investeringen tussen beide landen bestaan verschillende cijfers. Volgens het Netherlands Business Support Office (NBSO) in Frankfurt (2011) is Nederland de belangrijkste investeerder in Duitsland. Maar liefst 23,5% van de totale stroom aan directe buitenlandse investeringen in Duitsland is afkomstig uit Nederland. In totaal waren er in 2009 2.689 'Ondernemingen met Nederlandse deelneming in Duitsland'. Deze bedrijven maakten samen een omzet van €258,2 miljard en hadden ongeveer 600.000 werknemers in dienst. De grootste groep van deze bedrijven (794 bedrijven) bevinden zich in de deelstaat Noordrijn-Westfalen (figuur 1.1). Dit is niet verwonderlijk, aangezien deze deelstaat grenst aan Nederland. De minste Nederlandse bedrijven bevinden zich in de deelstaat Saksen (10 bedrijven) (figuur 1.1). Uit een nieuw onderzoek van de DNHK (2011) blijkt echter dat er veel meer Nederlandse bedrijven in Duitsland zijn dan tot dusver werd aangenomen. Volgens deze

cijfers zouden Nederlandse investeerders zelfs goed zijn voor 8.722 dochterondernemingen in Duitsland. De verschillende cijfers zijn het gevolg van verschillen in methoden van onderzoek naar het aantal Nederlandse bedrijven in Duitsland. De definitie van ‘Nederlands bedrijf in Duitsland’ blijkt hierdoor op verschillende manieren te kunnen worden gedefinieerd. *‘Voor het eerst hebben wij niet alleen naar bedrijven gekeken die een Nederlandse concernmoeder hebben, maar ook naar ondernemingen waaraan een Nederlands persoon of bedrijf een meerderheidsaandeel houdt’*, aldus de directeur van het DNHK Axel Gerberding. De Nederlandse bedrijven in Duitsland blijken vertegenwoordigd te zijn in praktisch alle economische sectoren, waarvan de dienstverlening de grootste sector is (DNHK, 2011). Volgens dit nieuwe onderzoek zijn de meeste bedrijven in Düsseldorf gevestigd, gevolgd door Berlijn en Frankfurt (DNHK, 2011).

1.2 Probleemstelling

De overheid probeert Nederlandse bedrijven die zich op de Duitse markt willen vestigen te ondersteunen door het signaleren van kansen op de markt, het aanbieden van algemene marktinformatie en het organiseren van netwerkactiviteiten (Nederlandse ambassade Duitsland, 2012). Maar niet alleen de overheid voorziet in steun aan het internationaliserende bedrijfsleven; ook een breed scala aan marktpartijen zet zich in voor het steunen van bedrijven die zich op een buitenlandse markt willen vestigen. Door het verminderen van subsidies vanuit de overheid wordt de afstemming tussen publiek en privaat aanbod steeds belangrijker. Centraal hierbij staat echter de vraag vanuit het bedrijfsleven. In dit licht is het interessant om deze vraag te onderzoeken. Wat zijn de behoeften van Nederlandse bedrijven met een vestiging in Duitsland? Welke partijen achten zij van belang voor extern advies? En is er een verschil tussen de periode van vestiging en de periode daarna? Het beste zicht op deze behoeften wordt verkregen door te vragen naar ervaringen van Nederlandse bedrijven in Duitsland. Aan de hand van een reeks deelvragen wordt gezocht naar een antwoord op de centrale vraag in deze masterthesis.

1.2.1 Centrale vraag

De centrale vraag van deze masterthesis luidt als volgt:

“In hoeverre hechten Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland belang aan advies van externe partijen bij de vestiging en bij het functioneren op de Duitse markt en welke factoren zijn hierop van invloed?”

Het concept ‘advies van externe partijen’ heeft in dit onderzoek drie dimensies: het belang van extern advies, het belang van externe adviescontacten en de frequentie van het contact met de externe adviseur. Deze zullen naar verwachting verschillen tussen de vestigingsfase en de functioneringsfase op de Duitse markt. Er wordt bovendien gekeken welke factoren het belang van advies van externe partijen verklaren.

1.2.2 Deelvragen

Om tot een antwoord op de centrale vraag te komen, zijn zeven deelvragen opgesteld. Deze gelden als leidraad in dit onderzoek.

Deelvragen met betrekking tot de literatuur:

1. Wat wordt er verstaan onder extern advies in de context van internationale bedrijfsvestigingen en welke externe adviespartijen kunnen hierbij worden onderscheiden?
2. Om welke redenen is extern advies van belang voor internationaliserende bedrijven in de dienstensector tijdens de vestiging en het functioneren op een buitenlandse markt?
3. Welke factoren zijn van invloed op het belang van extern advies voor bedrijven op een buitenlandse markt?

Empirische deelvragen:

4. Hoe belangrijk is extern advies tijdens de vestigings- en de functioneringsfase voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven op de Duitse markt en welke externe personen en organisaties worden hierbij van belang geacht?
5. Hoe frequent hebben Nederlandse dienstverlenende bedrijven contact met externe adviseurs tijdens de vestigings- en de functioneringsfase op de Duitse markt?
6. Welke bedrijfskenmerken en ondernemerskenmerken zijn van invloed op het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces?
7. Op welke manier kan Nederlandse beleid inspelen op het belang van extern advies voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven bij de vestiging en het functioneren op een buitenlandse markt?

De deelvragen één tot en met drie worden beantwoord op basis van een uitgebreid literatuuronderzoek. Deelvragen vier tot en met zes staan centraal in de analyse van het empirische onderzoek. Deelvraag zeven wordt beantwoord in het slothoofdstuk, waarin onder andere enkele beleidsaanbevelingen worden gedaan.

1.3 Onderzoeksdoel

Uit het nieuwe internationale economische beleid van de overheid blijkt dat het aanbod van economische dienstverlening moet worden gebaseerd op de vraag vanuit het bedrijfsleven (Verhagen & Bleker, 2011). Het doel van dit onderzoek kan zodoende geformuleerd worden als: 'het verkrijgen van inzicht in het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces van Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland'. Dit kan bijdragen aan het vormgeven van het aanbod en zodoende aan het effectief en efficiënt stimuleren van de Nederlandse concurrentiepositie. Uit de literatuur (o.a. Johnson et al., 2003; Leighton & Schaper, 2003) blijkt dat niet elke ondernemer in dezelfde mate belang zal hechten aan extern advies. Daarom wordt in dit

onderzoek tevens gekeken in welke mate bedrijfs- en ondernemerskenmerken van invloed zijn op het belang aan extern advies.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Extern advies van diverse partijen kan van belang zijn voor bedrijven tijdens het internationaliseringproces. Ze faciliteren bij het verkrijgen van de juiste informatie, kennis en (financiële) middelen en bieden soelaas voor bedrijven in hun nieuwe vestigingsomgeving. Een inzicht in het belang aan extern advies is daarom maatschappelijk relevant. De onderzoeksresultaten kunnen bijdragen aan de ondersteuning van het Nederlandse bedrijfsleven in de dienstensector die zich in de toekomst in het buitenland (en specifiek in Duitsland) willen vestigen. Voor de Nederlandse ambassade in Duitsland in het bijzonder kan een inzicht in het belang aan extern advies bijdragen aan het verbeteren van de ondersteuning van het Nederlandse bedrijfsleven op de Duitse markt.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk onderzoek naar de internationalisering van bedrijven is breed en varieert van de vraag waarom bedrijven voor een buitenlandse locatie kiezen tot de wijze waarop het internationaliseringproces verloopt. Sinds de jaren '80 is er in de economische geografie aandacht ontstaan voor de vraag hoe bedrijven zijn ingebed in hun sociale en institutionele context. Bedrijven handelen in een omgeving die wordt gekenmerkt door regels en instituties en worden beïnvloed door persoonlijke en zakelijke relaties. Bovendien heeft elke afzonderlijke vestiging van een multinationale onderneming te maken met een eigen unieke institutionele context welke de relatie tussen het hoofdkantoor en de andere vestigingen onder druk zet. Dit onderzoek richt zich daarom op de vraag hoe bedrijven op een buitenlandse markt functioneren in een sociale en institutionele context. In de wetenschappelijke literatuur wordt hier veelal naar het begrip 'sociaal kapitaal' verwezen (o.a. Davidsson & Honig, 2003). Sociaal kapitaal wordt door Davidsson & Honig (2003) gedefinieerd als *'the ability of actors to extract benefits from their social structures, networks and memberships'* (pp. 307). Ondernemers kunnen dus voordeel halen uit relaties met externe partijen. Dit geldt ook voor ondernemers die ervoor kiezen om de stap te zetten naar buitenlandse markten. Hoewel er al veel wetenschappelijke artikelen zijn geschreven over sociaal kapitaal en de rol daarvan tijdens internationalisering, is er relatief weinig bekend over de ontwikkeling van sociaal kapitaal door de tijd heen (Prashantham & Dhanaraj, 2010). In deze masterthesis wordt getracht om dit 'gat in de literatuur' op te vullen door te kijken naar het verschil in het belang van extern advies tussen de vestigingsfase en de functioneringsfase op de Duitse markt.

Tevens is dit onderzoek om een andere reden wetenschappelijk relevant. Ondanks het feit dat de dienstensector in de huidige maatschappij het trekpaard van de economie is geworden (OECD, 2006), is empirisch onderzoek naar de internationalisering van diensten nog relatief beperkt (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006; Javalgi et al., 2003). Javalgi & Martin (2007) stellen dat *'the area of*

internationalization of services is relatively new and in terms of building and testing theories' (pp. 392). Bovendien vragen zij zich af of theorieën die zijn gebaseerd op de internationalisering van productiebedrijven ook kunnen worden toegepast op bedrijven in de dienstverlening. Deze masterthesis tracht een bijdrage te leveren aan het wetenschappelijke onderzoek over bedrijven in de dienstensector in internationale context.

1.6 Onderzoeksopzet

Voor het beantwoorden van de gestelde onderzoeksvragen combineert deze masterthesis theoretische inzichten met gegevens uit de praktijk. De uitkomsten trachten bij te dragen aan een inzicht in het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces. Een uitgebreide literatuurverkenning leidt tot diverse perspectieven met betrekking tot het belang van advies voor bedrijven in de dienstensector tijdens de start en het functioneren op een buitenlandse markt. Op basis van de literatuur zijn verwachtingen over het belang van extern advies opgesteld, die getoetst worden aan de praktijk.

De empirische gegevens zijn op twee manieren verzameld. Enerzijds vormen vragenlijsten onder Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland de input voor een beschrijvende analyse over het belang van extern advies voor de doelgroep. Anderzijds bieden twee aanvullende interviews inzicht in factoren die het belang van extern advies voor bedrijven beïnvloeden. Het empirische onderzoek voor deze masterthesis is uitgevoerd in combinatie met een stage bij de Economische Afdeling van de Nederlandse ambassade in Berlijn.

1.7 Leeswijzer

Deze masterthesis begint met een uitgebreide literatuurverkenning. Hoofdstuk twee gaat in op de internationalisering van bedrijven in de dienstensector. Aan de hand van een beschrijving van de kenmerken van de dienstensector wordt gezocht naar een verklaring voor de toename in het aantal directe buitenlandse investeringen door bedrijven in de sector. Tevens komen in dit hoofdstuk de onzekerheden bij het betreden van een buitenlandse markt voor dienstverlenende bedrijven aan bod. Hoofdstuk drie gaat in op het belang van extern advies bij de internationalisering van bedrijven. Er wordt gekeken in hoeverre extern advies een rol kan spelen tijdens het internationaliseringproces, welke externe partijen daarbij van belang zijn en naar de frequentie van het contact tussen ondernemers en hun externe adviseurs. In hoofdstuk vier wordt de methodologie van het empirisch onderzoek uitgebreid uiteengezet. Bovendien bevat dit hoofdstuk een beschrijving van de respondenten en een analyse van de non-respons. De resultaten van het veldwerk worden geanalyseerd in hoofdstuk vijf. Tot slot bevat hoofdstuk zes een conclusie, kritische reflectie op het eigen onderzoek en worden tevens enkele beleids- en onderzoeksaanbevelingen gedaan.

DE INTERNATIONALISERING VAN BEDRIJVEN IN DE DIENSTENSECTOR

“Service industries have long been the Cinderella of economic geography” (Daniels, 1993, pp. 1).

2.1 Inleiding

Onder invloed van globalisering en technologische ontwikkelingen zijn grensoverschrijdende locaties dichterbij dan ooit en kiezen bedrijven er in toenemende mate voor om te internationaliseren. Theorieën omtrent de internationalisering van bedrijven richtten zich lange tijd met name op productiebedrijven. Gevoed door de internationale expansie van bedrijven die na WOII in het buitenland productievevestigingen openden, gingen wetenschappers er vanuit dat internationalisering alleen lucratief was voor productiebedrijven. Sinds de jaren '80 zijn er echter ook veel bedrijven in de dienstensector die ervoor kiezen om een bedrijfsvestiging te openen op een buitenlandse markt.

In dit hoofdstuk staat de internationalisering van bedrijven in de dienstensector centraal. Hoewel er geen specifieke deelvraag wordt behandeld, biedt dit hoofdstuk een inzicht in de context van deze masterthesis, namelijk de internationalisering van diensten. Allereerst wordt de literatuur omtrent de internationalisering van bedrijven in het algemeen verkend. Vervolgens spitst het hoofdstuk zich toe op de internationalisering van bedrijven in de dienstensector. Daarbij moet allereerst een blik worden geworpen op de kenmerken van de dienstensector. Vervolgens worden de vormen en motieven voor de internationalisering van dienstverlenende bedrijven besproken en komen de onzekerheden die hiermee gepaard gaan aan bod. Het hoofdstuk sluit af met een korte conclusie.

2.2 De internationalisering van bedrijven

Onder internationalisering wordt *‘the process of which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future and establish and conduct transactions with other countries’* verstaan (Beamish, 1990, pp. 550). Internationalisering houdt dus in dat bedrijven hun activiteiten uitbreiden buiten de grenzen van de eigen thuishmarkt. Dit kan op verschillende manieren voorkomen.

2.2.1 Vormen van internationalisering

Bedrijven kunnen op verschillende manieren profiteren van de kansen die buitenlandse markten bieden. In de literatuur worden veelal drie vormen van internationalisering onderscheiden: handel (im- en export), licentieverlening en directe buitenlandse investeringen (Buckley & Ghauri, 1999). Internationale handel wordt gezien als vorm van internationalisering waarbij het minste risico wordt gelopen door bedrijven. Een bedrijf is hierbij niet zelf vertegenwoordigd op de buitenlandse markt en zodoende zijn

de risico's relatief laag. Licentieverlening lijkt *'to combine the best of both worlds'* (Buckley & Ghauri, 1999, pp. xii). Hierbij gaat een bedrijf een samenwerkingsverband aan, al dan niet met een derde partij. Op deze manier worden de technologie en de vaardigheden van het bedrijf optimaal gecombineerd met de lokale kennis van de buitenlandse locatie. De nadelen van licentieverlening hebben vooral te maken met de kosten en de complexiteit van grensoverschrijdende samenwerking. Directe buitenlandse investeringen worden gezien als de meest vergaande vorm van internationalisering. In dit geval kiest een bedrijf ervoor om een bedrijfsvestiging te openen op de beoogde markt. Het bedrijf is zodoende present op zowel de buitenlandse markt als de thuishmarkt, en kenmerkt zich hiermee als een multinationale onderneming. De OECD (2008) definieert een directe buitenlandse investering als *'a category of investment that reflects the objective of establishing a lasting interest by a resident enterprise in one economy (direct investor) in an enterprise (direct investment enterprise) that is resident in an economy other than that of the direct investor'* (pp. 7). De risico's zijn hier dan ook het hoogst.

Verschillende theorieën over de internationalisering van bedrijven (o.a. Vernon, 1966; Hakanson, 1979; Johanson & Vahlne, 1977) stellen dat bedrijven volgens een langzaam, geleidelijk en vast patroon zullen internationaliseren. Export is voor bedrijven vaak de eerste stap in het internationaliseringproces. Pas als het bedrijf de buitenlandse markt voldoende heeft 'verkend' zal het overgaan tot directe buitenlandse investeringen. Investerings in een globaliserende wereld zijn immers riskant en bedrijven hebben daardoor vaak de neiging om een nieuwe vestigingslocatie eerst 'uit te proberen'. Bovendien zouden initiële investeringen zich vaak richten op markten die 'dichtbij' de thuishmarkt liggen. 'Dichtbij' kan hier betrekking hebben op geografische afstand, maar ook op de mate waarin de gastmarkt op cultureel of institutioneel vlak verschilt van de thuishmarkt. Op deze manier kan het internationaliseringproces van bedrijven worden gezien als een 'leerproces'. Elke fase brengt nieuwe ervaringen en kennis met zich mee welke ondernemers kunnen gebruiken voor strategische beslissingen in de toekomst. Verschillende wetenschappers hebben echter kritiek geleverd op deze meer traditionele theorieën over de internationalisering van bedrijven (Rialp et al., 2005; Keupp & Gassmann, 2009; Sharma & Blomstermo, 2003). In onze huidige samenleving bieden zij niet altijd meer een verklaring voor het gedrag van bedrijven. Zo zouden bedrijven juist steeds eerder kiezen voor een directe buitenlandse investering. Internationalisering is bovendien allang niet meer alleen weggelegd voor grote bedrijven; ook het MKB zoekt in toenemende mate hun heil op buitenlandse markten.

2.2.2 Motieven voor internationalisering

Eén van de bekendste theorieën met betrekking tot de verklaring van internationale activiteiten door bedrijven betreft het OLI-paradigma (ook wel: eclecticische paradigma) van Dunning (1980) (tabel 2.1). Volgens Dunning zal een bedrijf kiezen voor een buitenlandse markt als daarmee Ownership advantages (bedrijfsspecifieke voordelen), Location advantages (locatievoordelen) of Internalization advantages

(internaliseringvoordelen) bereikt worden. De eerste (ownership advantages) verwijst naar de voordelen die het bedrijf kan behalen op een buitenlandse markt met betrekking tot een verbetering van de concurrentiepositie. Tordoir & van Meeteren (2009) onderscheiden de zogenaamde *market seekers* (potentiële afzetmarkten), de *factor seekers* (bv. aanwezigheid goedkope arbeidskrachten) en de *strategic asset seekers* (toegang tot kennis). De tweede factor (location advantages) verwijst naar de voordelen die het ene potentiële gastland heeft ten opzichte van het andere. Dit kunnen zowel fysieke aspecten (bv. aanwezigheid van natuurlijke hulpbronnen zijn) als niet-fysieke aspecten (culturele verschillen of overheidsbeleid) zijn. Het laatste voordeel (internalisering) verklaart waarom een bedrijf internationalisering in de vorm van een directe buitenlandse investering verkiest boven internationale handel of een samenwerkingsverband. Het bedrijf kan hiermee kennis in eigen hand houden en daarmee de eigen concurrentiepositie handhaven. Internaliseringvoordelen zijn één van de belangrijkste voordelen van een multinationale onderneming. Kennis en hulpbronnen kunnen intern over geografische grenzen worden verspreid binnen het (wereldwijde) netwerk van de multinationale onderneming. Dunning stelde hiermee dat het internationaliseringproces van bedrijven niet alleen afhankelijk is van het aanwezige productiemilieu of investeringsklimaat, maar ook van bedrijfsinterne factoren (Atzema et al., 2002).

Tabel 2.1 Internationalisering volgens het OLI-paradigma van Dunning (1980)

		<i>Ownership advantages</i>	<i>Location advantages</i>	<i>Internalization advantages</i>
Vorm van internationalisering	<i>Export</i>	Ja	Nee	Nee
	<i>Licentieverlening</i>	Ja	Ja	Nee
	<i>DBI</i>	Ja	Ja	Ja

Bron: Dunning (1980)

In tabel 2.1 worden dus zowel de motieven voor internationalisering (markt-, factor-, of strategische voordelen) alsmede de motieven voor de vorm van internationalisering (handel, licentieverlening of directe buitenlandse investeringen) weergegeven.

2.3 De internationalisering van de dienstensector

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk reeds is gesteld, is de internationalisering van bedrijven in de dienstensector sinds de jaren '80 toegenomen (Daniels, 1993). Om deze trend te kunnen verklaren moet volgens diverse bronnen (o.a. Lejour & Linders, 2002; Javalgi et al., 2003) allereerst een blik worden geworpen op de kenmerken van de dienstensector.

2.3.1 Kenmerken van de dienstensector

De sector dienstverlening wordt door het CBS (2011b) gedefinieerd als 'de productie van diensten'. Het wordt ook wel de tertiaire sector van de economie genoemd en omvat onder andere handel, transport, detailhandel, horeca, banken en verzekeringen.

Bedrijven die onder de dienstensector vallen verschillen onderling van elkaar. Restaurants zijn immers van een heel andere aard dan bijvoorbeeld adviesbureaus. De dienstensector wordt in de literatuur dan ook vaak ingedeeld in diverse subsectoren. Een manier om de dienstensector onder te verdelen is door te kijken naar de mate waarin diensten geschikt zijn voor internationale handel. Sanchez-Peinado & Pla-Barber (2006) maken dit onderscheid op basis van 'harde' en 'zachte' diensten. Harde diensten worden gekenmerkt door het feit dat de consumptie en de productie gescheiden kunnen worden. Dit maakt 'harde' diensten geschikt voor im- of export. 'Zachte' diensten zijn daarentegen wel locatiegebonden. De productie en consumptie kunnen moeilijk worden gescheiden en zodoende lenen zachte diensten zich minder voor internationale handel. De productie en de consumptie van een dienst zullen op dezelfde locatie plaats moeten vinden. Fysieke nabijheid tot de klant lijkt voor deze dienstverlenende bedrijven dus noodzakelijk om een (buitenlandse) markt te veroveren.

Een andere manier om diensten in te delen is door te kijken naar de mate van ontastbaarheid van een dienst (Daniels, 1993; Lejour & Linders, 2002). Veel diensten zijn, in tegenstelling tot goederen, geen tastbaar product zijn en dat betekent dat er geen voorraad kan worden opgebouwd. De vraag en het aanbod van deze diensten moeten dus vrijwel altijd in balans zijn (Winsted & Patterson, 1998). Bovendien maakt de ontastbaarheid het moeilijk om de kwaliteit van een dienst vast te stellen. De kwaliteit van een dienst wordt daardoor vaak gekoppeld aan het imago van het bedrijf. Een goede naam en reputatie is voor bedrijven in de dienstverlenende sector dan ook van groot belang. Verder maakt de ontastbaarheid van diensten het lastig om diensten te patenteren. Door deze afwezigheid van beschermingsmaatregelen is het risico om informatie te delen met anderen groot en bestaat er kans op opportunistisch gedrag van klanten, werknemers of samenwerkingspartners (Buckley & Ghauri, 1999).

De verschillende classificaties hebben volgens Daniels (1993) echter ook nadelen; de grenzen tussen de ene subcategorie en de andere blijven vaag. De groepen sluiten elkaar niet uit. Dit wordt verder bemoeilijkt door het feit dat productiebedrijven tegenwoordig ook vaak diensten aanbieden. Het wetenschappelijke debat over een raamwerk voor de indeling van diensten duurt voort en het is dan ook de vraag in hoeverre diensten überhaupt onderverdeeld kunnen worden. Ondanks de wetenschap dat diensten onderling van elkaar verschillen is er in deze thesis voor gekozen om de dienstensector als één geheel te beschouwen. Het doel van deze thesis is immers niet om de verschillen binnen de dienstensector in kaart te brengen, maar om een inzicht te geven in het belang van extern advies voor dienstverlenende bedrijven.

2.3.2 Vormen van en motieven voor internationalisering van diensten

Zoals gesteld kunnen veel diensten door een bepaalde mate van ontastbaarheid en onscheidbaarheid van productie en consumptie worden beschouwd als ongeschikt voor internationale handel. Ook internationalisering in de vorm van licentieverlening wordt niet altijd als ideaal beschouwd. Dit geldt in het bijzonder voor diensten waarbij kennis of expertise door mensen komt kijken; de kans op opportunistisch gedrag is groot. Internationalisering in de vorm van directe buitenlandse investeringen lijkt daarom de

meest voorkomende vorm van internationalisering voor veel bedrijven in de dienstensector (Lejour & Linders, 2002). Hierbij is het bedrijf fysiek aanwezig op de markt, kan het optimaal inspelen op de wensen van de lokale klant en kan het de bedrijfsinterne kennis in eigen hand houden (internaliseringvoordeel uit het OLI-paradigma). Deze thesis richt zich dan ook specifiek op directe buitenlandse investeringen door dienstverlenende bedrijven.

Zoals in paragraaf 2.2.2 naar voren kwam kunnen bedrijven die internationaliseren worden onderverdeeld in *market seekers*, *factor seekers* en *strategic asset seekers*. Het belangrijkste voordeel van een directe buitenlandse investering voor dienstverlenende bedrijven is volgens de literatuur de toegang tot kennis (Buckley & Ghauri, 1999). Dit geldt met name voor kennisintensieve diensten, zoals onderzoeksbureaus of R&D-afdelingen van bedrijven. De aanwezigheid op (verschillende) buitenlandse markten zorgt ervoor dat bedrijven toegang hebben tot een grotere kennisvoorraad. Bedrijven met veel geografisch verspreide dochterondernemingen op buitenlandse markten hebben zodoende een kennisvoordeel ten opzichte van nationale concurrenten. Deze kennis kan vervolgens bedrijfsintern verspreid worden van het ene naar het andere land. *'The capability to gather, store, monitor, interpret and analyze information at the least possible costs can be the key intangible asset providing firm-specific advantages'* (Buckley & Ghauri, 1999, pp. 155). De kennisaccumulatie door de verschillende vestigingen van multinationale ondernemingen zet de traditionele relatie tussen dochterondernemingen met het hoofdkantoor onder druk (Buckley & Ghauri, 1999). Elke afzonderlijke vestiging creëert kennis welke bijdraagt aan de concurrentiepositie van het bedrijf. Zelfs als de voordelen van de thuishmarkt waar het moederbedrijf gevestigd is afnemen, kunnen directe buitenlandse investeringen bijdragen aan het versterken van de marktpositie. Hiermee zouden veel bedrijven in de dienstensector dus vooral gekenmerkt kunnen worden als *strategic asset seekers*. Maar ook de andere twee motieven kunnen relevant zijn voor dienstverlenende bedrijven. Zo zullen bedrijven waarbij productie en consumptie onscheidbaar zijn en de afzetmarkt een belangrijke rol speelt, zich vestigen in een regio met veel potentiële klanten (Buckley & Ghauri, 1999). Deze bedrijven kunnen dus in zekere zin tot de *market seekers* worden gerekend. Voor kennisintensieve diensten speelt bovendien het personeel een integrale rol in het bedrijf. De aanwezigheid van geschikt personeel in de regio wordt in dat geval een belangrijke factor in het locatiekeuzeprocess. Dienstverlenende bedrijven waar het personeel van cruciaal belang is kunnen zodoende tot de zogenaamde *factor seekers* worden gerekend.

2.3.3 Oorzaken voor de toename van het aantal DBI in diensten

Sinds de jaren '80 is zowel de internationale handel als het aantal directe buitenlandse investeringen in de dienstensector toegenomen. Ondanks het feit dat technologische ontwikkelingen in de ICT en transportsector hebben bijgedragen aan een toename van de verhandelbaarheid van diensten, verdient fysieke aanwezigheid voor veel diensten nog steeds de voorkeur (paragraaf 2.3.2). Hierdoor is volgens Lejour & Smith (2008) het

aandeel van diensten in directe buitenlandse investeringen dan ook sterker gestegen dan het aandeel van diensten in de internationale handel.

In de literatuur kunnen een aantal oorzaken worden onderscheiden die ten grondslag liggen aan de toename van het aantal directe buitenlandse investeringen in de dienstensector. Door de opkomst van de postindustriële samenleving zijn informatie en kennis belangrijke drijfveren geworden in de economie (Daniels, 1993). Banen in de industrie moesten plaatsmaken voor banen in de dienstensector. Deze 'verdienstelijking' van veel westerse economieën sinds de jaren '60 zorgt ervoor dat diensten de meerderheid zijn gaan uitmaken van het BBP en de werkgelegenheid. Dit heeft tevens gevolgen gehad voor de samenstelling van internationale handel en investeringsstromen. In de jaren '80 groeide hierdoor de aandacht van politici en beleidsmakers voor de internationalisering van de dienstensector, een tweede belangrijke oorzaak. Tijdens de handelsovereenkomsten van de Uruguay Ronde² van de GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) werden voor het eerst afspraken gemaakt over liberalisering van internationale handel van diensten (Lejour & Linders, 2002; Javalgi et al., 2003). Dit leidde tot een toename van de handel en buitenlandse investeringen in diensten. Een derde oorzaak van de stijging in het aantal directe buitenlandse investeringen in diensten kan worden gevonden in het feit dat diensten steeds meer worden uitgevoerd door bedrijven die in eerste instanties niet direct gericht zijn op dienstverlening. Zo ontwikkelen productiebedrijven steeds vaker dienstverlenende activiteiten (zoals transport of verkoop) om de productieactiviteiten te ondersteunen (Buckley & Ghauri, 1999). Deze dienstverlenende nevenactiviteiten internationaliseren mee met de productieactiviteiten van bedrijven, wat leidt tot een stijging van de internationalisering van diensten in de statistieken.

2.4 Onzekerheid voor de dienstensector tijdens internationalisering

Bedrijven die zich op een buitenlandse markt vestigen komen terecht in een onzekere omgeving. Dit geldt overigens niet alleen voor bedrijven in de dienstensector; ook productiebedrijven die een vestiging openen op een buitenlandse markt krijgen te maken met onzekerheid. Hessels & Stichter (2004) stellen zelfs dat directe buitenlandse investeringen gezien kunnen worden als 'ondernemende activiteit', waarbij een bedrijf dezelfde uitdagingen tegenkomt als bij het starten van een bedrijf. Sanchez-Peinado & Pla-Barber (2006) omschrijven 'onzekerheid' als *'the difficulty or inability to predict the environmental and organizational conditions, which may significantly affect a firm and its strategic choices'* (pp.219). Het omvat alle factoren die de markt in het gastland tot een uitdaging maken, zoals de structuur van de markt, infrastructuur, politiek, cultuur, taal, weerstand bij het lokale bedrijfsleven en technische barrières. In de economisch-geografische literatuur wordt hier ook wel gesproken over de nabijheid tot de thuismarkt. Alhoewel nabijheid vaak automatisch wordt geassocieerd met geografische nabijheid, betreft het hier vooral de cognitieve, organisatorische, sociale en institutionele nabijheid (Boschma, 2005). In de wetenschappelijke literatuur worden

² Begonnen in 1986 en afgesloten in 1994; heeft o.a. geleid tot afspraken met betrekking tot de internationale handel in diensten en tot de oprichting van de WTO (World Trade Organisation)

verschillende soorten onzekerheden met betrekking tot het opereren op een buitenlandse markt onderscheiden. In navolging van Erramilli & D'Souza (1995) wordt in dit onderzoek het onderscheid tussen externe en interne onzekerheid aangehouden.

2.4.1 Bedrijfsinterne onzekerheid

Bedrijfsinterne onzekerheid wordt veroorzaakt door een gebrek aan kennis over de beoogde markt (Erramilli & D'Souza, 1995). Figueira-de-Lemos et al. (2011) verwijzen hier naar de 'voorwaardelijke onzekerheid' van een buitenlandse markt. Gebrek aan kennis over de markt zorgt ervoor dat de markt in het gastland nog lastiger in te schatten is voor ondernemers. Bovendien kan interne onzekerheid het zelfvertrouwen van managers om internationale activiteiten te leiden verminderen. Een ondernemer zal volgens de theorie altijd proberen om de interne onzekerheid te minimaliseren tot een voor hem acceptabel niveau (Liesch et al., 2011).

Interne onzekerheid kan worden verminderd door het genereren van kennis. De kennis die ondernemers hiervoor nodig hebben kan worden opgedeeld in objectieve kennis en ervaringskennis (Figueira-de-Lemos et al., 2011). In de economisch-geografische literatuur wordt hier ook wel het onderscheid tussen persoonsgebonden en gecodificeerde kennis aangehouden. Onder objectieve kennis (gecodificeerde kennis) wordt informatie verstaan die kan worden gedocumenteerd. Voorbeelden hiervan zijn feiten en cijfers die worden gepubliceerd op internet of in rapporten. Door de tastbare aard is deze vorm van kennis relatief makkelijk uitwisselbaar en vooral vrijwel iedereen toegankelijk. Kennis die voortvloeit uit ervaringen (ofwel: persoonsgebonden kennis) is daarentegen erg moeilijk te documenteren en niet makkelijk te verspreiden. Hoe meer kennis een bedrijf opdoet, hoe kleiner de interne onzekerheid.

2.4.2 Bedrijfsexterne onzekerheid

Bedrijfsexterne onzekerheid heeft betrekking op onzekerheid die wordt veroorzaakt door de kwetsbaarheid van een bedrijf op een buitenlandse markt (Erramilli & D'Souza, 1995). Externe onzekerheid kan, in tegenstelling tot interne onzekerheid, niet wordt verminderd door de generatie van kennis. Enerzijds kan bedrijfsexterne onzekerheid worden veroorzaakt door 'natuurlijke obstakels', zoals verschillen in taal en cultuur (OECD, 2006). Deze natuurlijke obstakels zorgen ervoor dat de vraag van de lokale consument moeilijk in te schatten is. Anderzijds zijn er tevens niet-tarifaire belemmeringen die bedrijfsexterne onzekerheid veroorzaken (OECD, 2006). Hiermee worden de (vaak politieke) maatregelen bedoeld (wetten en regels) die een obstakel vormen voor internationale handel en investeringen.

De externe onzekerheid voor bedrijven in de dienstensector is vaak groter is dan voor bedrijven in de industriële sector. De ontastbaarheid van diensten maakt het imago en de reputatie op de buitenlandse markt van cruciaal belang (paragraaf 2.3.1). Klanten hechten vaak meer waarde aan de naam van het bedrijf in de dienstverlening dan aan de kwaliteit van de dienst. Dit maakt de lokale vraag voor bedrijven in de dienstensector nog onzekerder dan voor productiebedrijven. Een bedrijf dat zich in het buitenland vestigt heeft vaak nog geen klantenkring opgebouwd, nog geen betrouwbare

toeleveranciers en samenwerkingspartners gevonden en nog geen imago verworven op de markt. Volgens Buckley & Ghauri (1999) hebben buitenlandse dienstverleners daarom een 'lokaal platform' nodig om legitimiteit en identiteit op de buitenlandse markt te verwerven. Hiermee verwijzen zij bijvoorbeeld naar samenwerking met lokale bedrijven die al een goed imago hebben opgebouwd en het vertrouwen van de lokale consument hebben gewonnen. Ook het vinden van het juiste personeel is een uitdaging voor bedrijven. Diensten zijn vaak kennisintensief; een integrale rol is weggelegd voor het personeel. Het vinden van het juiste personeel op een buitenlandse markt is daardoor erg belangrijk (Winsted & Patterson, 1998).

Het openen van een bedrijfsvestiging voor dienstverlenende bedrijven vormt dus een grote uitdaging door de bedrijfsexterne onzekerheid waarmee bedrijven te maken krijgen. Alhoewel bedrijfsexterne onzekerheid niet kan worden verminderd door kennisgeneratie, kunnen ondernemers bedrijfsexterne onzekerheid wel minimaliseren door hun keuze voor een buitenlandse markt. Bedrijven zullen zich zodoende eerder vestigen in politiek en economisch stabiele landen waar de bedrijfsexterne onzekerheid relatief laag is. In landen met een hoge externe onzekerheid zijn bedrijven kwetsbaarder en kiezen bedrijven toch vaker voor mindere betrokkenheid op de markt door bijvoorbeeld internationale handel of licentieverlening. Duitsland kan met betrekking tot bedrijfsexterne onzekerheid als een 'stabiel' land betiteld worden. Dit maakt het relatief aantrekkelijk voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven om hier een bedrijfsvestiging te openen.

2.4.3 Onzekerheid tijdens de vestiging en het functioneren op een buitenlandse markt voor dienstverlenende bedrijven

Zoals gesteld in paragraaf 2.2 kan het internationaliseringproces van bedrijven worden beschouwd als een 'leerproces'. De geleidelijke betrokkenheid op buitenlandse markten vergroot de kennis die nodig is om internationale activiteiten verder te ontplooiën. Grofweg zijn er twee fasen te onderscheiden tijdens het internationaliseringproces van bedrijven: de periode van de start op de markt (in dit onderzoek: vestigingsfase) en de periode daarna (functioneringsfase). In beide periodes krijgen ondernemers te maken met bedrijfsinterne en bedrijfsexterne onzekerheden.

In de vestigingsfase kan het signaleren van kansen op de beoogde markt moeilijk zijn voor ondernemers (Mainela & Puhakka, 2011). Zij zijn immers vaak nog niet bekend op de buitenlandse markt. Ook de toegang tot financiële middelen om de buitenlandse investering mogelijk te maken vormt veelal een uitdaging voor bedrijven (Sasi & Arenius, 2008). Bovendien strekt het tot de aanbevelingen voor 'nieuwe' ondernemers om zich goed voor te bereiden op eventuele cultuurverschillen tussen de thuismarkt en de buitenlandse markt. Op deze manier kunnen ondernemers de bedrijfsinterne onzekerheid van een buitenlandse markt verkleinen. Zoals eerder genoemd is ook het opbouwen van een lokaal zakelijk netwerk van cruciaal belang voor dienstverlenende bedrijven die zich op een buitenlandse markt vestigen. Het kan in de beginfase echter lastig zijn om de juiste zakelijke partners te identificeren.

Ook de functioneringsfase brengt onzekerheden met zich mee. Dienstverlenende bedrijven blijven immers afhankelijk van een bepaalde reputatie van het bedrijf op de markt voor het veiligstellen van klanten en opdrachten. Samenwerking met lokale partners lijkt hiervoor cruciaal. Zoals in paragraaf 2.3.2 werd gesteld is de toegang tot kennis één van de belangrijkste redenen voor buitenlandse bedrijven om zich op een buitenlandse markt te vestigen. Kennisaccumulatie en –uitwisseling zouden daarom tijdens de functioneringsfase een wezenlijk aspect van het internationaliseringproces zijn.

2.5 Conclusie

Een buitenlandse markt verschilt in vele opzichten van de thuismarkt van een bedrijf. Alhoewel een nieuwe omgeving veel voordelen kan bieden voor bedrijven in de dienstensector, brengt een verandering van de omgeving echter tevens diverse uitdagingen met zich mee die vragen om aanpassing van het bedrijf. Het genereren van kennis (zowel objectieve als ervaringskennis) kan de bedrijfsinterne onzekerheid die gepaard gaat met het betreden van een buitenlandse markt verminderen. De perceptie van onzekerheid verschilt echter per bedrijf en per persoon. Elke bedrijf zal andere reageren op de waargenomen onzekerheid. Een manier om de kennis te vergroten is het inschakelen van externe partijen. Hierop wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan.

HET BELANG VAN EXTERN ADVIES TIJDENS INTERNATIONALISERING

“The internationalization process of firms can be viewed as a process of developing and accessing social capital, since firms initiate, establish, and deepen ties during internationalization” (Kontinen & Ojala, 2011, pp. 5)

3.1 Inleiding

Zoals in hoofdstuk twee naar voren kwam krijgen dienstverlenende bedrijven die zich op een buitenlandse markt vestigen te maken met verschillende onzekerheden. Zowel de vestiging als het functioneren op een buitenlandse markt brengt diverse uitdagingen met zich mee die vragen om aanpassing van het bedrijf. Kennis (in de vorm van expliciete kennis en ervaringskennis) kan bijdragen aan het verminderen van de onzekerheden die gepaard gaan met het opereren op een buitenlandse markt. Indien een bedrijf merkt dat het kennis mist, zal het op zoek gaan naar een manier om de ontbrekende kennis toch te krijgen. Een manier om dit gebrek aan kennis te compenseren is het inschakelen van externe partijen die deze kennis wel bezitten. In de wetenschappelijke literatuur wordt gesproken over zakelijk advies, waarbij verwezen wordt naar een divers aanbod van externe personen of organisaties, variërend van vrienden en familie tot professionele adviesbureaus, die het bedrijf voorzien van advies wanneer de eigen kennis ontbreekt. “[...] in entrepreneurial organizations, large and small, advice sharing represents a vital source of new ideas behind innovation and change and leading to competitive advantage” (McGrath et al., 2003, pp. 2). Omdat elke ondernemer uniek is en beschikt over andere kennis en ervaringen, zal de ene ondernemer meer belang hechten aan het raadplegen van (bepaalde) adviescontacten dan de ander.

In dit hoofdstuk staan de verschillende partijen die voor bedrijven van belang kunnen zijn bij de vestiging en bij het functioneren op een buitenlandse markt centraal. Hierbij worden de eerste drie deelvragen in dit onderzoek beantwoord: 1) Wat wordt er verstaan onder extern advies in de context van internationale bedrijfsvestigingen en welke externe adviespartijen kunnen hierbij worden onderscheiden? 2) Om welke redenen is extern advies van belang voor internationaliserende bedrijven in de dienstensector tijdens de vestiging en het functioneren op een buitenlandse markt? 3) Welke factoren zijn van invloed op het belang van extern advies voor bedrijven op een buitenlandse markt? Allereerst wordt het concept van ‘extern advies’ binnen een institutioneel economisch-geografisch kader geplaatst. Deze stroming stelt immers dat economische processen moeten worden bekeken in de sociale en institutionele context waarbinnen zij plaatsvinden. Vervolgens wordt het belang van extern advies voor bedrijven tijdens het internationaliseringproces besproken en worden de verschillende personen en organisaties die bedrijven van extern advies kunnen voorzien onder de loep genomen. Hierbij zal tevens aandacht worden besteed aan de frequentie van contact tussen de ‘zakelijk adviseur’ en het bedrijf. In de conclusie worden de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk kort samengevat.

3.2 De institutionele economische geografie

Economisch-geografen houden zich van oudsher bezig met het verklaren van het gedrag van bedrijven in hun ruimtelijke context. Hierbij worden wetenschappelijke theorieën voortdurend uitgedaagd door maatschappelijke ontwikkelingen. De verklaring voor het gedrag van bedrijven werd lange tijd gezocht in 'harde' economische factoren, zoals transportkosten, factorkosten en kapitaalstromen. Vanaf de jaren '80 groeide echter de aandacht voor de interdisciplinariteit van het vakgebied (Boschma & Frenken, 2006). Begrippen als 'netwerken', 'cultuur' en de 'context' waarin bedrijven fungeren wonden aan belang. Wetenschappers ontdekten dat economische processen moeten worden bekeken in de sociale en institutionele context waarbinnen zij plaatsvinden. Zij gaan er dan ook vanuit dat ondernemers te maken hebben met een beperkte rationaliteit: ze zullen niet te allen tijde streven naar het maximaliseren van hun winst, maar worden daarentegen geleid door hun sociale en institutionele omgeving. De context wordt sindsdien niet langer als exogene variabele beschouwd, maar maakt deel uit van het economische proces. Institutioneel economisch-geografen stellen dan ook dat verschillen in economisch gedrag moeten worden verklaard door verschillen in instituties (Boschma & Frenken, 2006). Deze verschillen kunnen zowel bestaan tussen bedrijven (diversiteit in routines) als tussen regio's (diversiteit in wet- en regelgeving, normen en waarden en beleid). Instituties hebben betrekking op alle formele en informele actoren die het gedrag van bedrijven kunnen beïnvloeden. Hieronder vallen bijvoorbeeld overheidsinstellingen, ontwikkelingsmaatschappijen, kennisinstellingen of private organisaties. Het geheel aan instituties in een regio die van invloed zijn op het gedrag van bedrijven wordt ook wel het institutioneel kader genoemd. Het institutioneel kader is padafhankelijk en zeer dynamisch; instituties veranderen en moeten flexibel zijn voor aanpassing aan een veranderende regionale omgeving. Een centrale rol binnen de institutionele economische geografie is weggelegd voor de verspreiding van kennis. Amin & Thrift (1994) benadrukken dat instituties een belangrijke bundeling vormen van contextspecifieke kennis (zowel gecodificeerde als persoonsgebonden kennis). Deze kennis kan door formele en informele instituties worden verspreid en zodoende leiden tot nieuwe ideeën, innovaties en een verbetering van de concurrentiepositie van bedrijven.

De toegenomen aandacht voor het institutioneel kader waarbinnen bedrijven functioneren heeft ook gevolgen gehad voor de manier waarop economisch-geografisch onderzoek verricht werd. De grootste kritiek op kwantitatieve onderzoeksmethoden was dat niet voldoende rekening kon worden gehouden met de context (Boschma & Frenken, 2006). Hierdoor groeide de belangstelling voor kwalitatief onderzoek, welke ruimte biedt om het unieke karakter van de context te onderzoeken. Ook Kontinen & Ojala (2010) maken hiervan gebruik en stellen dat *'a qualitative approach provides understanding of what really goes on in networks; provides more knowledge about the content of network relations; the processes involved; how networks evolve, change and develop over time'* (Kontinen & Ojala, 2011, pp. 8). Institutioneel economisch geografen kiezen dan ook vaak voor kwalitatief onderzoek op basis van interviews of een casestudybenadering. Dit maakt dat institutioneel economisch-geografisch onderzoek

vaak een beschrijvend karakter heeft en in mindere mate gericht is op het doen van algemeen geldende uitspraken.

3.3 Het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is gesteld is het inschakelen van extern advies een manier voor ondernemers om een gebrek aan kennis te compenseren. McGrath et al. (2003) definiëren 'advies' als *'a subset of general knowledge generation in which individuals seek out or give specific assistance'* (pp. 3). Twee wetenschappers die veel onderzoek hebben gedaan naar het belang van extern advies voor bedrijven zijn Bennett & Robson (o.a. 1999a, 1999b, 2000, 2003, 2005). Volgens hen is het belang van extern advies voor bedrijven in de afgelopen jaren toegenomen (Bennett & Robson, 2003). Dit schrijven zij onder andere toe aan globalisering, het stijgende belang van kennis in onze huidige samenleving, aan nieuwe nichemarkten voor zakelijke dienstverlening, aan verticale disintegratie van grotere bedrijven en de wens van bedrijven om te innoveren zonder het vaste personeelsbestand uit te breiden (Bennett & Robson, 2003). Bennett & Robson (2005) stellen op basis van eerder onderzoek dat *'the main motives for the client to use advisors are to gain specialist knowledge, fill gaps, obtain intensive temporary help to overcome specific problems'* (pp. 356). Bedrijven kunnen dus extern advies inschakelen indien zij bepaalde kennis nodig hebben die zij op dat moment zelf niet bezitten. Enerzijds kan dit het geval zijn als bedrijven problemen ervaren die zij zelf niet kunnen oplossen. Anderzijds kunnen ook bedrijven met een sterke groei oriëntatie³ externe partijen inschakelen voor advies (Robson & Bennett, 2000). Zo kan onder andere de wens om een buitenlandse markt te veroveren een belangrijke drijfveer zijn achter het inschakelen van externe partijen voor advies; de focus in deze thesis. In elke fase van het internationaliseringproces krijgen ondernemers te maken met andere onzekerheden waarvoor zij een beroep kunnen doen op externe partijen voor advies (paragraaf 2.4). Naar verwachting zullen ondernemers dus in elke fase van het internationaliseringproces extern advies over andere bedrijfsaspecten van belang achten.

Ondanks de grote hoeveelheid literatuur over het belang van sociaal kapitaal en het belang van extern advies voor bedrijven, is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar het belang van extern advies tijdens de vestiging en bij het functioneren op een buitenlandse markt. Ook wordt in de literatuur relatief weinig aandacht besteed aan de ontwikkeling van het belang van extern advies door de tijd heen. Het is dan ook de vraag over welke bedrijfsaspecten ondernemers extern advies van belang achten en of dit verschilt tussen de vestigingsfase en de functioneringsfase op een buitenlandse markt. Op basis van de in hoofdstuk twee gepresenteerde onzekerheden kan verwacht worden dat het belang van extern advies in het algemeen groter zal zijn tijdens de vestigingsfase dan tijdens de functioneringsfase. Tijdens de vestigingsfase zullen ondernemers naar verwachting vooral behoefte hebben aan algemene markt informatie en aan hulp bij het opbouwen van een zakelijk netwerk op de nieuwe markt. Deze aspecten bleken volgens

³ i.e. *'planning to grow their business, particularly in terms of employment and/or expansion into new geographical markets'* (pp. 15)

de literatuur cruciaal te zijn bij het ‘veroveren’ van een buitenlandse markt. In de functioneringsfase zullen bedrijven daarentegen vooral behoefte hebben aan inhoudelijke informatie en advies.

Niet alle ondernemers blijken echter belang te hechten aan zakelijk advies door externe partijen. Ondernemers zijn vaak onafhankelijk ingesteld en zullen hierdoor situaties waarbij anderen zich bemoeien met de bedrijfsvoering en de autonomie van de ondernemer vermijden (Johnson et al., 2003; Boter & Lundström, 2005; Bennett & Robson, 2003). Bovendien voegen Boter & Lundström (2005) hieraan toe dat ondernemers het gevoel zouden hebben dat het aanbod van advies door private partijen en overheidsinstellingen vaak gestandaardiseerd is en dat zij dergelijke hulpprogramma’s vaak als niet bruikbaar voor hun bedrijf ervaren. Volgens Bennett & Robson (2003) ontbreekt vaak informatie over waar bedrijven het beste terecht kunnen voor advies in een bepaalde situatie. Het is dan ook de vraag of het inschakelen van extern advies cruciaal is voor de ontwikkeling en de groei van bedrijven. In een empirisch onderzoek onder 140 MKB-bedrijven van Berry & Sweeting (2006) wordt gesteld dat bedrijven advies van externe partijen belangrijk achten, maar niet cruciaal. De beslissing of er ook daadwerkelijk een externe partij wordt ingeschakeld hangt van meerdere factoren af. Niet elke ondernemer zal hetzelfde reageren op kansen of problemen en zo zal de ene ondernemer meer belang hechten aan extern advies dan een andere ondernemer. Hierop zal in de volgende paragraaf worden ingegaan.

3.4 Welke factoren zijn van invloed op het belang van extern advies?

Het ene bedrijf zal meer belang hechten aan extern advies dan het andere bedrijf. Volgens de literatuur heeft dit te maken met verschillende bedrijfskenmerken en ondernemerskenmerken (o.a. Leighton & Schaper, 2003; Johnson et al, 2003).

3.4.1 Bedrijfskenmerken

Volgens de wetenschappelijke literatuur zijn er verschillende bedrijfskenmerken van invloed op het belang van extern advies. Bennett & Robson (2003) stelden al dat het belang van extern advies toeneemt naarmate de kennisintensiteit van het bedrijf toeneemt. De centrale gedachte achter extern advies is immers de toegang tot ontbrekende kennis. Voor bedrijven in de dienstensector speelt kennis een belangrijke rol. Ook stellen Johnson et al. (2003) in een empirisch onderzoek onder 1499 bedrijven in South-Yorkshire (Engeland) dat bedrijven die internationaal zijn georiënteerd meer belang zullen hechten aan extern advies dan bedrijven die hoofdzakelijk op de lokale markt zijn gericht. Er wordt in dit onderzoek dus vanuit gegaan dat de onderzoekspopulatie (Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland) belang zal hechten aan extern advies⁴.

⁴ Er zal in dit onderzoek echter geen vergelijking worden gemaakt met bedrijven in de productiesector, noch met bedrijven die hoofdzakelijk op de lokale of nationale markt zijn gericht. De kennisintensiteit en internationale oriëntatie worden in die zin als basisvoorwaarden voor het belang van extern advies aangenomen.

Volgens Bennett & Robson (2003) is de bedrijfsomvang het belangrijkste kenmerk bij de verklaring van het belang van extern advies. Grote bedrijven hebben vaak meer interne expertise in huis en doen zodoende minder snel een beroep op extern advies dan kleinere bedrijven die de kennis van buitenaf nodig hebben voor een succesvolle ontwikkeling van het bedrijf. Johnson et al. (2003) stellen echter in hun empirische onderzoek dat bedrijven die gebruik maken van extern advies van elke omvang kunnen zijn.

De leeftijd van het bedrijf vormt, na de bedrijfsomvang, de belangrijkste verklaring voor het belang van extern advies (Bennett & Robson, 2003; Johnson et al., 2003). De centrale gedachte hierachter is dat oudere bedrijven meer ervaring hebben opgedaan dan jongere bedrijven en zodoende over een grotere kennisbasis beschikken. Dit geldt ook voor bedrijven die zich in het verleden al eerder op een internationale markt hebben gevestigd en ervaring hebben met opereren op buitenlandse markten. Een tegengestelde conclusie blijkt echter uit een onderzoek van Leighton & Schaper (2003) onder Australische microbedrijven aan huis (*'home based businesses'*). Volgens hen zijn het juist oudere bedrijven die profiteren van extern advies. Ondernemers in deze microbedrijven zijn vaak een bedrijf gestart met de kennis en ervaringen opgedaan in een vorige baan. In de startfase zouden zij vaak het gevoel hebben meer te weten dan externe adviseurs. Als het bedrijf de prestartfase voorbij is, komen ondernemers er echter achter dat het runnen van een eigen bedrijf vaak toch een complex geheel van kennis en vaardigheden met zich mee brengt. De ondernemer zou zodoende in een later stadium wel geneigd zijn om advies bij externe personen of organisaties te zoeken.

Ook de aard van de bedrijfsactiviteiten kan van invloed zijn op het belang van extern advies. Johnson et al. (2003) vinden in hun empirisch onderzoek onder 1499 bedrijven in South-Yorkshire (Engeland) een significant verband voor de mate waarin een bedrijf gebruik maakt van technologie en R&D-activiteiten en het belang van extern advies. Technische werkzaamheden vragen om specifieke hulp in de vorm van training of technische expertise. Bovendien gaan R&D-activiteiten vaak gepaard met samenwerking met diverse instellingen als universiteiten, onderzoekscentra of andere bedrijven. Er kan in dat geval sprake zijn van een wederzijdse adviesfunctie. Johnson et al. (2003) noemen de strategie van het bedrijf zelfs als sleutelfactor bij de verklaring van het belang aan extern advies. De mate waarin bedrijven gebruik maken van technologie is echter lastig te meten. Daarom is er in dit onderzoek voor gekozen om drie bedrijfskenmerken te onderscheiden: de bedrijfsomvang, de leeftijd en de internationale ervaring van het bedrijf.

3.4.2 Ondernemerskenmerken

Een tweede belangrijke factor bij de verklaring van het belang van externe partijen voor advies door bedrijven zijn ondernemerskenmerken (Viljamaa, 2011). Boter & Lundström (2005) wijzen hier op de zogenaamde *human action tradition*: economische gebeurtenissen kunnen alleen worden begrepen door de focus te leggen op de individuele ondernemer. Elke ondernemer is immers uniek en beschikt over andere vaardigheden, kennis en ervaringen waarop hij zijn/haar handelen op de markt baseert.

Ondernemerskenmerken beïnvloeden het gedrag van een bedrijf en zodoende ook het belang aan extern advies (Johnson et al., 2003). In de literatuur kunnen een aantal ondernemerskenmerken worden onderscheiden die het belang van extern advies zouden beïnvloeden.

Volgens een onderzoek naar Australische microbedrijven aan huis (*'home based businesses'*) door Leighton & Schaper (2003) is de leeftijd van de ondernemer van invloed op het belang van extern advies. Dit hangt samen met de ervaring en kwalificaties (opleidingsniveau) van de ondernemer (Boter & Lundström, 2005). Oudere mensen hebben over het algemeen meer ervaring met bijvoorbeeld het managen van een bedrijf of specifieke kennis over een bepaalde sector. Zij zullen naar verwachting eerder uitgaan van hun eigen kennis en minder snel neigen naar het inschakelen van externe partijen voor advies (Leighton & Schaper, 2003). Anderzijds zien oudere ondernemers volgens Leighton & Schaper (2003) eerder hun eigen tekortkomingen in dan jonge ondernemers die zich graag nog willen bewijzen, en zouden daardoor juist wel eerder geneigd zijn om extern advies te zoeken. Tevens kunnen vorige ervaringen van de ondernemer de perceptie op bijvoorbeeld onzekerheid beïnvloeden en ook de geneigdheid mensen te vertrouwen verschilt van persoon tot persoon (Viljamaa, 2011). Tot slot wordt in dit onderzoek de nationaliteit van de ondernemer van invloed geacht op het belang van extern advies. Indien een bedrijf zich gaat vestigen op een buitenlandse markt kan een ondernemer ervoor om zelf de vestiging te bezetten of om hiervoor een lokale manager die goed op de hoogte is van wat er speelt op de markt aan te stellen. Er kan worden verwacht dat managers die de lokale markt goed kennen minder snel advies zullen inschakelen van externe adviseurs. Dit heeft simpelweg te maken met het feit dat deze ondernemers naar verwachting minder snel tegen problemen aan zullen lopen dan ondernemers die de markt (en zodoende de taal, cultuur etc.) nog niet goed kennen. Samenvattend worden er in dit onderzoek drie ondernemerskenmerken onderscheiden: de leeftijd, het opleidingsniveau en de nationaliteit van de ondernemer.

3.5 Een raamwerk van zakelijke adviseurs

Er kan een breed scala aan externe partijen worden onderscheiden die bedrijven tijdens het internationaliseringproces kunnen voorzien van advies, daar waar de kennis en vaardigheden van de ondernemer ontbreken. Leighton & Schaper (2003) omschrijven een *'business adviser'* als *'... someone who provides specialized skill and knowledge in one or more particular aspects of business operations'* (pp. 138). Uit deze definitie blijkt dat elke persoon of instantie die het bedrijf voorziet van ontbrekende kennis of vaardigheden een *'business adviser'*, ofwel *'zakelijk adviseur'* kan worden genoemd. Hieronder vallen bijvoorbeeld accountants, banken, overheden en brancheverenigingen, maar ook personen via het informele netwerk van de ondernemer of manager (zoals bijvoorbeeld familie of vrienden). Niet elke persoon of organisatie zal het bedrijf in dezelfde mate kunnen voorzien van de ontbrekende kennis. Zo zal een familielid bijvoorbeeld niet kunnen adviseren over de mogelijkheden voor financiële steun, maar

kan hij wel weer voorzien in emotionele hulp aan de ondernemer. Een bedrijf zal dus in elke aparte situatie (waarin het bedrijf externe partijen inschakelt) op zoek moeten gaan naar de persoon of organisatie die naar verwachting het beste kan voorzien in de ontbrekende kennis of vaardigheden (Viljamaa, 2011). Daarbij spelen volgens McGrath et al. (2003) drie aspecten een belangrijke rol: bevoegdheid, welwillendheid en integriteit (pp. 3). Het bedrijf zal op zoek gaan naar een zakelijk adviseur die bevoegd is om de benodigde kennis met het bedrijf te delen. Tevens rekent het bedrijf erop dat de adviseur zich welwillend en integer op zal stellen, geen misbruik zal maken van de kwetsbaarheid van het bedrijf en niet opzettelijk van inadequaad advies zal voorzien. In tegengestelde richting geldt dat degenen die de kennis delen er vanuit gaan dat het bedrijf het advies zonder al te veel hulp weet te implementeren en geen misbruik zal maken van de welwillendheid en de integriteit van de zakelijke adviseur om de kennis te delen. Elke zakelijke adviseur heeft zijn eigen kenmerken, specialiteiten en is gericht op een bepaalde doelgroep (Boter & Lundström, 2005). Grofweg kan er een onderscheid worden gemaakt tussen persoonlijke relaties en zakelijke relaties, waarbij de laatste kan worden onderverdeeld in horizontale, verticale en diagonale zakelijke relaties. Deze categorieën worden hierna besproken.

3.5.1 Persoonlijke relaties

Zakelijke adviseurs met betrekking tot persoonlijke relaties betreffen vooral informele contacten van de ondernemer, met bijvoorbeeld familieleden en vrienden. In de economisch-geografische literatuur worden deze banden ook wel relaties gebaseerd op sterke banden genoemd (Granovetter, 1973). Kontinen & Ojala (2011) beschrijven een sterke relatie als *'one which is close, and which is based on trust, mutual respect, and commitment'* (pp. 4). Het ontwikkelen van sterke banden gebeurt vaak op basis van interacties over een langere periode (Kontinen & Ojala, 2010). Het onderhoud van sterke banden kost relatief veel tijd en moeite. Individuen of bedrijven kunnen zodoende slechts een beperkt aantal relaties gebaseerd op sterke banden onderhouden. Door de emotionele waarde die verbonden is met sterke banden, zijn de relaties over het algemeen wel betrouwbaarder en stijgt de welwillendheid van individuen om zeer waardevolle informatie te delen met een ander (Kontinen & Ojala, 2011).

Uit een onderzoek van Leighton & Schaper (2003) blijkt persoonlijke relaties als bronnen voor advies door ondernemers worden gewaardeerd omdat de informatie vaak gratis, makkelijk toegankelijk en vertrouwd is. Ondernemers zullen advies door middel van persoonlijke relaties voornamelijk waardevol vinden indien zij belang hechten aan vertrouwen (McGrath et al., 2003). Dit kan het geval zijn als een ondernemer gevoelige informatie (zoals nieuwe ideeën voor het bedrijf) wil bespreken met een extern partij. In hoofdstuk twee werd al gesteld dat bedrijven volgens de internaliseringsvoordelen van het OLI-paradigma een eigen bedrijfsvestiging in het buitenland oprichten indien zij de bedrijfsspecifieke kennis in eigen hand willen houden. Door een beroep te doen op persoonlijke relaties voor advies kan de ondernemer de kans dat een andere partij er dan alsnog met de waardevolle kennis vandoor gaat minimaliseren. McGrath et al. (2003) benadrukken bovendien in hun empirische onderzoek onder 20 directeurs van

softwarebedrijven, dat informeel advies door persoonlijke relaties innovatie kan stimuleren, zelfs als de benodigde informatie ook door formele bronnen (bijvoorbeeld via het internet) beschikbaar is. Een belangrijk argument voor het belang van persoonlijke relaties voor advies wordt gegeven door McDonald & Westphal (2003). Zij stellen dat individuen geneigd zijn om partijen om advies te vragen die de denkbeelden van de individu naar alle waarschijnlijkheid zullen bevestigen. Partijen die daarentegen de ideeën naar verwachting zullen tegenspreken, worden strategisch vermeden. Deze 'bevestigende' functie is waarschijnlijker bij persoonlijke relaties van de ondernemer. Immers, vriendschappen komen vaak voort uit gedeelte interesses en denkbeelden. Bovendien zouden vrienden zich met elkaar identificeren en normatief van elkaar verwachten mee te gaan in bepaalde denkbeelden. De kans dat ideeën van een ondernemer door persoonlijke relaties zullen worden bevestigd is daarom aannemelijk. *'Personal trust draws on social similarity between people within a market, which is therefore firm, industry and context specific'* (Bennett & Robson, 1999a, pp. 10). Het gaat hierbij dus om sterke banden met een grote mate van vertrouwen. Sterke relaties hebben echter ook een keerzijde; een hecht en dicht netwerk beperkt de toegang tot nieuwe informatie en kennis. (Kontinen & Ojala, 2010). Hiervoor zijn relaties gebaseerd op zwakke banden juist van belang.

3.5.2 Zakelijke relaties

Zakelijke relaties hebben betrekking op de relaties van het bedrijf met de externe omgeving. Deze worden in de economisch-geografische literatuur ook wel relaties gebaseerd op zwakke banden of *bridging ties* genoemd (Granovetter, 1973). Kontinen & Ojala (2011) definiëren zwakke banden als *'a superficial tie not yet based on strong trust and where the parties do not know each other well and are not emotionally close to each other'* (pp. 4). Granovetter (1973) stelt in zijn artikel *'The strenght of weak ties'* dat zwakke banden erg belangrijk zijn voor de toegang tot nieuwe informatie. Zwakke banden zijn in mindere mate gebaseerd op vertrouwen en hebben veel minder onderhoud nodig dan sterke banden. Hierdoor ligt de frequentie van het contact tussen het bedrijf en de externe partij over het algemeen veel lager. Dit maakt het voor individuen of bedrijven mogelijk om een groter aantal relaties gebaseerd op zwakke banden te onderhouden dan het aantal sterke relaties (Kontinen & Ojala, 2011). Overigens moet hier gezegd worden dat ook zakelijke relaties een bepaalde mate van vertrouwen vereisen. De ondernemer gaat er immers zoals eerder genoemd van uit dat de zakelijke adviseur bevoegd is om de kennis te delen en zich welwillend en integer op zal stellen ten opzichte van het bedrijf. Bennett & Robson (1999a) verwijzen hierbij naar de term 'institutioneel vertrouwen', welke verschilt van het 'persoonlijke vertrouwen' bij persoonlijke relaties. Zakelijke relaties kunnen worden onderverdeeld in verticale, horizontale en diagonale relaties. Alle drie de vormen zullen hieronder kort toegelicht worden.

3.5.2.1 Verticale zakelijke relaties

Verticale relaties hebben betrekking op relaties met partijen die zich in de waardeketen van het bedrijf bevinden. In de literatuur worden deze relaties ook wel marktrelaties, commerciële relaties of uitwisselingsrelaties genoemd. Hieronder vallen onder andere de klanten en toeleveranciers van het bedrijf. Het contact met klanten zou voor bedrijven vooral fungeren als een graadmeter voor de tevredenheid met bepaalde producten of diensten (Robson & Bennett, 2000). Toeleveranciers zijn bedrijven die goederen leveren aan het dienstverlenende bedrijf zoals bijvoorbeeld vervoersmiddelen aan transportondernemingen of groothandelaren aan horecagelegenheden. Zij zouden vooral van belang zijn bij de verspreiding van informatie over nieuwe technologieën en kunnen ondernemers voorzien van informatie over alternatieve, en vooral goedkopere, materialen.

3.5.2.2 Horizontale zakelijke relaties

Horizontale relaties hebben betrekking op relaties met bedrijven die in dezelfde sector (en eventueel dezelfde fase van internationalisering) bevinden. Zij hebben voor dezelfde vuren gestaan en kunnen zodoende hun ervaringen delen en ondernemers van goede tips voorzien. McDonald & Westphal (2003) stellen dat *'managers should be more likely to affirm each other's views about corporate strategy if they share the same primary industry or employment'* (pp. 8). Het kan hier gaan om bedrijven waarmee wordt samengewerkt (samenwerkingsrelaties) om bijvoorbeeld een nieuw product of nieuwe dienst te ontwikkelen. Hierbij kan waardevolle kennis worden uitgewisseld die voor de ondernemer van belang kan zijn. Horizontale zakelijke relaties kunnen echter ook betrekking hebben op andere bedrijven die zich in dezelfde sector of dezelfde fase van internationalisering bevinden en zodoende de ideeën van de ondernemer kunnen bevestigen.

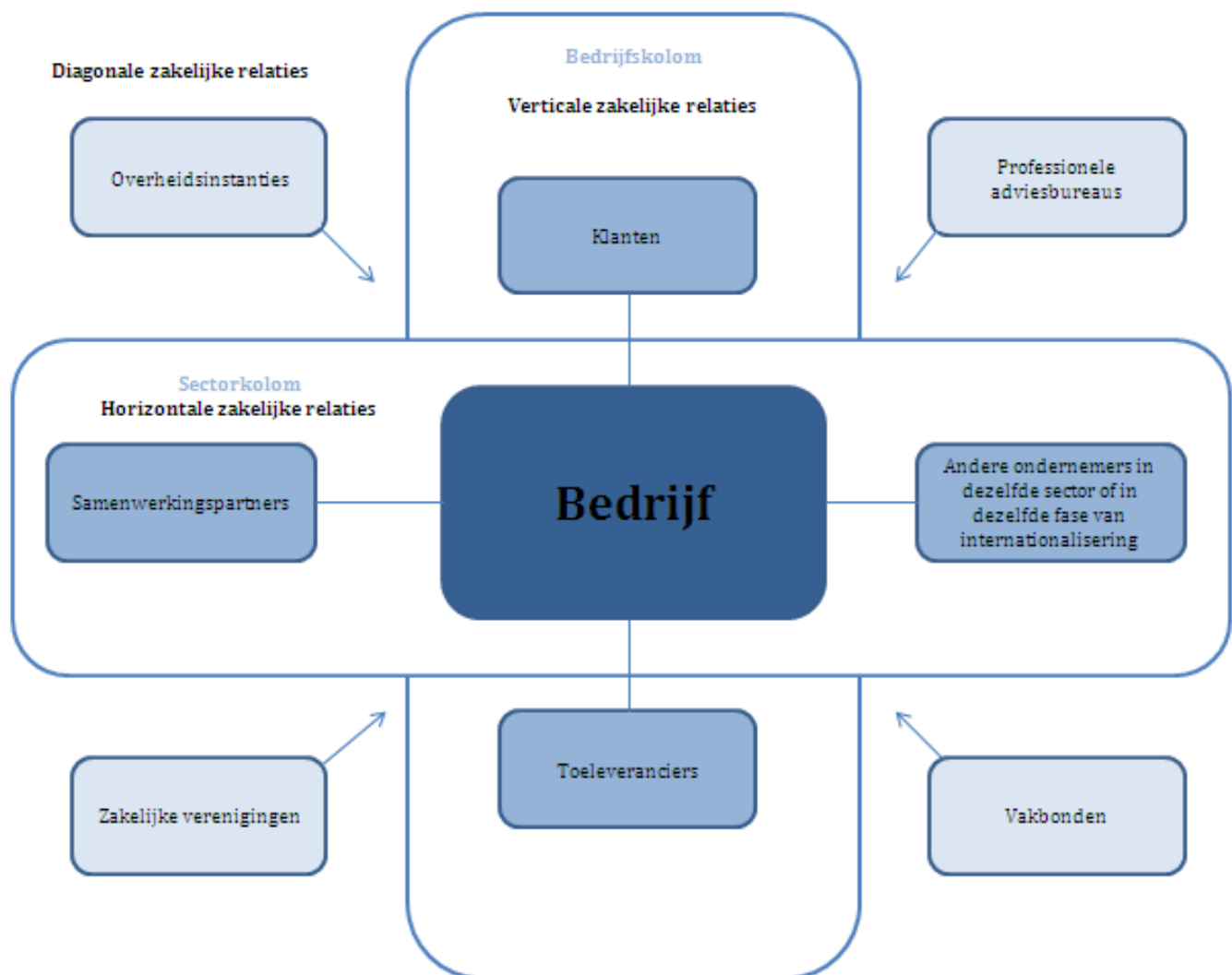
3.5.2.3 Diagonale zakelijke relaties

Diagonale relaties van bedrijven hebben betrekking op relaties met andere partijen die de kernactiviteit van het bedrijf mogelijk maken. Hieronder vallen bijvoorbeeld private partijen zoals accountants, advocaten en banken, overheidsinstellingen en zakelijke verenigingen.

Zakelijke adviseurs uit de private sector zijn vaak specifiek gericht op het adviseren van bedrijven. Kenmerkend aan deze groep is dat zij vaak commerciële belangen hebben bij het verkopen advies. De kosten zijn hiervoor vaak relatief hoog (Viljamaa, 2011). De doelgroep van de aangeboden dienstverlening kan nogal verschillen per aanbieder. Zo bereiken adviseurs over bijvoorbeeld management in het algemeen een bredere doelgroep dan adviseurs over technologische ontwikkelingen in een bepaalde sector (Boter & Lundström, 2005). Uit de literatuur blijkt dat het belang van adviseurs uit de private sector sinds de jaren '80 is toegenomen (Massey, 2003). Volgens Bennett & Robson (1999a) doen bedrijven vooral een beroep op professionele adviseurs *'to manage change processes, gain specialist knowledge, obtain intensive temporary help and obtain an outside view'* (pp. 15). Omdat zij deze informatie vaak niet

door andere (gratis) bronnen kunnen krijgen, maar de specialistische kennis toch nodig achten, zijn ondernemers vaak bereid om voor deze groep adviseurs een hogere prijs te betalen. Zij voorzien bedrijven dus vooral van 'nieuwe' informatie en kunnen zodoende getypeerd worden als relaties gebaseerd op zwakke banden.

Figuur 3.1 Overzicht van de zakelijke relaties



Ook overheidsinstanties bieden verschillende programma's aan die zijn gericht op het ondersteunen van bedrijven. Zij handelen met het doel de economische situatie in het hele land te verbeteren. Met het besef dat een groeiende effectiviteit van bedrijven bijdraagt aan de gehele economie, zijn overheden volgens een literatuurstudie van Massey (2003) in toenemende mate gefocust op het stimuleren van innovatie en groei van bedrijven door het aanbieden van stimuleringsprogramma's. Ook bieden zij vaak speciale hulp aan bedrijven die een internationale markt willen betreden. De diensten die diverse overheidsinstanties aanbieden worden gekenmerkt door relatief veel procedures (Viljamaa, 2011). Bovendien richten zij zich volgens de literatuur vaak op het stimuleren van een gehele sector of industrie, in plaats van een individueel bedrijf.

De diensten die overheidsinstanties aanbieden zijn over het algemeen gratis of goedkoop. Het belang van overheidsinstanties voor extern advies is sinds de jaren '80 afgenomen (Massey, 2003).

De laatste vorm van diagonale relaties zijn zakelijke verenigingen en vakbonden. Bennett & Robson (1999a) onderscheiden twee soorten van zakelijke verenigingen: brancheverenigingen en Kamers van Koophandel. Deze laatste vinden op verschillende geografische schaalniveaus plaats: lokaal, regionaal of landelijk. Bennett & Robson (1999a) stellen dat de dienstverlening van de diverse organisaties aanzienlijk verschilt, maar dat over het algemeen kan worden gesteld dat zij worden gekenmerkt door relatief lage kosten. *'Membership gives SMEs rights to certain association supports and services often financed by fees. The choice of membership is itself a vote of confidence or trust in the body'* (Bennett & Robson, 1999a, pp. 16). Volgens Bennett & Robson (1999a) zijn het over het algemeen MKB-bedrijven lid van Kamers van Koophandel en worden brancheverenigingen gedomineerd door grotere bedrijven.

Berry & Sweeting (2006) voegen in hun empirisch onderzoek onder 140 MKB-bedrijven nog een laatste categorie van zakelijk advies toe: academisch advies. Uit hun empirisch onderzoek bleek echter dat wetenschappelijke instituten door bedrijven als zeer onbelangrijk worden geacht voor advies. Tevens wordt hier vanuit gegaan dat academische instellingen weinig te maken hebben met bedrijven die gaan internationaliseren. Daarom wordt deze groep achterwege gelaten in het empirische gedeelte van deze masterthesis.

3.6 Het belang van zakelijk adviseurs tijdens internationalisering

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat bedrijven zowel persoonlijke relaties (gebaseerd op sterke banden) als zakelijke relaties (gebaseerd op zwakke banden) nodig hebben. Waar persoonlijke relaties belangrijk zijn voor makkelijk toegankelijke of vertrouwelijke informatie, zijn zakelijke relaties vooral van belang voor de toegang tot nieuwe informatie. Een mix van persoonlijke en zakelijke banden lijkt voor bedrijven dus ideaal om de toegang tot informatie veilig te stellen.

Uit de literatuur blijkt dat bedrijven over het algemeen het meeste belang hechten aan advies door professionele (private) partijen (Bennett & Robson, 2003; Boter & Lundström, 2005; Leighton & Schaper, 2003; Berry & Sweeting, 2006; Johnson et al., 2003). Accountants zijn daarvan de belangrijkste, gevolgd door advocaten, bankiers en consultants. Professionele adviseurs worden gevolgd door persoonlijke relaties van de ondernemer met familieleden en vrienden voor advies (Bennett & Robson, 2003; Leighton & Schaper, 2003). Dit geldt niet alleen voor kleine bedrijven; uit een onderzoek van McDonald & Westphal (2003) naar de adviescontacten van directeuren van grote bedrijven blijkt dat de ondervraagde directeuren meer belang hechten aan informatie en advies door persoonlijke relaties (bijvoorbeeld door informele conversaties bij de koffieautomaat met collega's) dan door formele kanalen. Het gaat in dit geval dus wel om zakelijke relaties, maar dan met een informeel karakter. Deze relaties worden van belang geacht omdat zij waarschijnlijk de denkbeelden van de ondernemer zullen bevestigen. Specialistische hulp door brancheverenigingen en

Kamers van Koophandel kan in sommige gevallen ook een belangrijke rol spelen voor bedrijven. Overheidsinstanties lijken volgens de literatuur het minst belangrijk voor bedrijven bij het inwinnen van advies (Boter & Lundström, 2005; Berry & Sweeting, 2006; Leighton & Schaper, 2007; Johnson et al., 2003). Berry & Sweeting (2006) schrijven dit toe aan de lage mate van institutioneel vertrouwen in publieke instanties. Leighton & Schaper (2007) voegen hieraan toe dat overheidsinstanties de situatie waarin (MKB-) bedrijven zich bevinden niet altijd kunnen begrijpen en bedrijven zodoende niet snel zullen aankloppen bij overheidsinstanties.

Het relatieve belang van de genoemde zakelijke adviseurs tijdens de vestigingsfase en de functioneringsfase op een buitenlandse markt blijft echter in de wetenschappelijke literatuur onderbelicht. Wel kan een blik worden geworpen op de literatuur over de rol van sociaal kapitaal tijdens de internationalisering van bedrijven. Kontinen & Ojala (2010) stellen dat de internationalisering van bedrijven kan worden beschouwd als een proces waarin het sociaal kapitaal van bedrijven zich ontwikkelt. Bestaande relaties worden geïntensiveerd of juist op een laag pitje gezet en nieuwe netwerkrelaties worden geïnitieerd. Ook Prashantham & Dhanaraj (2010) stellen dat de invloed van sociaal kapitaal verandert door de tijd heen, *'as internationalization is not a one-off activity but a process'* (pp. 968). Externe adviespartijen die tijdens de vestiging van een bedrijf op een buitenlandse markt belangrijk waren hoeven dus niet per se tijdens het functioneren op de markt ook van betekenis te zijn, en vice versa. *'It is a fact of life that relationships grow or decay over time, and they are bounded in their relevance to specific economic use'* (Prashantham & Dhanaraj, 2010, pp. 968). Het belang van externe adviescontacten hangt volgens Prashantham & Dhanaraj (2010) dus af van de behoeften aan (economische) hulpbronnen van een bedrijf. Kontinen & Ojala (2010) stellen in een kwalitatief onderzoek onder acht familiebedrijven op de Franse markt dat bij de vestiging van een bedrijf op een buitenlandse markt zowel relaties die zijn gebaseerd op sterke banden (persoonlijke relaties) als relaties die zijn gebaseerd op zwakke banden (zakelijke relaties) van belang waren voor de onderzoekspopulatie. Zoals gesteld zijn relaties gebaseerd op zwakke banden belangrijk voor de toegang tot nieuwe informatie. Bij de vestiging op een buitenlandse markt hebben bedrijven vaak een groot gebrek aan kennis over de nieuwe markt met bijbehorende cultuur en instituties. Daarom zullen bedrijven op zoek moeten gaan naar partijen die hen van deze (nieuwe) kennis kunnen voorzien. Anderzijds zijn ook relaties gebaseerd op sterke banden van belang bij het betreden van een buitenlandse markt. Argumenten hiervoor verwijzen vooral naar de emotionele steun die nodig zou zijn tijdens het internationaliseringproces. Indien een bedrijf een tijd op een buitenlandse markt is gevestigd veranderen de behoeften van het bedrijf. De ondernemer leert over de cultuur, normen, waarden en instituties van het land en bouwt langzamerhand een netwerk op. Het leerproces doet zijn werk. Kontinen & Ojala (2010) stellen dat het belang van zakelijke relaties gedurende het internationaliseringproces toeneemt. Dit hangt samen met de behoeften van het bedrijf; in deze fase zouden ondernemers vooral behoefte hebben aan specialistische informatie in plaats van algemene informatie. Deze meer specialistische informatie moet vaak buiten het eigen netwerk worden verkregen.

3.7 De frequentie van contact met zakelijke adviseurs

Zoals in paragraaf 3.5 naar voren kwam speelt vertrouwen een belangrijke rol bij extern advies. Persoonlijke relaties zijn vaak gebaseerd op sterke banden met een grote mate van vertrouwen. Zakelijke relaties worden daarentegen gekenmerkt door een bepaalde mate van 'institutioneel vertrouwen'. Een belangrijke factor bij het opbouwen van vertrouwen is (herhaaldelijk) contact tussen het bedrijf en de betreffende zakelijke adviseur (Bennett & Robson, 2003). Interactie tussen het bedrijf en de zakelijke adviseur zorgt ervoor dat het bedrijf goed kenbaar kan maken welke informatie hij nodig heeft. Op deze manier kan het advies goed aansluiten bij de behoeften van het bedrijf en wordt de kwaliteit ervan geoptimaliseerd. Bennett & Robson (1999a) maken hierbij in hun empirisch onderzoek onder 2.547 bedrijven gebruik van de 'interactie intensiteit'. Zij onderscheiden daarbij twee verschillende dimensies: het aantal bezoeken en het gebruik van contracten. Opgemerkt moet worden dat zij zich in hun onderzoek louter focussen op het gebruik van private aanbieders van advies en overheidsorganen. Persoonlijke relaties en horizontale zakelijke relaties laten zij in hun onderzoek achterwege. Uit het onderzoek van Bennett & Robson (1999a) blijkt dat productiebedrijven vaker contact hebben met zakelijke adviseurs (in de vorm van bezoeken) dan dienstverlenende bedrijven. Dit schrijven zij toe aan de mate van technologie die bij productieprocessen komt kijken. Toch stellen Bennett & Robson (1999a) dat dit een verrassend resultaat is: *'it is, however, a somewhat surprising result since the supply of advice services to service firms might be expected to require higher interaction intensity, because of the greater effect of intangibility, inseparability, heterogeneity and perishability on both sides, of both the service provided and the outputs of the client supplied'* (pp. 361). Om deze reden zou juist verwacht kunnen worden dat frequent contact tussen dienstverlenende bedrijven en zakelijke adviseurs van belang is.

Uit de literatuur blijkt dat de frequentie van contact tussen het bedrijf en de externe partij nogal verschilt (Viljamaa, 2011). Een bedrijf zal meer contact hebben met de ene zakelijke adviseur dan met de andere. Het is niet verrassend dat de frequenties van het contact met persoonlijke relaties relatief hoog ligt. Zoals gesteld vereisen sterke banden veel interactie om vertrouwen op te bouwen en zodoende ligt de frequentie van het contact hier hoger. De frequentie van contact met zakelijke adviseurs heeft volgens Bennett & Robson (1999a) te maken met toegankelijkheid. Zo zullen ondernemers bijvoorbeeld meer contact (in aantal bezoeken) hebben met lokale Kamers van Koophandel dan met brancheverenigingen, doordat brancheverenigingen vaak slechts één nationaal kantoor hebben en Kamers van Koophandel ook op lokaal niveau vertegenwoordigd zijn. Het is echter de vraag of deze aanname ook geldt indien communicatie in de vorm van email of telefonisch contact wordt meegerekend.

Samenvattend kan worden gesteld dat contact tussen ondernemers en zakelijk adviseurs nodig is om vertrouwen op te bouwen. De frequentie van het contact zal hoger liggen als het vertrouwen nog moet worden opgebouwd. Na verloop van tijd zal de frequentie van het contact afnemen.

3.8 Conclusie

De toegang tot de juiste kennis tijdens het internationaliseringproces is cruciaal voor de ontwikkeling en de groei van bedrijven op een buitenlandse markt. Tijdens de vestiging als mede met betrekking tot het functioneren op een buitenlandse markt krijgen bedrijven te maken met diverse onzekerheden. Een bedrijf kan proberen om deze onzekerheden te verminderen door middel van het inschakelen van extern advies. Tijdens de vestigingsfase hebben bedrijven naar verwachting vooral behoefte aan algemene informatie over de nieuwe markt en aan hulp bij het opbouwen van een (nieuw) lokaal zakelijk netwerk. Bedrijven zullen hierbij belang hechten aan zowel persoonlijke als zakelijke relaties. Naarmate het bedrijf langer op de markt is gevestigd zal de behoefte aan extern advies afnemen. Het bedrijf heeft immers ervaring opgedaan en weet meer over het reilen en zeilen op de markt. Overigens neemt de behoefte aan specialistische informatie naar verwachting wel toe. Dit heeft tot gevolg dat het belang van persoonlijke relaties afneemt en zakelijke relaties naar verwachting belangrijker worden. Een belangrijke rol in adviesrelaties is weggelegd voor vertrouwen. Een bepaalde mate van vertrouwen is nodig om het advies optimaal tot zijn recht te laten komen. Vertrouwen kan worden opgebouwd door (herhaaldelijk) contact tussen het bedrijf en de zakelijke adviseur. Buiten de veronderstelling dat het belang van extern advies zal verschillen tussen de vestigingsfase en de functioneringsfase op een buitenlandse markt, zijn volgens de literatuur ook bedrijfskenmerken (bedrijfsomvang, leeftijd, internationale ervaring) en ondernemerskenmerken (leeftijd, opleidingsniveau, nationaliteit) van invloed op het belang van extern advies en het type adviescontact.

METHODOLOGIE: OPZET VAN HET EMPIRISCH ONDERZOEK

“Knowledge of how to do research will inculcate the ability to evaluate and use research results with reasonable confidence. [...] The knowledge of methodology helps the consumer of research results to evaluate them and enables him to take rational decisions”. (Kothari, 2004, pp. 10)

4.1 Inleiding

Na een verkenning van de literatuur omtrent de internationalisering van bedrijven in de dienstensector (hoofdstuk twee) en het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces (hoofdstuk drie), wordt in dit hoofdstuk de methodologie van het empirisch onderzoek uiteengezet. Het empirisch onderzoek volgt de centrale focus in de literatuur over extern advies en concentreert zich op de vragen wat voor soort advies wordt (of zou moeten worden) verstrekt aan internationaliserende bedrijven en hoe (of door wie) dit wordt verstrekt tijdens het internationaliseringproces (Viljamaa, 2011). De centrale vraag in deze masterthesis luidt dan ook: *“In hoeverre hechten Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland belang aan advies van externe partijen bij de vestiging en bij het functioneren op de Duitse markt en welke factoren zijn hierop van invloed?”* Het ‘belang van advies van externe partijen’ bestaat in dit onderzoek uit drie dimensies: het belang van extern advies, het belang van externe adviescontacten en de frequentie van het contact met externe adviespartijen. Allereerst wordt het onderzoek in paragraaf 4.2 getypeerd aan de hand van het onderzoeksontwerp. Vervolgens wordt het conceptueel model gepresenteerd zoals deze volgt uit het theoretisch kader. Hieruit volgen vijf hypothesen die in hoofdstuk vijf worden getoetst aan de empirie. De gebruikte begrippen worden nader gedefinieerd en geoperationaliseerd in paragraaf 4.5. Tot slot komt de opzet en uitvoering van het empirisch onderzoek aan bod. Hierin wordt zowel de samenstelling van de respondenten als een analyse van de non-respons van het empirisch onderzoek weergegeven.

4.2 Onderzoeksontwerp

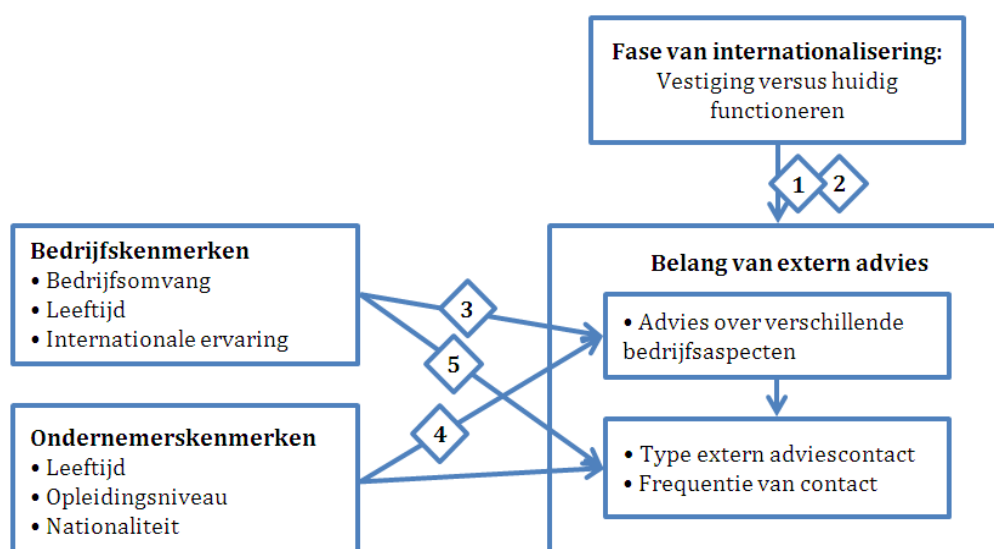
In dit onderzoek wordt de relatie tussen de theorie en de praktijk op een deductieve wijze benaderd. Dat wil zeggen dat een uitgebreide verkenning van de theorie leidend is voor de vorming van hypothesen (Bryman, 2008). Het literatuuronderzoek is verkennend van aard en bedoeld om achtergrondinformatie te verzamelen, begrippen nader te definiëren en verbanden te veronderstellen. Het empirische gedeelte van deze masterthesis is opgezet als een toetsingsonderzoek. Dat wil zeggen dat er een aantal hypothesen worden geformuleerd op basis van de literatuur die zullen worden getoetst aan de praktijk. Gezien de geringe omvang van bestaand onderzoek naar de rol van extern advies voor internationaliserende bedrijven in de dienstensector, is het empirische gedeelte van dit onderzoek tevens enigszins exploratief van aard.

Er is in dit onderzoek gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode. Kwantitatief onderzoek heeft als voordeel dat veronderstelde verbanden statistisch kunnen worden getoetst (Bryman, 2008). Het onderzoek kenmerkt zich enerzijds als een cross-sectioneel onderzoek. Aan de hand van enquêtes onder Nederlandse bedrijven in Duitsland is getracht een inzicht te verkrijgen in het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces. Anderzijds bevat de empirische analyse een longitudinaal aspect. Dit geldt alleen voor de ondernemers die persoonlijk aanwezig zijn geweest bij de start van het bedrijf op de Duitse markt. Zij hebben vragen ingevuld over zowel de vestigingsfase als het huidige functioneren. Uit de theorie bleek echter dat het belang van extern advies voor bedrijven een zeer complexe aangelegenheid is (Johnson et al., 2003). Om de complexiteit van het onderwerp in acht te nemen zijn daarom twee aanvullende interviews afgenomen met ondernemers. Johnson et al. (2003) stellen dat *'much of the research on these issues has utilised small-scale survey or case study approaches [...]'* (pp. 3). De gebruikte onderzoeksmethoden worden daarom geschikt geacht voor dit onderzoek. De beide ondernemers waarmee een aanvullend interview is afgenomen, hadden in de enquête aangegeven bereid te zijn om nader op het onderwerp in te gaan tijdens een telefonisch interview. Eén van beide ondernemers is zelf bij de oprichting van het bedrijf aanwezig geweest; de ander niet. Hierbij is gekozen voor een zogeheten semigestructureerd interview, wat de onderzoeker de mogelijkheid geeft om ter plaatse verder in te gaan op eventuele interessante punten welke door de geïnterviewde ter sprake wordt gebracht. De interviews bieden ruimte voor gedachten en percepties van de ondernemer, welke door het gebruik van enquêtes niet aan het licht zullen komen.

4.3 Conceptueel model

Figuur 4.1 geeft het conceptueel model weer zoals deze volgt uit het theoretisch kader. Het conceptueel model is een grafische weergave van de veronderstelde verbanden uit de literatuur. De cijfers verwijzen naar de bijbehorende hypothesen (paragraaf 4.4).

Figuur 4.1 Conceptueel model



In dit onderzoek staat het belang van extern advies voor Nederlandse bedrijven bij de vestiging en bij het functioneren op de Duitse markt centraal. Het belang van extern advies heeft in dit onderzoek drie dimensies: het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten, het type adviescontact en de frequentie van het contact. Uit het theoretisch kader bleek dat bedrijven advies bij externe actoren zullen zoeken op het moment dat zij kennis missen. Ondernemers zullen hiervoor de persoon of organisatie benaderen die hen naar verwachting het beste van advies zal kunnen voorzien. Het type advies waar ondernemers behoefte aan hebben wordt dus van invloed geacht op het type adviescontact dat een bedrijf zal benaderen. Volgens de literatuur is dit afhankelijk van de fase van het internationaliseringproces waarin het bedrijf zich bevindt. De verwachting is dan ook dat het belang van advies, en zodoende het belang van verschillende typen adviescontacten, zal verschillen tussen de vestiging (tot het eerste jaar op de markt) en het functioneren op een buitenlandse markt (huidig). Tevens wordt in dit onderzoek gekeken naar de mate waarin het belang van extern advies wordt beïnvloed door twee groepen van factoren, namelijk bedrijfskenmerken en ondernemerskenmerken. Uit de literatuur bleek immers dat het ene bedrijf of de ene ondernemer meer belang zal hechten aan extern advies dan een andere bedrijf of andere ondernemer (o.a. Johnson et al., 2003). Een belangrijke rol met betrekking tot extern advies is bovendien weggelegd voor het begrip 'vertrouwen'. Vertrouwen tussen een bedrijf en de adviespartij kan worden opgebouwd door (herhaaldelijk) contact tussen beide. Daarom is in dit onderzoek ook gekeken naar de frequentie van het contact en de mate waarin dit verschilt tussen de verschillende typen externe adviespartijen.

4.4 Hypothesen

Uit het conceptueel model kunnen vijf hypothesen worden afgeleid. Deze staan aangegeven met een cijfer (figuur 4.1). De hypothesen worden in hoofdstuk vijf aan de empirie getoetst.

Allereerst wordt in dit onderzoek verondersteld dat het belang van extern advies verschilt tussen de vestigingsfase en de functioneringsfase op de Duitse markt. Uit de literatuur blijkt dat het internationaliseringproces van bedrijven kan worden beschouwd als een leerproces waarin de kennis van het bedrijf over een buitenlandse markt toeneemt naarmate een bedrijf langer op een bepaalde locatie is gevestigd. Hierdoor kan worden verwacht dat bedrijven in de vestigingsfase van het bedrijf meer belang zullen hechten aan extern advies dan in de functioneringsfase. Hypothese één luidt hierdoor:

1. Het relatieve belang van extern advies voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland is groter tijdens de vestigingsfase dan tijdens de functioneringsfase.

Tevens bleek uit de literatuur dat het belang van externe adviespartijen van bedrijven zich tijdens het internationaliseringproces ontwikkelt. Waar in de beginfase zowel

persoonlijke als zakelijke relaties van belang zijn, worden zakelijke relaties gedurende het proces steeds belangrijker. Dit heeft te maken met de toegang tot nieuwe informatie: indien een bedrijf groeit, heeft het steeds meer behoefte aan specialistische informatie. Zodoende luidt hypothese twee als volgt:

2. Het relatieve belang van persoonlijke relaties neemt af tijdens het internationaliseringproces voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland. Het relatieve belang van zakelijke relaties neemt daarentegen toe.

Zoals gesteld zal in dit onderzoek tevens worden gekeken of diverse bedrijfs- en ondernemerskenmerken van invloed zijn op het type advies wat Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland van belang achten tijdens de verschillende fasen van internationalisering. Uit de literatuur bleek dat kleine bedrijven vaak meer belang hechten aan extern advies dan grote bedrijven (Johnson et al., 2003; Bennett & Robson., 2003). Dit heeft te maken met het feit dat grotere bedrijven meer interne expertise in huis hebben dan kleinere bedrijven. Dit leidt tot hypothese drie:

3. Kleine Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland hechten meer belang aan extern advies dan grotere Nederlandse bedrijven tijdens het internationaliseringproces

Zoals gesteld kan de internationalisering van bedrijven volgens de literatuur worden beschouwd als een leerproces waarin ondernemers kennis opdoen over de markt. De mate waarin ondernemers ervaring of kennis hebben over de Duitse markt verschilt van persoon tot persoon. Duitse managers hebben uiteraard meer kennis van de Duitse markt en zullen zodoende minder belang hechten aan extern advies dan Nederlandse managers. Hypothese vier luidt daarom:

4. Duitse managers van Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland hechten minder belang aan extern advies dan Nederlandse managers tijdens het internationaliseringproces.

Pijl nummer vijf in het conceptueel model veronderstelt een verband tussen bedrijfskenmerken en het type adviescontact. Uit de literatuur bleek dat jongere bedrijven vaak meer belang hechten aan persoonlijke relaties dan aan zakelijke relaties. De vijfde hypothese in dit onderzoek is:

5. Jonge Nederlandse bedrijven in Duitsland hechten meer belang aan persoonlijke relaties voor advies dan oudere Nederlandse bedrijven in Duitsland.

4.5 Operationalisering

Het empirische onderzoek vereist een nauwkeurige vertaling van de theorie naar de praktijk. Hiervoor is het van belang dat de gebruikte begrippen worden geoperationaliseerd. De operationalisering geldt als de basis voor de enquête.

4.5.1 Operationalisering van het belang van het type extern advies

De eerste stap in het empirisch onderzoek is het verkrijgen van een inzicht in het belang dat de ondernemers hechten aan advies van externe personen of organisaties in bepaalde situaties. Hierbij staat het *type* advies centraal, ofwel: wat voor soort advies wordt (of zou moeten worden) verstrekt aan bedrijven tijdens de verschillende fasen in het internationaliseringproces? Er is in dit onderzoek gekozen om te vragen naar het *belang* van extern advies. Hiermee is dus niet direct gekeken naar het feit of ondernemers daadwerkelijk extern advies hebben ingewonnen, maar meer naar een bepaalde mate van waardering van (eventueel) extern advies door de ondernemer in bepaalde situaties.

Er wordt verondersteld dat het belang van advies zal verschillen tijdens de vestiging en tijdens het functioneren op de Duitse markt. Het internationaliseringproces kan immers worden opgevat als een leerproces, waarbij een bedrijf in elke fase van het proces behoefte heeft aan andere (nieuwe) kennis. Daarom zijn in de enquête twee verschillende vragen opgenomen over het belang van advies voor ondernemers: één waarin de ondernemers wordt gevraagd naar het huidige belang van extern advies, en één waarin de ondernemers wordt gevraagd om terug te kijken op het eerste jaar op de Duitse markt en aan te geven hoe belangrijk zij extern advies destijds achtten. Deze laatste vraag geldt overigens alleen voor de ondernemers die daadwerkelijk persoonlijk bij de oprichting van de bedrijfsvestiging in Duitsland aanwezig waren. Het is immers onmogelijk om terug te kijken op het eerste jaar voor ondernemers die in de tussentijd werkzaam zijn geworden bij het bedrijf. Zij konden deze vraag dan ook overslaan. De vraag aan ondernemers om terug te kijken op het eerste jaar op de Duitse markt geeft het onderzoek een retrospectief karakter (Smith & Löhre, 2008). Retrospectief onderzoek heeft het voordeel dat de ontwikkeling van een fenomeen door de tijd heen relatief gemakkelijk en goedkoop kan worden bestudeerd. Het kan daarentegen ook problemen opleveren, omdat ondernemers zich wellicht niet altijd meer precies kunnen herinneren welke keuzes destijds om welke redenen zijn gemaakt. Hier moet bij de analyse van de onderzoeksresultaten dan ook rekening mee worden gehouden.

Uit de literatuur blijkt dat bedrijven tijdens het internationaliseringproces behoefte hebben aan advies over verschillende aspecten (paragraaf 2.4). Er is aan de ondernemers gevraagd om in de enquête aan te geven hoe belangrijk zij advies van externe personen of organisaties achten bij respectievelijk het herkennen van kansen, het verkrijgen van algemene marktinformatie, bedrijfsvoering, de toegang tot financiële hulpbronnen, het vinden van andere adviesmogelijkheden, het vinden van nieuwe zakelijke partners, emotionele ondersteuning en inhoudelijk advies (uitbreiden van de eigen kennis). De antwoordmogelijkheden volgen een vijfpunts Likert-schaal (variërend van zeer onbelangrijk tot zeer belangrijk). Gezien de relatief geringe omvang van

wetenschappelijk onderzoek naar het belang van advies voor bedrijven tijdens het internationaliseringproces, is het goed mogelijk dat er tevens nog andere aspecten zijn waarbij de ondernemers extern advies van belang acht(t)en. Daarom is in de enquête tevens een open vraag opgenomen waarbij ondernemers nog andere aspecten konden noemen waarbij extern advies van belang was tijdens de vestiging en tijdens het huidige functioneren op de Duitse markt. Wellicht leidt dit tot nieuwe inzichten omtrent het belang van extern advies voor bedrijven tijdens het internationaliseringproces.

4.5.2 Operationalisering van het belang van het type adviescontact

De tweede stap in het empirisch onderzoek is het verkrijgen van een inzicht in de partijen die bedrijven tijdens het internationaliseringproces van advies voorzien. Centraal in dit gedeelte staat dan ook het *type* adviescontacten van bedrijven tijdens het internationaliseringproces, ofwel: door wie wordt dit advies verstrekt? Hiervoor is aan de ondernemers gevraagd hoe belangrijk zij bepaalde personen of organisaties acht(t)en voor advies tijdens de verschillende fasen van internationalisering. Zoals tevens in paragraaf 4.5.1 werd genoemd is het 'belang' van het type adviescontact ruimer dan de vraag bij wie ondernemers advies hebben ingewonnen. Er wordt dus niet per se gevraagd naar de partijen waar ondernemers daadwerkelijk contact mee hebben gehad, maar naar het (eventuele) belang van de verschillende typen adviescontacten. Net als bij het meten van het belang van advies wordt verondersteld dat het belang van adviescontacten zal verschillen tussen de vestigings- en de functioneringsfase van Nederlandse bedrijven op de Duitse markt. Uit de literatuur blijkt immers dat bedrijven in de vestigingsfase vooral behoefte zouden hebben aan extern advies van zowel persoonlijke als zakelijke relaties, terwijl in latere fasen zakelijke relaties dominant worden (Kontinen & Ojala, 2011). Daarom zijn in de enquête wederom twee vragen opgenomen: één waarin de ondernemers wordt gevraagd naar het huidige belang van adviescontacten, en één waarin de ondernemers wordt gevraagd om terug te blikken op het eerste jaar op de Duitse markt en aan te geven hoe belangrijk de adviescontacten destijds voor het bedrijf waren. Deze laatste vraag is uiteraard alleen ingevuld door ondernemers die persoonlijk bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt betrokken waren.

Op basis van de literatuur en een analyse van actoren die van belang kunnen zijn voor Nederlandse bedrijven in Duitsland zijn verschillende type adviescontacten onderscheiden, namelijk: persoonlijke relaties (familie en vrienden), verticale zakelijke relaties (klanten, toeleveranciers), horizontale zakelijke relaties (samenwerkingspartners, andere Duitse ondernemers, andere Nederlandse ondernemers in Duitsland), diagonale zakelijke relaties (Nederlandse autoriteiten in Nederland, Nederlandse vertegenwoordiging in Duitsland (Nederlandse ambassade, consulaat-generaal of Netherlands Business Support Offices), Duitse autoriteiten, Industrie- und Handelskammer/Kamer van Koophandel, Deutsch-Niederländische Handelskammer, branchevereniging, professionele adviesbureaus). De ondernemers konden op basis van een vijfpunts Likert-schaal aangeven hoe belangrijk zij elke

afzonderlijke partij acht(t)en voor advies tijdens de vestiging en tijdens het huidige functioneren op de Duitse markt.

4.5.3 Operationalisering van de frequentie van het contact met externe adviseurs

De derde stap in het empirische onderzoek is het verkrijgen van een inzicht in de frequentie van het contact tussen de ondernemer en de externe adviseur. Bennett & Robson (1999a) stellen dat interactie tussen een bedrijf en de zakelijk adviseur van belang is om het advies optimaal tot zijn recht te laten komen. Het bedrijf kan dan goed aangeven welke kennis het nodig heeft zodat de zakelijk adviseur hier optimaal op in kan springen. Uit de literatuur blijkt dat de mate van interactie per type zakelijk adviseur kan verschillen. Daarom is aan de ondernemers gevraagd om bij de actoren waar als antwoordmogelijkheid is gekozen voor 'belangrijk' of 'zeer belangrijk', aan te geven hoe vaak zij contact hadden of hebben met de adviseur. Hierbij konden zij kiezen uit vier antwoordmogelijkheden; eenmalig, af en toe, vaak, zeer vaak. Hierbij moet een kanttekening worden geplaatst. Het gaat hierbij dus om de perceptie van de ondernemer over de frequentie van het contact. De ene ondernemer kan een frequentie van contact van bijvoorbeeld één keer per maand als 'af en toe' bestempelen, terwijl een andere ondernemer één keer per maand contact als 'zeer vaak' zou benoemen. De perceptie van de frequentie van het contact wordt in dit onderzoek echter als bruikbaar beschouwd, aangezien het een indicatie geeft van wat het contact betekent voor de individuele ondernemer, ten opzichte van de andere adviescontacten.

4.5.4 Operationalisering van bedrijfskenmerken

Uit de literatuur bleek dat het belang van extern advies voor ondernemers afhangt van bepaalde bedrijfskenmerken. Zo stellen Johnson et al. (2003) dat de leeftijd en de bedrijfsomvang van het bedrijf van invloed zijn op het belang van extern advies. Grotere bedrijven zouden zelf meer expertise in huis hebben, waardoor het belang van externe partijen voor advies afneemt. Voor oudere bedrijven geldt dat zij meer ervaringskennis hebben opgedaan tijdens de bedrijfsontwikkeling dan jongere bedrijven en zodoende minder belang hechten aan zakelijk advies. Bovendien wordt in dit onderzoek verondersteld dat de internationale ervaring van het bedrijf van invloed is op het belang van extern advies. Zoals al door Johanson & Vahlne (1977) werd benadrukt kan het internationaliseringproces van bedrijven worden gezien als een leerproces. Bedrijven die reeds ervaring hebben met het opereren op een buitenlandse markt zullen de onzekerheden die een buitenlandse markt biedt kennen en zodoende minder belang hechten aan extern advies. Dit leidt dus tot drie bedrijfskenmerken die in dit onderzoek worden onderscheiden: de bedrijfsomvang (in het aantal werknemers), de leeftijd van het bedrijf (in jaren) en de internationale ervaring voor vestiging in Duitsland. Voor de vestigingsfase is met betrekking tot de leeftijd van het bedrijf gekeken naar de leeftijd van het moederbedrijf in Nederland (indien aanwezig). De leeftijd in de functioneringsfase is gemeten in het aantal jaren dat het bedrijf op de Duitse markt is gevestigd. Wat betreft de internationale ervaring van het bedrijf is gekeken of Duitsland de eerste buitenlandse markt (buiten Nederland) is waar het bedrijf actief is. Dit

kenmerk is overigens alleen relevant bij de verklaring van het belang van extern advies tijdens de vestigingsfase.

Uiteraard is de sector waarin een bedrijf actief is ook een bedrijfskenmerk. Zoals gesteld is er in dit onderzoek voor gekozen om te focussen op de dienstensector. Dit onderzoek tracht een inzicht te verschaffen in het belang van extern advies voor bedrijven in deze sector en is dus niet gericht op een vergelijkend onderzoek met bedrijven in de industrie. De sector waarin het bedrijf actief is wordt daarom meer als een soort basisvoorwaarde beschouwd in dit onderzoek en is zodoende niet opgenomen in het conceptueel model.

4.5.5 Operationalisering van ondernemerskenmerken

Zoals o.a. door Boter & Lundström (2005) werd erkend, kunnen economische gebeurtenissen alleen worden begrepen door de focus te leggen op de individuele ondernemer (zie ook: Viljamaa, 2011; Johnson et al, 2003; Leighton & Schaper, 2003). Elke ondernemer is immers uniek en daarom zal de ene ondernemer meer belang hechten aan extern advies dan de andere ondernemer. Het is dan ook van groot belang dat onderzoek naar het belang van extern advies in de context van de ondernemer wordt geplaatst (Viljamaa, 2011). Op basis van de literatuur (paragraaf 3.3.2) worden in dit onderzoek drie ondernemerskenmerken onderscheiden die van invloed zouden zijn op het (huidige) belang van extern advies: leeftijd (in jaren), opleidingsniveau en nationaliteit.

Oudere managers of ondernemers hebben vaak meer ervaring opgebouwd tijdens hun carrière waardoor de behoefte aan externe partijen voor advies minder groot zou zijn. Dit geldt ook voor het opleidingsniveau; managers met een hogere opleiding hechten volgens de literatuur minder belang aan extern advies dan lageropgeleide ondernemers of managers. In hoofdstuk twee kwam naar voren dat het verkrijgen van algemene marktinformatie erg belangrijk is tijdens het internationaliseringproces. De gastmarkt kan immers verschillen van de thuismarkt. In dit onderzoek wordt verondersteld dat managers met een Duitse nationaliteit meer kennis hebben over de Duitse markt en zodoende minder belang hechten aan extern advies. De onzekerheid van de Duitse markt zou daarentegen groter zijn voor Nederlandse managers, waardoor zij meer belang hechten aan extern advies dan Duitse managers.

4.5.6 Vertaling naar de enquête

In tabel 4.1 is de operationalisering van alle bovengenoemde variabelen samengevat. Van elke variabele staat de bijbehorende enquêtevraag aangegeven. Voor sommige variabelen geldt dat er een aparte vraag is opgenomen voor zowel de vestigingsfase als voor de functioneringsfase. De verwante enquêtevragen zijn terug te vinden in bijlage 1.

Tabel 4.1 Vertaling naar de enquête

Variabelen	Enquêtevraag	
	Vestiging	Huidig functioneren
Afhankelijke variabelen		
Type extern advies	16, 17	1, 2
Type extern adviescontact	18, 20	3, 5
Frequentie van contact	19	4
Onafhankelijke variabelen		
Bedrijfskenmerken	<i>Bedrijfsomvang</i>	12
	<i>Leeftijd</i>	10
	<i>Internationale ervaring</i>	13
Ondernemerskenmerken	<i>Leeftijd</i>	24
	<i>Opleidingsniveau</i>	26
	<i>Nationaliteit</i>	25

4.6 Opzet en uitvoering van het empirisch onderzoek

In deze paragraaf worden de opzet en de uitvoering van het empirisch onderzoek uiteengezet. Allereerst worden de onderzoekspopulatie en de steekproef nader toegelicht. Vervolgens komt de wijze van dataverzameling aan bod en wordt ingegaan op zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve gedeelte van het empirisch onderzoek.

4.6.1 Onderzoekspopulatie

Zoals gesteld ligt de focus in deze masterthesis op bedrijven in de dienstensector. De onderzoekspopulatie voor deze masterthesis kan zodoende worden omschreven als ‘alle Nederlandse bedrijven in Duitsland die tot de dienstensector gerekend kunnen worden’.

4.6.2 Steekproef

In verband met het ‘*Datenschutzgesetz*’ (wettelijke bescherming van persoonsgegevens) worden door de Duitse autoriteiten geen gegevens openbaar gemaakt over alle in Duitsland aanwezige Nederlandse bedrijven. Hierdoor bleek het opstellen van een actuele lijst met Nederlandse bedrijven in Duitsland niet eenvoudig. In 2009 heeft de *Deutsch-Niederländische Handelskammer* (DNHK) een bestand samengesteld met de adresgegevens van 1.769 Nederlandse dochterondernemingen en ondernemingen waarmee een Nederlandse deelnemingsverhouding bestaat. De lijst bevat drie vormen van Nederlandse bedrijven: dochterondernemingen van Nederlandse bedrijven, bedrijven met Nederlandse deelnamekapitaal of Duitse bedrijven (officiële GmbH) die zijn opgericht door een Nederlander. In de lijst is helaas niet terug te vinden welke vorm bij welk bedrijf behoort. Hierdoor kon van tevoren geen onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende bedrijfstvormen. De adressenlijst leek echter wel de meest actuele lijst en is zodoende als uitgangspunt genomen voor de dataverzameling in dit onderzoek. In het bestand van de DNHK is naast de adresgegevens van de verschillende bedrijven tevens de branche waarin het bedrijf actief is weergegeven. Allereerst is op basis van de Standaard Bedrijfsindeling uit 2008 (SBI 2008) van het CBS de sector ‘dienstverlening’ afgebakend (bijlage 2). Vervolgens is gekeken welke bedrijven uit het

DNHK-bestand toegeschreven konden worden aan de sector ‘dienstverlening’. Dit bleken er 890 te zijn. Deze groep vormt het steekproefkader in dit onderzoek.

Omdat de onderzoekspopulatie te groot is om in zijn geheel te benaderen, is ervoor gekozen om een steekproef te trekken. De te bepalen steekproefgrootte is afhankelijk van onder andere de populatiegrootte, de gekozen betrouwbaarheidsmarge, het soort onderzoek en de heterogeniteit van de populatie (Baarda & de Goede, 2006). Uit de lijst van ‘Nederlandse bedrijven in Duitsland die tot de dienstensector gerekend kunnen worden’, is op enkelvoudige aselechte wijze een steekproef getrokken van 236 bedrijven (26,5% van de onderzoekspopulatie). Uitgaande van een responsrate van minimaal 25% zou dit 59 ingevulde enquêtes opleveren; een aantal wat zich zou lenen voor statistische toetsen. Eén van de grote nadelen aan het trekken van een aselechte steekproef is de relatief grote kans op non-respons (Baarda & de Goede, 2006). Ook in dit onderzoek bleek dat de non-respons na het benaderen van de bedrijven in de steekproef erg groot was. Er is daarom tijdens het onderzoek besloten om een tweede steekproef te trekken en nog eens 67 bedrijven te benaderen met de vraag een enquête in te vullen. Dat houdt in dat er in totaal een groep van 303 bedrijven (34% van de onderzoekspopulatie) is benaderd ten behoeve van dit onderzoek. In de volgende paragraaf wordt hier nader op ingegaan.

4.6.3 Dataverzameling

De onderzoeksgegevens voor deze masterthesis zijn verzameld door middel van enquêtes en semigestructureerde interviews. Beide methoden worden hieronder nader toegelicht.

4.6.3.1 Dataverzameling via schriftelijke enquêtes

Het veldwerkonderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête (bijlage 1). De vragen in de enquête volgen uit een verkenning van de literatuur en het bijbehorende conceptueel model en de operationalisering. De enquête is eerst in het Nederlands opgesteld. Omdat verwacht werd dat niet alle bedrijfsleiders de Nederlandse taal machtig zullen zijn, is ervoor gekozen om de enquête en de begeleidende brief in het Duits te vertalen.

Omdat het onderzoeksgebied (heel Duitsland) te groot was om persoonlijk bij alle bedrijven uit de steekproef langs te gaan, is gekozen voor een schriftelijke vragenlijst. Hierbij krijgt de respondent een vragenlijst met een begeleidende brief toegestuurd, welke hij/zij zelf kan invullen en kan retourneren. De verwachting was dat een persoonlijk ondertekende brief met het logo van de Nederlandse ambassade in Berlijn een zekere ‘status’ zou hebben, waardoor de Nederlandse ondernemers de enquête zouden willen invullen. Als andere (potentiële) responsverhogende maatregel is van alle bedrijven in de steekproef de naam van de ‘*Geschäftsführer*’ (bedrijfsleider) opgezocht op het internet, zodat de brief gericht kon worden verstuurd aan de ondernemer of manager van het bedrijf. Deze wordt op Duitse websites vaak vermeld bij het ‘*Impressum*’. Op deze manier is van 126 bedrijven in de eerste steekproef van 236 de naam van de bedrijfsleider achterhaald. De begeleidende brief naar de overige 110

bedrijven is gericht *'an die Geschäftsleitung'* in het algemeen. De bedrijven konden de bijgevoegde enquête invullen en per post terugsturen, per fax verzenden of inscannen en per email verzenden. Alle schriftelijke enquêtes zijn verstuurd in week 41 van 2011. Een week na het versturen van de schriftelijke enquêtes zijn alle bedrijven die de enquête nog niet hadden geretourneerd per telefoon benaderd met de vraag of zij de enquête alsnog zouden willen invullen en retourneren. Indien een bedrijf aangaf de enquête niet te hebben ontvangen of niet meer in het bezit te hebben, is de enquête nogmaals per email nagestuurd. De respons bleek echter zeer laag. Redenen hiervoor waren dat de bedrijven zich niet (meer) Nederlands voelden, geen tijd of zin hadden om de enquête in te vullen of niet gemachtigd waren om de enquête in te vullen. Daarom is halverwege het telefonisch benaderen van de bedrijven uit de eerste steekproef besloten om de enquête online te zetten. Online enquêtes hebben als voordeel dat het invullen ervan voor de respondent vaak als makkelijker wordt ervaren (Bryman, 2008). De ondernemer kan bovendien zelf het tijdstip bepalen om aan het onderzoek deel te nemen en is geen tijd kwijt met het terugsturen van de papieren vragenlijsten. De overige bedrijven uit steekproef één die telefonisch zijn benaderd is vervolgens de link naar de online enquête toegestuurd. Na het schriftelijk toesturen en telefonisch benaderen van de bedrijven uit de eerste steekproef zijn in totaal 18 enquêtes ingevuld geretourneerd. Dit aantal is niet groot genoeg om een statistische analyse te kunnen uitvoeren. Daarom is ervoor gekozen een tweede steekproef uit te zetten op basis van de online enquête. Hierbij zijn alle bedrijven direct telefonisch benaderd en is gevraagd naar het e-mailadres van de bedrijfsleiding (in sommige gevallen werd door het bedrijf het algemene e-mailadres verstrekt). De link van de online enquête en een begeleidende email zijn vervolgens naar dit e-mailadres gestuurd. Van de 67 bedrijven uit deze tweede steekproef hebben in totaal vier bedrijven de enquête geretourneerd, waardoor de totale respons uitkomt op $n=22$. Op basis van deze zeer lage respons is besloten dat de relatieve kosten (in tijd, geld en moeite) van het onderzoek niet langer opwegen tegen de baten en zal genoeg worden genomen met 22 respondenten voor het empirische gedeelte van het onderzoek.

De lage respons heeft gevolgen gehad voor het onderzoeksontwerp. Zoals gesteld was de empirische analyse aanvankelijk opgezet met het doel de hypothesen statistisch te toetsen aan de praktijk. Het onderzoek zou zich daarmee hebben gekenmerkt als een toetsingsonderzoek. Gezien de geringe respons zijn statistische toetsen en algemeen geldende uitspraken echter niet mogelijk. Hierdoor heeft de empirische analyse vooral een beschrijvend karakter gekregen.

4.6.3.2 Dataverzameling via aanvullende interviews

Het belang dat ondernemers hechten aan extern advies is zeer contextgebonden (o.a. Viljamaa, 2011; Johnson et al., 2003). Hoewel in het kwantitatieve gedeelte van het empirisch onderzoek getracht is rekening te houden met contextfactoren als ondernemers- en bedrijfskenmerken, kan kwalitatief onderzoek een belangrijke bijdrage leveren aan het onderzoek in deze masterthesis. Kwalitatief onderzoek heeft als

voordeel dat er ruimte is voor percepties en interpretaties van de respondent, welke niet direct door kwantitatief onderzoek aan het licht komen (Bryman, 2008).

Om een aantal ondernemers te selecteren voor aanvullende interviews is aan het eind van de enquête gevraagd of de ondernemer bereid was om in een telefonisch interview nader in te gaan op het belang van extern advies. Ondernemers konden hier hun telefoonnummer invullen indien zij bereid waren tot een extra interview. Op deze manier is geprobeerd om extra informatie te verzamelen over achtergronden en perspectieven met betrekking tot het belang van advies. Er hebben in totaal vijf ondernemers aangegeven bereid te zijn tot een extra interview. Hiervan zijn er uiteindelijk na telefonisch contact twee bereid geweest tot een aanvullend interview. Een derde ondernemer had aangegeven bereid te zijn om via email wat extra vragen te willen beantwoorden. De informatie die hiermee is verzameld is echter dusdanig beknopt dat er van een aanvullend interview geen sprake is. De overige twee ondernemers zijn beide vijf keer per telefoon benaderd voor het maken van een afspraak voor een interview, maar konden niet worden bereikt.

Er is gekozen voor de vorm van een semigestructureerd interview. Het voordeel van semigestructureerde interviews is dat de onderzoeker door kan vragen wanneer hij/zij meer wil weten over een bepaald onderwerp en zodoende snel relevante informatie kan verzamelen (Bryman, 2008). Allereerst is een onderwerpenlijst vastgesteld (bijlage 3). Deze is opgesteld naar aanleiding van de deelvragen en hypothesen. Vervolgens zijn de ondernemers per telefoon benaderd voor het interview. Hierbij is eerst nogmaals kort uitgelegd wat de doelstelling van het onderzoek is en is de bijdrage van het interview aan het onderzoek benadrukt. Vervolgens is het interview afgenomen en (door middel van de luidsprekerfunctie van de telefoon) opgenomen. Op deze manier kon het interview gemakkelijk worden getranscribeerd en met behulp van software voor het analyseren van kwalitatieve data worden geanalyseerd. Het interview met ondernemer A is afgenomen in week één van 2012; het interview met ondernemer B vond plaats in week negen van 2012. Beide interviews duurden ongeveer een half uur. De uitgewerkte interviews zijn vervolgens ter controle opgestuurd naar de geïnterviewde ondernemers. Op deze manier konden zij het interview nogmaals nalezen en commentaar leveren indien bepaalde aspecten toch niet volledig of onjuist zouden zijn. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de aanvullende interviews.

4.7 Analyse van de (non-)respons

In wetenschappelijke onderzoeken is het van belang dat zowel de non-respons als de respondenten nauwkeurig beschreven worden. Dit zorgt ervoor dat de empirische resultaten beter in de context kunnen worden geplaatst en preciezer geanalyseerd kunnen worden. In deze paragraaf volgt daarom een analyse van de redenen voor non-respons alsmede een beschrijving van de respondenten

4.7.1 Analyse non-respons

Het proces van dataverzameling in dit onderzoek was niet eenvoudig. De dynamiek van Nederlandse bedrijven in Duitsland bleek groter dan van tevoren verwacht wat het

adressenbestand van de DNHK uit 2009 enigszins verouderd maakte. Bovendien was een groot gedeelte van de steekproef niet bereid om mee te werken aan het onderzoek. Veel gehoorde argumenten waren ‘geen tijd om enquêtes in te vullen’, ‘niet bevoegd om enquêtes in te vullen’ (waarbij soms werd doorverwezen naar het Nederlandse moederconcern) of ‘bedrijf is niet Nederlands (meer)’. Tabel 4.2 geeft een overzicht van de redenen voor non-respons in dit onderzoek.

Tabel 4.2 Redenen voor non-respons

Reden voor non-respons		
	Eerste steekproef	Tweede steekproef
<i>Bestaat niet meer</i>	27	10
<i>Niet bereid/bevoegd mee te werken</i>	57	23
<i>Is geen Nederlands bedrijf (meer)</i>	20	10
<i>Reden onbekend</i>	114	20
<i>Respons</i>	18	4
Totaal	236	67
	TOTAAL: 303	

Zoals eerder gesteld bevat het adressenbestand van de DNHK (2011) gegevens over de adressen, sector en subsector van de bedrijven. Helaas waren er geen gegevens beschikbaar over de leeftijd van het bedrijf of de bedrijfsomvang. Hierdoor is er geen analyse mogelijk van de respons op basis van genoemde bedrijfskenmerken. Wel is een analyse gemaakt op basis van de subsector van de bedrijven (tabel 4.3). Van veertien bedrijven is de subsector bekend. Van de overige acht bedrijven is de subsector onbekend.

Tabel 4.3 Analyse respons - subsector

Analyse respons op basis van de subsector	Respons		Totaal in bestand	
	N	%	N	%
Handelsvermittlungen und Großhandel	4	30	4	0
Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	1	7	269	30
Gastgewerbe	1	7	25	3
Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr	2	14	51	6
Grundstücks- und Wohnungswesen	2	14	35	4
Datenverarbeitung und Datenbanken	1	7	85	10
Einzelhandel und Reparatur von Gebrauchsgütern	1	7	54	6
Landverkehr; Transport in Rohrfernleitungen	2	14	25	3
Overige subsectoren	-	-	342	38
Totaal	14	100	890	100

Bron: DNHK, 2011

Alhoewel in het totale bestand de groep ‘Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen’ de grootste groep is, vormt bij de respondenten de groep ‘Handelsvermittlungen und Großhandel’ de grootste groep.

4.7.2 Kenmerken van de respondenten

In totaal hebben 22 bedrijven de enquête ingevuld. De bedrijven vallen zoals gezegd allemaal in de sector 'dienstverlening'. De meeste bedrijven (tien) zijn een dochteronderneming van een Nederlands bedrijf. In vier gevallen gaat het om een bedrijf met Nederlands deelnamekapitaal en in acht gevallen gaat het om een Duits bedrijf, opgericht door een Nederlandse ondernemer (tabel 4.4).

Tabel 4.4 Oorsprong van het bedrijf

Is uw bedrijf...	N	%
.. een dochteronderneming van een Nederlands bedrijf?	10	46
.. een bedrijf met Nederlands deelnamekapitaal?	4	18
.. een Duits bedrijf, opgericht door een Nederlandse ondernemer?	8	36
Totaal	22	100

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Het merendeel (N=12) van de respondenten is gevestigd in de deelstaat Noordrijn-Westfalen (figuur 4.2). In elk van de deelstaten Baden-Württemberg, Nedersaksen, Saksen-Anhalt, Hamburg, Berlijn en Bremen bevindt zich één van de respondenten. Van vier respondenten is de locatie onbekend.

Figuur 4.2 Locatie van de respondenten



Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Tabel 4.5 geeft een overzicht van alle 22 ondernemers die de vragenlijst hebben ingevuld. Van de 22 bedrijven heeft de grootste groep (dertien bedrijven) zich na de val van de muur in Duitsland gevestigd, waarvan vijf bedrijven zelfs pas in de afgelopen tien jaar (tabel 4.5). De overige negen bedrijven zijn al meer dan twintig jaar in Duitsland gevestigd. De meerderheid kan tot het MKB (kleinbedrijf en middenbedrijf) worden gerekend. Slechts drie bedrijven behoren tot het grootbedrijf. Voor de helft van de bedrijven is Duitsland het eerste land dat ze (buiten Nederland) betreden. Deze elf bedrijven beschikten dus niet over internationale ervaring.

Van de ondernemers die de enquête hebben ingevuld zijn er twaalf Nederlands en negen Duits. De meesten hebben een hogere beroepsopleiding gevolgd (HBO of universiteit); slechts twee ondernemers hebben geen van beide afgerond. De grootste groep is tussen de 40 en 49 jaar oud. Drie ondernemers zijn jonger dan 40 en zes ondernemers zijn ouder dan 49 jaar.

Tabel 4.5 Typering van de 22 respondenten

BEDRIJFSKENMERKEN			ONDERNEMERSKENMERKEN		
	N	%		N	%
Leeftijd bedrijf			Leeftijd ondernemer		
≤ 10 jaar	5	23	≤ 39 jaar	3	15
11 – 20 jaar	8	36	40-49 jaar	11	55
21 – 40 jaar	5	23	≥ 50 jaar	6	30
≥ 41 jaar	4	18	Totaal	20	100
Totaal	22	100	Opleidingsniveau		
Bedrijfsomvang (werknemers)			Basisschool		
Microbedrijf (≤ 10)	5	23	Middelbare school	1	5
Kleinbedrijf (10 – 49)	10	46	HBO	8	40
Middenbedrijf (50 – 249)	4	17	Universiteit	10	50
Grootbedrijf (≥ 250)	3	14	Anders, namelijk... ⁵	1	5
Totaal	22	100	Totaal	20	100
Internationale ervaring⁶			Nationaliteit		
Ja	10	48	Nederlands	12	57
Nee	11	52	Duits	9	43
Totaal	21	100	Totaal	21	100

* Door item non-respons is N niet overal gelijk aan 22

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Van de 22 ondernemers hebben er negen aangegeven persoonlijk bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt aanwezig te zijn geweest. Zij hebben de vragen met betrekking tot de periode van vestiging op de Duitse markt beantwoord. Voor deze negen respondenten is ook een analyse weergegeven (tabel 4.6). In tabel 4.6 is te zien dat er voor de negen ondernemers die persoonlijk bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt aanwezig waren, twee extra kenmerken zijn opgenomen in vergelijking

⁵ Ingevuld: MBO

⁶ Was uw bedrijf al in andere landen actief, voordat een vestiging in Duitsland werd geopend?

met tabel 4.5: de leeftijd van het moederbedrijf en de leeftijd van de ondernemer bij de start.

Tabel 4.6 Typering van de negen respondenten die persoonlijk bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt aanwezig waren

BEDRIJFSKENMERKEN			ONDERNEMERSKENMERKEN		
	N	%		N	%
Leeftijd bedrijf			Leeftijd ondernemer		
≤ 10 jaar	3	33	≤ 39 jaar	1	13
11 - 20 jaar	4	45	40-49 jaar	4	50
21 - 40 jaar	1	11	≥ 50 jaar	3	37
≥ 41 jaar	1	11	Totaal	8	100
Totaal	9	100	Leeftijd ondernemer bij start		
Leeftijd moederbedrijf			≤ 30 jaar		
Opgericht ≤ 1960	4	50	≥ 30 jaar		
Opgericht ≥ 1961	4	50	Totaal		
Totaal	8	100	8 100		
			Opleidingsniveau		
Bedrijfsomvang (werknemers)			HBO		
Microbedrijf (≤ 10)	2	22	Universiteit		
Kleinbedrijf (10 - 49)	4	45	Totaal		
Middenbedrijf (50 - 249)	2	22	8 100		
Grootbedrijf (≥ 250)	1	11	Nationaliteit ondernemer		
Totaal	9	100	Nederlands		
			Duits		
Internationale ervaring			Totaal		
Ja	4	44	9 100		
Nee	5	56			
Totaal	9	100			

* Door item non-respons is N niet overal gelijk aan 9

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Tot slot zijn de kenmerken van de twee bedrijven waarmee een aanvullend interview is gehouden weergegeven in tabel 4.7. In verband met privacyredenen worden deze bedrijven in dit onderzoek 'bedrijf A' en 'bedrijf B' genoemd. Bedrijf A is een relatief klein bedrijf dat al lange tijd in Duitsland (in de deelstaat Noordrijn-Westfalen) is gevestigd. De geïnterviewde ondernemer was niet persoonlijk betrokken bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt. Het interview is daarom alleen gefocust op het belang van extern advies bij het huidige functioneren. Bedrijf B is een middelgroot bedrijf en sinds 1994 gevestigd in Duitsland (deelstaat Nedersaksen). De geïnterviewde ondernemer is wel persoonlijk betrokken geweest bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt. Zodoende is in het interview ingegaan op beide periodes van internationalisering: zowel de vestiging als het huidige functioneren in Duitsland.

Tabel 4.7 Overzicht van de geïnterviewde ondernemers

	Bedrijf A	Bedrijf B
Ondernemer persoonlijk betrokken bij start?	Nee	Ja
Subsector van onderneming	Houhandel	Transport
Deelstaat	Noordrijn-Westfalen	Nedersaksen
Functie van ondernemer bij bedrijf	'Prokurist' (uitvoerend directeur)	'Geschäftsführer' (directeur)
Bedrijfskenmerken		
<i>Leeftijd van het bedrijf</i>	> 41 jaar	11 - 20 jaar
<i>Bedrijfsomvang</i>	Kleinbedrijf	Middenbedrijf
<i>Internationale ervaring</i>	Nee	Nee
Ondernemerskenmerken		
<i>Leeftijd</i>	40-49 jaar	40-49 jaar
<i>Opleidingsniveau</i>	Universiteit	HBO
<i>Nationaliteit</i>	Nederlands	Nederlands

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

4.8 Conclusie

Voor het beantwoorden van de centrale vraag in deze masterthesis worden theoretische inzichten gecombineerd met datagegevens uit de praktijk. De empirische datagegevens zijn op twee manieren verzameld. Enerzijds zijn vragenlijsten afgenomen onder Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland. Anderzijds zijn twee aanvullende interviews afgenomen die ruimte bieden voor inzichten en percepties van de ondernemers, wat niet door de vragenlijst naar voren komt. Hoewel het empirisch onderzoek aanvankelijk was opgezet als een toetsingsonderzoek, heeft de lage respons tijdens het veldwerk ertoe geleid dat de empirische analyse vooral een beschrijvend karakter heeft gekregen. Ondanks het feit dat algemeen geldende uitspraken hierdoor niet mogelijk zijn, is desalniettemin getracht een inzicht te verschaffen in het belang van extern advies voor de doelgroep.

HET BELANG VAN EXTERN ADVIES VOOR NEDERLANDSE DIENSTVERLENENDE BEDRIJVEN IN DUITSLAND

Uit de literatuur bleek dat bedrijven tijdens het oprichten van een bedrijfsvestiging op een buitenlandse markt te maken krijgen met verschillende onzekerheden (paragraaf 2.4). Deze onzekerheden kunnen worden verminderd door het genereren van kennis. Een manier waarop bedrijven dit kunnen doen is het inschakelen van externe partijen voor advies (hoofdstuk 3).

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten uit het empirische onderzoek voor deze masterthesis gepresenteerd. Hierbij staan de deelvragen vier, vijf en zes centraal: 4) Hoe belangrijk is extern advies tijdens de vestigings- en de functioneringsfase voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven op de Duitse markt en welke externe personen en organisaties worden hierbij van belang geacht? 5) Hoe frequent hebben Nederlandse dienstverlenende bedrijven contact met externe adviseurs tijdens de vestigings- en de functioneringsfase op de Duitse markt? 6) Welke bedrijfskenmerken en ondernemerskenmerken zijn van invloed op het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces?

Zoals in paragraaf 3.6 naar voren kwam kan de internationalisering van bedrijven worden gezien als een proces waarin het sociaal kapitaal van bedrijven zich ontwikkelt. Externe partijen die tijdens de vestiging van een bedrijf op een buitenlandse markt belangrijk waren hoeven dus niet per se tijdens het functioneren op de markt ook van betekenis te zijn, en vice versa. Dit heeft te maken met de (veranderende) behoeften aan (economische) hulpbronnen van een bedrijf (Prashantham & Dhanaraj, 2010). Om het verschil in het belang van extern advies tussen de vestigings- en de functioneringsfase in kaart te brengen worden in dit hoofdstuk twee verschillende methoden aangehouden. Allereerst wordt het verschil in het belang van extern advies op cross-sectionele wijze belicht. Hierbij worden alle gegevens over de vestigingsfase vergeleken met alle gegevens over de functioneringsfase. Op deze manier kan een inzicht worden verkregen in het belang van extern advies van Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland tijdens de vestigings- en functioneringsfase op de Duitse markt. Het cross-sectionele onderzoek heeft hier echter ook een nadeel; de vragen met betrekking tot de vestigingsfase zijn ingevuld door negen ondernemers, terwijl de vragen over de functioneringsfase zijn ingevuld door 22 ondernemers. De onderzoeksgroepen zijn dus niet even groot, waardoor de ontwikkeling van het belang van extern advies nog niet volledig in beeld kan worden gebracht. Het belang van extern advies is daarom voor de negen ondernemers waarvoor gegevens over beide periodes bekend zijn tevens vanuit longitudinaal perspectief bekeken. Op deze manier zorgt een combinatie van cross-sectioneel en longitudinaal onderzoek voor een uitgebreide analyse van de enquêtegegevens. De onderzoeksresultaten worden bovendien onderbouwd, weerlegd of uitgebreid aan de hand van de twee aanvullende interviews.

5.1 Het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten

In deze paragraaf staat het eerste gedeelte van deelvraag vier centraal: hoe belangrijk is extern advies tijdens de vestigings- en de functioneringsfase voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven op de Duitse markt? Allereerst wordt een blik geworpen op het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten tijdens de vestigingsfase (paragraaf 5.1.1), vervolgens wordt de functioneringsfase onder de loep genomen (paragraaf 5.1.2) en sluit de paragraaf af met een vergelijking tussen beide fasen (paragraaf 5.1.3).

In de enquête is gevraagd naar de mate waarin extern advies van belang wordt geacht bij acht verschillende bedrijfsaspecten (zie paragraaf 4.5.1). Vanwege de kleine N is het lastig om uitspraken te doen naar aanleiding van een vijfpunts Likertschaal. Daarom is ervoor gekozen de vijf antwoordmogelijkheden terug te brengen naar twee: wel belangrijk (antwoordmogelijkheden 'belangrijk' en 'zeer belangrijk') en niet belangrijk (antwoordmogelijkheden 'neutraal', 'onbelangrijk', 'zeer onbelangrijk'). Hoewel deze herindeling zorgt voor een verlies van informatie, geeft het toch een indicatie over het belang van extern advies.

5.1.1 Het belang van extern advies tijdens de vestigingsfase

Van de respondenten waren er negen van de 22 persoonlijk betrokken bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt. De vragen met betrekking tot de vestigingsfase zijn dan ook alleen aan deze negen ondernemers gesteld. In tabel 5.1 is voor alle acht verschillende bedrijfsaspecten het gemiddelde, de standaardafwijking en het aantal ondernemers dat extern advies bij een bepaald aspect wel of niet van belang achtte weergegeven. Tevens is het totale gemiddelde en de totale standaardafwijking berekend. De verschillende bedrijfsaspecten staan gerangschikt op basis van het gemiddelde weergegeven.

Tabel 5.1 Het belang van extern advies voor 9 bedrijven tijdens de vestigingsfase

Bedrijfsaspect	m	s	Belangrijk		Onbelangrijk		Totaal	
			N	%	N	%	N	%
Verkrijgen van algemene marktinformatie	4.3	0.71	8	89	1	11	9	100
Vinden van nieuwe zakelijke partners	4.3	1.00	8	89	1	11	9	100
Bedrijfsvoering	3.7	1.41	6	67	3	33	9	100
Herkennen van kansen	3.7	1.00	5	56	4	44	9	100
Inhoudelijk advies	3.7	1.00	5	56	4	44	9	100
Toegang tot financiële hulpbronnen	3.0	1.23	3	33	6	67	9	100
Vinden van andere adviesmogelijkheden	2.9	0.93	2	22	7	78	9	100
Emotionele ondersteuning	2.8	1.20	2	22	7	78	9	100
Totaal	3.5	0.74						

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

* In deze thesis wordt het gemiddelde (m) tot één cijfer, en de standaardafwijking (s) tot twee cijfers achter de komma afgerond. De percentages worden in verband met de kleine populatie afgerond tot hele getallen.

Uit tabel 5.1 blijkt dat de negen respondenten tijdens de vestigingsfase vooral belang hechtten aan extern advies met betrekking tot het verkrijgen van algemene marktinformatie. Maar liefst acht van de negen ondernemers vonden dit belangrijk. Voor de ondernemer die aangaf extern advies niet belangrijk te vinden voor het verkrijgen van algemene marktinformatie tijdens de vestigingsfase, zijn de bedrijfs- en ondernemerskenmerken opgezocht⁷. Het betreft een universitair opgeleide ondernemer van (inmiddels) ouder dan 50 jaar met de Duitse nationaliteit. Het bedrijf heeft zich in 1969 op de Duitse markt gevestigd in de deelstaat Noordrijn-Westfalen en had al internationale ervaring voordat de Duitse markt werd betreden. Het gaat om een klein bedrijf met minder dan 10 werknemers. Mogelijkerwijs draagt het feit dat de ondernemer de Duitse nationaliteit heeft bij aan het feit dat hij extern advies over het verkrijgen van algemene marktinformatie destijds minder belangrijk vond.

Ook extern advies over het vinden van nieuwe zakelijke partners bleek tijdens de vestigingsfase voor de respondenten van groot belang. Ook in dit geval vond slechts één ondernemer extern advies bij dit bedrijfsaspect niet belangrijk. De ondernemer die aangaf extern advies bij het vinden van nieuwe zakelijke partners niet belangrijk te vinden is een Nederlandse ondernemer van 40 jaar oud met een HBO-opleiding. Het bedrijf vestigde zich in 1998 op de Duitse markt (Saksen-Anhalt) en telt momenteel 102 werknemers. Ook dit bedrijf had al internationale ervaring voordat het zich op de Duitse markt vestigde. Wellicht had het bedrijf reeds zakelijke contacten op de Duitse markt alvorens het zich hier vestigde en was extern advies over dit topic niet nodig. De daadwerkelijke reden kan echter niet uit de gegevens worden afgeleid.

Uit tabel 5.1 blijkt dat de negen respondenten destijds het minste belang hechtten aan extern advies met betrekking tot emotionele ondersteuning en bij het vinden van andere adviesmogelijkheden.

Ook tijdens de twee aanvullende interviews met ondernemer A en ondernemer B is ingegaan op het belang van extern advies. Aangezien alleen ondernemer B persoonlijk betrokken was bij de start van het bedrijf op de Duitse markt (zie tabel 4.6) is tijdens dit interview met ondernemer B ingegaan op de vestigingsfase. Bedrijf B vestigde zich in 1994 in de deelstaat Nedersaksen. De reden voor vestiging in Duitsland was dat een belangrijke klant van bedrijf B destijds ook naar Duitsland ging en vroeg of zij geïnteresseerd waren om ook naar Duitsland te gaan en vanuit daar het transport te gaan regelen. Bovendien had bedrijf B al meerdere Duitse klanten en bood het openen van een vestiging op de Duitse markt meer mogelijkheden voor het bedrijf.

“Als je in Duitsland zit word je toch meer geaccepteerd: je zit dichterbij de klant en je hebt Duitse mensen op kantoor zitten. Je hoort er toch iets meer bij dan als je alleen maar in het buitenland zit” (Ondernemer B, 2012)

⁷ De bedrijfs- en ondernemerskenmerken per ondernemer staan in dit hoofdstuk niet in de tabellen weergegeven, maar zijn opgezocht middels SPSS.

Hoewel toenemende Europese integratie de situatie nu heden ten dage makkelijker maakt, was het destijds toch wel noodzakelijk om een fysieke bedrijfsvestiging te openen op de Duitse markt. Ondernemer B geeft aan dat hij extern advies niet heel belangrijk vond tijdens de vestigingsfase op de Duitse markt. Hij stelt:

“Het was een spannende en leuke tijd. Alles was nieuw. Dan loop je tegen heel veel dingen aan. [...] Je leert heel veel natuurlijk, vooral in de eerste twee jaar. Daarna krijg je routine in bepaalde dingen. [...] Gewoon gaan beginnen en dan merk je vanzelf hoe het loopt” (Ondernemer B, 2012)

Als voorbeeld hiervan noemt hij de snelheid waarmee Nederlanders jij en jou tegen elkaar zeggen. In Duitsland is dat veel minder gebruikelijk en gebruik je vaak de u-vorm. Ook verschillen de Duitse en de Nederlandse cultuur met betrekking tot wet- en regelgeving van elkaar. Dit geldt zowel voor de transportbranche (andere transportregels, andere maten en gewichten voor transport) als voor daarbuiten (andere arbeidscontracten, andere woonstructuren etc.). Hij stelt dat beide culturen overkoepelend erg op elkaar lijken, maar dat er in detail toch veel verschillen bestaan tussen de Duitse en de Nederlandse cultuur.

Ondernemer B heeft dus vooral door middel van het opbouwen van ervaring leren omgaan met de onzekerheden die de Duitse markt kent. In het theoretisch kader (paragraaf 2.4.3) kwam al naar voren dat het internationaliseringproces van bedrijven kan worden beschouwd als een leerproces: elke fase brengt nieuwe kennis en ervaringen met zich mee welke gebruikt kunnen worden om de internationale activiteiten verder te ontplooiën. Ondernemer B achtte extern advies hierbij tijdens de vestigingsfase van minimaal belang.

Een ander beeld blijkt uit het interview met ondernemer A. In tegenstelling tot ondernemer B is ondernemer A niet persoonlijk betrokken geweest bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt. Dat vond plaats in 1960 in de deelstaat Noordrijn-Westfalen. De reden voor vestiging in Duitsland had destijds te maken met marktfactoren; Duitsland vormde de targetmarkt voor bedrijf A. Anno 2012 ligt de situatie anders, zo ondernemer A:

“Datgene wat wij hier doen, zouden we niet meer specifiek hier hoeven te doen. Dat zouden we vanaf Nederland, België, Denemarken, Dresden, ‘where-ever’ kunnen doen. Want wij bedienen niet meer een specifiek Duitse markt. Het is misschien nog wel onze belangrijkste markt, maar niet meer (zoals vijftig jaar geleden) de uitsluitende markt. We zitten nu voor 50-60% op Duitse omzet, de rest is Europese export. De wereld is dus kleiner geworden, of de markten groter, maar net hoe je het bekijkt. De dwingende noodzaak voor een vestiging in Duitsland is er dus niet meer. De enige reden waarom we hier zitten is omdat we hier zitten” (Ondernemer A, 2012)

Ondernemer A stelt overigens wel dat de huidige vestigingslocatie in Duitsland niet slecht is en er zodoende geen directe reden is om te verhuizen. Qua geografie en qua logistiek ligt het bedrijf momenteel erg gunstig, tussen Münster en Dortmund. Er is dus geen directe reden om het bedrijf te verplaatsen, maar het is desalniettemin belangrijk om hier te vermelden dat het bedrijf dus niet per se meer een vestiging in Duitsland hoeft te hebben. Dit heeft namelijk gevolgen voor de benodigde informatie, waarop in paragraaf 5.1.3 nader op ingegaan wordt.

Ondanks het feit dat ondernemer A niet persoonlijk betrokken is geweest bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt, kan hij zich echter voorstellen dat men veel behoefte zou hebben aan informatie en advies van externe partijen tijdens de vestigingsfase:

“Wij hebben natuurlijk het voordeel dat we al vijftig jaar in Duitsland gevestigd zijn. Met een naam, met een reputatie en met een zekere positie op de markt. [...] Als dit bedrijf hier nu niet bestond, en ik moest nu hier vandaag met dit bedrijf gaan beginnen, dan zou de zaak zeker anders liggen. Dan zou men zeker heel veel behoefte hebben aan informatie, over hoe dingen in dit land gaan. [...] Dan zou je er niet omheen kunnen komen om eerst proactief een accountant te zoeken die je wat op weg helpt met al die regelgevingen hier”. (Ondernemer A, 2012)

Ondernemer A benadrukt dat nieuwe bedrijven die nog geen ervaring hebben in Duitsland vooral behoefte hebben aan informatie over formele, juridische en fiscale zaken. Zowel ondernemer A als ondernemer B benadrukken tijdens de aanvullende interviews dus het culturele en institutionele onderscheid tussen de Duitse en de Nederlandse markt. Ondernemer B stelt dat hij deze verschillen vanzelf leert door middel van het opdoen van ervaring. Ondernemer A zou zich daarentegen kunnen voorstellen dat advies van een externe partij tijdens de vestigingsfase daarbij goed van pas zou kunnen komen.

Alhoewel dit onderzoek niet het doel nastreeft een inzicht te bieden in de onzekerheden die gepaard gaan met het betreden van de Duitse markt, mogen de verschillen in het opereren op de Duitse en op de Nederlandse markt niet worden onderschat. Dat blijkt uit de antwoorden die de respondenten gaven op de vraag wat zij op basis van hun ervaringen andere Nederlandse bedrijven die een bedrijfsvestiging zouden willen openen op de Duitse markt, zouden aanraden. De antwoorden op deze vraag zijn samengevat in kader 5.1. De aanbevelingen ondersteunen de aanname dat het Nederlandse ondernemers die zich in Duitsland willen vestigen aan te raden is om zich goed voor te bereiden op de Duitse cultuur. Twee ondernemers adviseren om Duitse werknemers in dienst te nemen. Hierdoor kan enerzijds de taalbarrière worden gecompenseerd. In Duitsland staat men erom bekend niet snel over te gaan op de Engelse taal, wat het spreken van de Duitse taal tot een sleutelcompetentie voor buitenlandse bedrijven op de Duitse markt maakt. Anderzijds kunnen Duitse werknemers overige cultuurverschillen tussen de Duitse en de Nederlandse cultuur

vereffenen. Maar liefst drie ondernemers benadrukken dat de cultuurverschillen niet onderschat moeten worden. Overigens stellen twee ondernemers dat de voorbereiding op het culturele onderscheid gecombineerd moet worden met de eigen ervaringen van (nieuwe) Nederlandse ondernemers. Een combinatie van kennisaccumulatie en eigen ervaringen zorgen voor een optimale voorbereiding op de stap naar het buitenland.

Kader 5.1 Wat zou u op basis van uw ervaringen Nederlandse bedrijven adviseren die een bedrijfsvestiging in Duitsland zouden willen openen?

- De bedrijfsvestiging persoonlijk bemannen en het bedrijf pas na een doordachte inwerkperiode (deels) overdragen
- Zich goed laten adviseren, maar ook eigen ervaringen inbrengen
- In ieder geval ook Duitse werknemers aannemen
- Niet onderschatten: grote culturele verschillen. Duitstalig zijn is een 'muss'
- Dochteronderneming niet voortrekken, niet alles vanuit Nederland doen
- Intensief bezighouden met belastingen, arbeidsrecht etc.
- Van Nederlandse afwijkende regels een voorschriften
- Let op Duitse 'know-how' door geschikte personele bezetting
- Duitse mentaliteit accepteren en geen Nederlandse processen op Duitsland willen implementeren

** Vrij vertaald uit het Duits naar het Nederlands*

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Het verzamelen van algemene marktinformatie lijkt dus van cruciaal belang in de vestigingsfase van het bedrijf op de Duitse markt. Daarnaast is het opbouwen van een zakelijk netwerk op de nieuwe buitenlandse markt een wezenlijk aspect tijdens de vestigingsfase van bedrijven op de Duitse markt. Zoals in hoofdstuk twee naar voren kwam speelt dit laatste aspect zeker voor bedrijven in de dienstverlenende sector een belangrijke rol. De productie en de consumptie van diensten kunnen immers voor veel diensten niet gescheiden worden wat het hebben van een lokale klantenkring tot een fundamenteel aspect maakt van het internationaliseringproces.

5.1.2 Wat verklaart het belang van extern advies tijdens de vestigingsfase?

Uit de literatuur bleek dat bedrijfskenmerken en ondernemerskenmerken van invloed zijn op het belang wat ondernemers hechten aan extern advies tijdens het internationaliseringproces (paragraaf 3.4).

Allereerst wordt gekeken naar de mate waarin bedrijfskenmerken van invloed zijn op het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten tijdens de

vestigingsfase op de Duitse markt. In verband met de kleine N is het niet mogelijk om veronderstelde verbanden statistisch te toetsen. Daarom beperkt deze paragraaf zich tot een beschrijving van opvallendheden. Zoals in paragraaf 4.5.4 werd gesteld worden in dit onderzoek drie bedrijfskenmerken onderscheiden: bedrijfsomvang, leeftijd en internationale ervaring. Met betrekking tot de bedrijfsomvang is aan de bedrijven in de enquête gevraagd hoeveel werknemers er bij het begin van het bedrijf op de Duitse markt aanwezig waren. Gezien de gegeven antwoorden is het mogelijk dat sommige bedrijven de vraag anders hebben geïnterpreteerd en mogelijk het aantal werknemers bij het Nederlandse moederbedrijf hebben opgeschreven. Hierdoor wordt de factor 'bedrijfsomvang bij de start' onbetrouwbaar en is besloten deze variabele bij de verklaring van het belang van extern advies tijdens de vestigingsfase achterwege te laten. Met betrekking tot de leeftijd van het bedrijf is gekeken naar de leeftijd waarin het Nederlandse moederbedrijf is opgericht. Voor acht van de negen ondernemers is dit gegeven bekend. Vier bedrijven hebben een moederbedrijf in Nederland dat is opgericht na 1960; vier zijn er opgericht voor 1960 (tabel 4.5). Opvallend is dat voor de vier bedrijven met een (relatief) oud moederbedrijf (opgericht voor 1960), extern advies bij het herkennen van kansen tijdens de vestigingsfase belangrijk was. Voor de overige vier bedrijven was dit onbelangrijk. Voor de overige zeven bedrijfsaspecten zijn geen noemenswaardige relaties gevonden. Vervolgens is gekeken naar de mate van samenhang tussen het belang van extern advies tijdens de vestigingsfase en de internationale ervaring van het bedrijf. Voor vier van de negen bedrijven was Duitsland niet de eerste buitenlandse markt waar zij een bedrijfsvestiging opende. Vijf bedrijven hadden nog geen internationale ervaring. Een opmerkelijke samenhang lijkt te bestaan tussen het belang van extern advies met betrekking tot de toegang tot financiële hulpbronnen en internationale ervaring. De drie bedrijven die te kennen gaven extern advies belangrijk te vinden bij de toegang tot financiële hulpbronnen in de vestigingsfase hadden alle drie nog geen internationale ervaring voordat een vestiging werd geopend op de Duitse markt.

Vervolgens is voor de drie ondernemerskenmerken (leeftijd, opleidingsniveau, nationaliteit) gekeken in hoeverre ze van invloed zijn op het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten tijdens de vestigingsfase op de Duitse markt. De leeftijd van de ondernemer bij de start van het bedrijf op de Duitse markt is uitgerekend door de leeftijd van het bedrijf van de huidige leeftijd van de ondernemer af te trekken. Drie ondernemers waren ouder dan 30 en vijf ondernemers waren jonger dan 30 in de vestigingsfase van het bedrijf in Duitsland. Van één ondernemer is de leeftijd onbekend. Opvallend is dat de ondernemers die ouder waren dan 30 in de vestigingsfase extern advies bij het herkennen van kansen belangrijk vonden. Met betrekking tot het opleidingsniveau geldt dat van de negen ondernemers die bij de start van het bedrijf op de Duitse markt aanwezig waren, er vier een HBO-opleiding ("Fachhochschule") hebben afgerond en vier een universitaire opleiding. Van één ondernemer is het opleidingsniveau onbekend. Als gekeken wordt naar de relatie tussen het opleidingsniveau en het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten tijdens de vestigingsfase, vallen een aantal dingen op. Vijf ondernemers hebben

aangegeven extern advies belangrijk te vinden bij het herkennen van kansen tijdens de vestigingsfase (tabel 5.1). Noemenswaardig is het feit dat de vier ondernemers die extern advies onbelangrijk vonden bij dit bedrijfsaspect allemaal een HBO-opleiding hebben afgerond, terwijl de vier universitair opgeleide ondernemers aangaven wel belang te hechten aan extern advies met betrekking tot het herkennen van kansen. Ook is het opmerkelijk dat alle HBO-opgeleide ondernemers extern advies over bedrijfsvoering wel belangrijk vonden. De drie ondernemers die dit niet belangrijk vonden hebben allen een universitaire opleiding genoten. Ook wat betreft de nationaliteit van de ondernemer vallen een aantal zaken op. Van de negen ondernemers hebben er zes de Nederlandse nationaliteit en drie de Duitse. Alle drie de Duitse ondernemers vonden extern advies met betrekking tot het herkennen van kansen belangrijk. Voor twee Nederlandse ondernemers was dit aspect ook belangrijk; de overige vier hechten minder belang aan extern advies bij het herkennen van kansen. Dit is een opmerkelijke 'conclusie', aangezien verwacht zou kunnen worden dat juist Nederlandse ondernemers extern advies met betrekking tot het herkennen van kansen op de Duitse markt van belang zouden achten. Opvallend is bovendien de relatie tussen de nationaliteit van de ondernemer en extern advies over de toegang tot financiële hulpbronnen. Alle drie de Duitse ondernemers vonden dit onbelangrijk. Van de zes Nederlandse ondernemers hechten er drie wel en drie geen belang aan extern advies bij dit aspect.

Concluderend kan worden gesteld dat het belang van extern advies wordt beïnvloed door bedrijfskenmerken en ondernemerskenmerken. Vooral extern advies met betrekking tot het herkennen van kansen en de toegang tot financiële hulpbronnen lijken een samenhang te vertonen met diverse bedrijfs- en ondernemerskenmerken. Vanwege de kleine onderzoeksgroep zijn harde uitspraken over verbanden en samenhang echter niet mogelijk en kunnen slechts opvallende richtingen worden aangegeven.

5.1.3 Het belang van extern advies tijdens de functioneringsfase

De vragen over het belang van extern advies over de verschillende bedrijfsaspecten voor het huidige functioneren op de markt zijn ingevuld door 22 ondernemers. De antwoorden op de vragen zijn samengevat in tabel 5.2.

De 22 respondenten blijken tijdens het functioneren op de Duitse markt vooral belang te hechten aan extern advies bij het vinden van nieuwe zakelijke partners. Vijftien van de 22 ondernemers vinden extern advies over dit bedrijfsaspect belangrijk. Ook wordt extern advies over het verkrijgen van algemene marktinformatie, inhoudelijk advies en advies bij het herkennen van kansen tijdens de functioneringsfase door de respondenten relatief van belang geacht. De laatste vier aspecten worden door opvallend minder belangrijk geacht tijdens de functioneringsfase. Extern advies ter emotionele ondersteuning sluit (wederom) de rij; slechts één van de 22 ondernemers geeft aan dit belangrijk te vinden. Dit bedrijf is dertien jaar geleden in Duitsland gevestigd en heeft 37 werknemers. De betreffende ondernemer is Duits en valt in de

leeftijdscategorie '50 jaar of ouder'. Het opleidingsniveau van de ondernemer is onbekend.

Tabel 5.2 Het belang van extern advies voor 22 bedrijven tijdens de functioneringsfase

Bedrijfsaspect	m	s	Belangrijk		Onbelangrijk		Totaal	
			N	%	N	%	N	%
Vinden van nieuwe zakelijke partners	3.7	0.94	15	68	7	32	22	100
Verkrijgen van algemene marktinformatie	3.7	0.97	13	62	8	38	21	100
Inhoudelijk advies	3.6	0.73	14	64	8	36	22	100
Herkennen van kansen	3.4	1.22	12	55	10	45	22	100
Bedrijfsvoering	3.0	0.87	5	23	17	77	22	100
Toegang tot financiële hulpbronnen	2.7	1.08	5	23	17	77	22	100
Vinden van andere adviesmogelijkheden	2.8	1.00	4	19	17	81	21	100
Emotionele ondersteuning	2.1	0.89	1	5	21	95	22	100
Totaal	3.1	0.59						

* vanwege item non-respons is de totale N niet overal gelijk aan 22

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Zowel ondernemer A als ondernemer B geven tijdens de aanvullende interviews in eerste instantie aan weinig ervaring te hebben met het inschakelen van externe partijen voor advies:

“Echt advies, als in: ik heb een vraag, een probleem en ik zoek iemand die mij die vraag kan beantwoorden? Dat gebeurt relatief zelden” (Ondernemer A, 2012)

“Wij hebben minimale ervaring met het inschakelen van externe partijen voor advies” (Ondernemer B, 2012)

Uit de literatuur bleek al dat niet alle ondernemers belang hechten aan extern advies. Volgens Johnson et al. (2003) heeft dit te maken met het feit dat ondernemers vaak onafhankelijk zijn ingesteld en hierdoor situaties waarbij de autonomie van de ondernemer wordt aangetast zullen vermijden. Desalniettemin is tijdens het interview nader ingegaan op de verschillende bedrijfsaspecten waarover ondernemers eventueel advies zouden kunnen krijgen. Ondernemer A stelt dat hij extern advies vooral inschakelt voor zeer specialistische (branchespecifieke) informatie:

“Het kan wel eens voorkomen dat we een concreet vraagstuk hebben wat een beetje complexer ligt. [...] Klant zit in Amerika en wil het hout naar Engeland hebben omdat daar een container samengesteld wordt die dan naar Amerika gaat. Dat is geen ‘straightforward’-ding. Dat is zo’n vraag, dan weet ik gewoon even niet wat ik ermee moet. En dan bel ik de expert” (Ondernemer A, 2012)

Informatie over ‘wat er in de branche speelt’ en over de Duitse wet- en regelgeving zijn voor beide ondernemers een belangrijke drijfveer voor het inschakelen van extern advies.

Zoals reeds vermeld in paragraaf 5.1.1 merkt ondernemer A wel dat er een verandering heeft plaatsgevonden met betrekking tot de informatie dat het bedrijf verzamelt en doorspeelt aan het Nederlandse moederbedrijf. Toenemende Europese integratie heeft ertoe geleid dat bedrijven steeds meer rekening moeten houden met Europese regelgeving in plaats van lokale wetten en regels. Bedrijf A richt zich steeds meer op de Europese markt en daardoor neemt het belang van de Duitse markt af. Hierdoor is niet louter informatie over de Duitse markt interessant voor het bedrijf, maar richt het zich meer en meer op informatie op Europees niveau. Als voorbeeld hiervan noemt ondernemer A de Europese regelgeving met betrekking tot illegaal hout volgend jaar. Deze informatie is echter niet alleen belangrijk voor de Duitse vestiging, maar ook voor de overige dochterondernemingen in Europa en voor het Nederlandse moederbedrijf. Bedrijf A krijgt deze informatie zodoende vaak intern via één van de andere vestigingen:

“Als het om grotere zaken of om overkoepelende informatie gaat, dan zijn het meestal toch dingen die de hele groep betreft. Dat wordt dan meestal door het hoofdkantoor ‘getackeld’ op de één of andere manier. Het is meer een soort vervlechting van informatie. Eén grote kennispool. Niet iedereen kan alles weten, maar het geheel is meer dan de som der delen. Je complementeert als multinationale onderneming elkaars kennis en ervaringen” (Ondernemer A, 2012)

Ondernemer A noemt dit als belangrijke verklaring voor het feit dat externe personen en organisaties minimaal om advies worden gevraagd. Bovendien stelt hij dat er momenteel veel vragen zijn bij het bedrijf, maar dat ook externe adviespartijen daar nog geen antwoord op hebben. Deze vragen hebben vooral betrekking op de veranderende Europese regelgevingen (gepland in 2013) en zijn dus zeer specifiek en specialistisch van aard. Dit is volgens ondernemer A vooral een ‘Europees dilemma’.

Ook ondernemer B is tijdens het aanvullende interview gevraagd naar de belangrijkste redenen en bedrijfsaspecten waarover het extern advies zou inschakelen. Opvallend genoeg noemt ondernemer B als één van de belangrijke redenen om extern advies in te schakelen het volgende:

“Je wil je gewoon bevestigd voelen. Dat je bepaalde ideeën in je hoofd hebt en denkt van: klopt dat wel, is het wel juist, doe ik het wel goed? Dan vraag je dat. [...] Ik heb bepaalde strategieën, bepaalde gedachten in mijn hoofd en om zeker te weten dat je op de goede weg zit, wil je je gewoon afzekeren met iemand die er misschien meer verstand van heeft. Iemand die jou sterkt in je gedachten” (Ondernemer B, 2012)

Ondernemer B stelt dus vooral op zoek te zijn naar een bevestiging van zijn denkwijzen en zodoende 'emotionele ondersteuning' belangrijk te vinden. Dit werd in de literatuur ook door McDonald & Westphal (2003) aangestipt: ondernemers zullen advies zoeken bij partijen die naar verwachting de gedachten van de ondernemer zullen bevestigen. Dit zal waarschijnlijk gelden voor de meeste ondernemers. Het is echter de vraag of bedrijven daadwerkelijk proactief op zoek zullen gaan naar emotionele ondersteuning. Het kan ook zo zijn dat een externe adviseur de denkbeelden van de ondernemer bevestigt (bijvoorbeeld met betrekking tot kansen herkennen of algemene marktinformatie) en zo 'ongemerkt' de ondernemer emotionele ondersteuning biedt. Dit kan een reden zijn voor de lage score op 'emotionele ondersteuning' in tabel 5.1 en 5.2. Verder benadrukt ook ondernemer B het belang van specifieke informatie over juridische zaken, vergunningsstelsels of belastingen.

Hoewel in dit onderzoek wordt gekeken naar het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten die op basis van de literatuur belangrijk zouden zijn, is in de enquête tevens de vraag gesteld of ondernemers nog andere aspecten konden noemen waarbij advies van externe personen of organisaties van belang was voor hun bedrijf. Tijdens de vestigingsfase op de Duitse markt bleken voor de negen ondernemers geen andere aspecten van belang te zijn. Met betrekking tot de functioneringsfase hebben twee van de 22 ondernemers aangegeven advies over andere aspecten belangrijk te vinden. Zo stelde één ondernemer behoefte te hebben aan advies over wetgeving, personeelszaken en boekhouding. Een ander gaf aan extern advies nodig te hebben over juridische zaken. Het lijkt hier dus vooral te gaan over vrij specialistische informatie waarin het bedrijf zelf (blijkbaar) niet kan voorzien. Eén ondernemer merkte overigens wel op in de enquête dat extern advies over de genoemde bedrijfsaspecten altijd belangrijk is voor bedrijven, ongeacht of het een Nederlands bedrijf in Duitsland betreft. Het is dus de vraag of Nederlandse bedrijven in Duitsland meer belang hechten aan extern advies dan Duitse bedrijven in Duitsland. Dit vormt echter niet de focus van dit onderzoek.

Samenvattend kan worden gesteld dat voor de respondenten in de functioneringsfase op de Duitse markt extern advies over marktinformatie en bij het vinden van nieuwe zakelijke partners belangrijk blijven. Ook inhoudelijk advies en advies over het herkennen van kansen blijkt voor de helft van de respondenten van belang. Ondernemers hebben vooral behoefte aan vrij specialistische informatie. Ook blijkt dat niet louter informatie over de Duitse markt van belang is; door toenemende Europese integratie wordt informatie over de Europese markt met bijbehorende instituties steeds belangrijker. Een belangrijke eerste stap bij het verkrijgen van deze (specialistische) informatie is het benaderen van het interne netwerk van het bedrijf. Pas als deze niet kunnen voorzien in de juiste informatie zal het bedrijf externe personen of organisaties inschakelen voor advies.

5.1.4 Wat verklaart het belang van extern advies tijdens de functioneringsfase?

Ook hier wordt gekeken naar de mate waarin bedrijfs- en ondernemerskenmerken van invloed zijn op het belang van extern advies. Wat betreft de bedrijfskenmerken wordt alleen gekeken naar de bedrijfsomvang en de leeftijd van het bedrijf. Internationale ervaring wordt niet relevant geacht bij de verklaring van het belang van extern advies bij het huidige functioneren op de Duitse markt. Een bedrijf kan immers in de tussentijd veel meer internationale ervaring hebben opgebouwd. Over de huidige internationale activiteiten van het bedrijf zijn echter geen gegevens bekend.

Allereerst is gekeken naar de bedrijfsomvang. Van de 22 bedrijven vallen er vijf bedrijven onder de noemer 'microbedrijf' (≤ 10 werknemers), tien kunnen er worden toegeschreven aan het kleinbedrijf (10-49 werknemers), vier behoren tot het middenbedrijf (50-249 werknemers) en drie tot het grootbedrijf (≥ 250 werknemers). De vijf microbedrijven en de vier middelgrote bedrijven hechten over relatief weinig bedrijfsaspecten belang aan extern advies. Eén middelgroot bedrijf zegt extern advies over het vinden van andere adviesmogelijkheden belangrijk te vinden, twee vinden extern advies bij het vinden van nieuwe zakelijke partners belangrijke en drie stellen inhoudelijk advies tijdens de functioneringsfase belangrijk te vinden. Met betrekking tot de overige bedrijfsaspecten vindt geen enkel middelgroot bedrijf extern advies belangrijk. Voor de microbedrijven geldt dat er drie belang hechten aan extern advies bij het herkennen van kansen, drie bij het verkrijgen van algemene marktinformatie, drie bij het vinden van nieuwe zakelijke partners en één aan inhoudelijk advies.

Vervolgens is gekeken naar de leeftijd van het bedrijf. Van de 22 bedrijven zijn er in totaal vijf bedrijven 10 jaar of jonger. Acht bedrijven vallen in de categorie 11-20 jaar. Vijf bedrijven zijn tussen de 21-40 jaar oud en vier bedrijven zijn 41 jaar of ouder (tabel 4.4). Opvallend is dat extern advies met betrekking tot het vinden van nieuwe zakelijke partners vooral door jongere bedrijven van belang wordt geacht. Alle vijf bedrijven van 10 jaar of jonger vinden dit belangrijk. Van de bedrijven tussen de 11-20 jaar vinden er zes van de acht advies over dit bedrijfsaspect belangrijk. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat oudere bedrijven een bekender imago of betere reputatie hebben. Dit zou het opbouwen van een lokaal zakelijk netwerk vergemakkelijken.

Wat betreft de invloed van ondernemerskenmerken op het belang van extern advies tijdens de functioneringsfase is wederom gekeken naar de leeftijd, het opleidingsniveau en de nationaliteit van de ondernemer. Van de 22 ondernemers zijn er 3 jonger dan 40 jaar, elf zijn er tussen de 40 en 49 jaar oud en zes zijn 50 jaar of ouder (tabel 4.4). Opvallend is dat alle ondernemers van 50 jaar of ouder extern advies met betrekking tot het herkennen van kansen van belang achten tijdens de functioneringsfase, terwijl de meerderheid van zowel de ondernemers onder de 40 als van de ondernemers tussen de 40 en 49 jaar oud extern advies over dit aspect onbelangrijk vinden. Voor de overige zeven bedrijfsaspecten zijn geen bijzonderheden gevonden. Met betrekking tot het opleidingsniveau valt op dat de meerderheid van de HBO-opgeleide ondernemers (7 van de 8) extern advies bij het herkennen van kansen onbelangrijk vinden, terwijl de meerderheid van de universitair opgeleide ondernemers (8 van de 10) extern advies hierbij wel belangrijk vinden. Dit geldt ook voor het

verkrijgen van algemene marktinformatie en het vinden van zakelijke partners: het zijn vooral de universitair opgeleide ondernemers die extern advies bij deze aspecten belangrijk vinden. Het lijkt er dus op dat universitair opgeleiden extern advies over het algemeen belangrijker vinden dan HBO-opgeleiden. Tot slot is gekeken naar de samenhang tussen de nationaliteit van de ondernemer en het belang van extern advies. Twaalf ondernemers hebben de Nederlandse nationaliteit, negen zijn er Duits (tabel 4.4). Noemenswaardig is dat negen Nederlandse ondernemers extern advies over het verkrijgen van algemene marktinformatie belangrijk vinden, tegenover slechts drie Duitse ondernemers. Duitse ondernemers hechten wel relatief veel belang aan extern advies bij het vinden van nieuwe zakelijke partners. Zeven van de negen geven aan dit aspect belangrijk te vinden. Voor de Nederlandse ondernemers is dit voor zeven van de twaalf van belang.

5.1.5 Het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten: vestiging vs. functioneren

Uit de literatuur bleek dat het belang van extern advies voor bedrijven zich ontwikkelt gedurende het internationaliseringproces. Hypothese één stelt dan ook dat het belang van extern advies groter is tijdens de vestigingsfase dan tijdens de functioneringsfase. Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is gesteld worden twee verschillende methoden gebruikt voor het in kaart brengen van het verschil tussen de vestigings- en de functioneringsfase. Eerst wordt een vergelijking gemaakt op cross-sectionele wijze. Vervolgens wordt een longitudinaal perspectief geboden op de ontwikkeling van het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces van de negen ondernemers die persoonlijk bij de start van het bedrijf op de Duitse markt aanwezig waren. Tabel 5.3 geeft een samenvatting van de tabellen 5.1 en 5.2 en biedt input voor een cross-sectionele vergelijking.

Tijdens zowel de vestigings- als de functioneringsfase blijkt het belang van extern advies het grootste bij het verkrijgen van algemene marktinformatie en het vinden van nieuwe zakelijke partners. De respondenten achten extern advies in beide gevallen het minst belangrijk voor de emotionele ondersteuning. Indien de gemiddelde scores op de verschillende bedrijfsaspecten worden vergeleken, blijkt dat het belang van extern advies op alle afzonderlijke bedrijfsaspecten is afgenomen (tabel 5.3; rode pijlen laatste kolom). De afname is het sterkste voor advies over 'bedrijfsvoering', gevolgd door het 'verkrijgen van algemene marktinformatie', 'emotionele ondersteuning' en het 'vinden van nieuwe zakelijke partners'. Ook het totale gemiddelde (m) en de spreiding (s) zijn afgenomen. Op basis van deze cross-sectionele vergelijking lijkt het belang van extern advies inderdaad groter te zijn tijdens de vestigingsfase dan tijdens de functioneringsfase en zou steun kunnen worden uitgesproken voor hypothese één. Zoals echter aan het begin van dit hoofdstuk is gesteld, verschillen de onderzoeksgroepen in beide periodes in omvang. Waar het belang van extern advies tijdens de vestigingsfase is gebaseerd op de antwoorden van negen ondernemers, is het belang van extern advies tijdens de functioneringsfase is gebaseerd op antwoorden van maar liefst 22 ondernemers. Hoewel een vergelijking tussen beide fasen op deze manier wel een

indicatie geeft van het belang van extern advies, kunnen geen uitspraken worden gedaan over de *ontwikkeling* van het belang van extern advies. Dat kan alleen als een vergelijking wordt gemaakt van de resultaten van de negen ondernemers die persoonlijk bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt aanwezig waren tussen de vestigingsfase en de functioneringsfase in Duitsland.

Tabel 5.3 Cross-sectionele vergelijking tussen het belang van extern advies in de vestigingsfase (9 ondernemers) en de functioneringsfase (22 ondernemers)

Aspect	VESTIGING								HUIDIG FUNCTIONEREN								
	m	s	Bel.*		Onbel.		Totaal		m	s	Bel.		Onbel.		Totaal		
			N	%	N	%	N	%			N	%	N	%	N	%	
Alg. marktinfo.	4.3	0.70	8	89	1	11	9	100	3.7	0.97	13	62	8	38	21	100	↓↓
Nieuwe zak. part.	4.3	1.00	8	89	1	11	9	100	3.7	0.94	15	68	7	32	22	100	↓↓
Bedrijfsvoering	3.7	1.41	6	67	3	33	9	100	3.0	0.87	5	23	17	77	22	100	↓↓
Kansen herkennen	3.7	1.00	5	56	4	44	9	100	3.4	1.22	12	55	10	45	22	100	↓
Inhoudelijk	3.7	1.00	5	56	4	44	9	100	3.6	0.73	14	64	8	36	22	100	↓
Financiële hulpbr.	3.0	1.23	3	33	6	67	9	100	2.7	1.08	5	23	17	77	22	100	↓
Andere adviesmog.	2.9	0.93	2	22	7	78	9	100	2.8	1.00	4	19	17	81	21	100	↓
Emotioneel	2.8	1.20	2	22	7	78	9	100	2.1	0.89	1	5	21	95	22	100	↓↓
Totaal	3.5	0.74							3.1	0.59							

Alg. marktinfo (verkrijgen van algemene marktinformatie)	Inhoudelijk (inhoudelijk advies)
Nieuwe zak.part. (vinden van nieuwe zakelijke partners)	Financiële hulpbr. (toegang tot financiële hulpbronnen)
Bedrijfsvoering	Andere adviesmog. (vinden van andere adviesmogelijkheden)
Kansen herkennen (herkennen van kansen)	Emotioneel (emotionele ondersteuning)

Bel. = belangrijk, Onbel. = onbelangrijk

** vanwege item non-respons is de totale N niet overal gelijk aan 22*

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Deze 9 ondernemers zijn als het ware ‘gevolgd’ door de tijd heen. Voor deze negen ondernemers kan worden gekeken of het belang van extern advies in de loop der tijd is toegenomen, afgenomen of gelijk gebleven. Deze vergelijking biedt een longitudinaal perspectief op het verschil in het belang van extern advies tussen de vestigings- en de functioneringsfase op de Duitse markt. Tabel 5.4 toont een vergelijking van de resultaten voor de negen ondernemers.

Een longitudinale vergelijking laat zien dat het belang van extern advies voor de meeste bedrijfsaspecten is gedaald (rode pijlen laatste kolom). De grootste (relatieve) afname van het belang van extern advies kan wederom worden toegeschreven aan het aspect ‘bedrijfsvoering’. In tabel 5.4 is bovendien te zien dat ook het totale gemiddelde (m) en de totale standaardafwijking (s) zijn afgenomen. Opvallend is echter dat het belang van extern advies voor ‘herkennen van kansen’ en ‘inhoudelijk advies’ in de functioneringsfase is gestegen ten opzichte van de vestigingsfase (groene pijlen). Hoewel dit niet blijkt uit een vergelijking van de gemiddelden, is er voor beide bedrijfsaspecten in de functioneringsfase één ondernemer meer dan in de vestigingsfase die wel belang hecht aan extern advies.

Tabel 5.4 Longitudinale vergelijking tussen het belang van extern advies in de vestigingsfase (9 ondernemers) en de functioneringsfase (9 ondernemers)

Aspect	VESTIGING								HUIDIG FUNCTIONEREN								
	m	s	Bel.*		Onbel.		Totaal		m	s	Bel.		Onbel.		Totaal		
			N	%	N	%	N	%			N	%	N	%	N	%	
Alg. marktinfo.	4.3	0.70	8	89	1	11	9	100	4.0	0.87	6	67	3	33	9	100	↓
Nieuwe zak. part.	4.3	1.00	8	89	1	11	9	100	4.0	1.00	7	78	2	22	9	100	↓
Bedrijfsvoering	3.7	1.41	6	67	3	33	9	100	3.1	0.93	3	33	6	67	9	100	↓↓
Kansen herkennen	3.7	1.00	5	56	4	44	9	100	3.7	1.32	6	67	3	33	9	100	↑
Inhoudelijk	3.7	1.00	5	56	4	44	9	100	3.7	0.50	6	67	3	33	9	100	↑
Financiële hulpbr.	3.0	1.23	3	33	6	67	9	100	2.7	1.00	2	22	7	78	9	100	↓
Andere adviesmog.	2.9	0.93	2	22	7	78	9	100	2.7	0.71	0	0	9	100	9	100	↓
Emotioneel	2.8	1.20	2	22	7	78	9	100	2.4	1.01	1	11	8	89	9	100	↓
Totaal	3.5	0.74							3.3	0.67							

Alg. marktinfo (verkrijgen van algemene marktinformatie)	Inhoudelijk (inhoudelijk advies)
Nieuwe zak.part. (vinden van nieuwe zakelijke partners)	Financiële hulpbr. (toegang tot financiële hulpbronnen)
Bedrijfsvoering	Andere adviesmog. (vinden van andere adviesmogelijkheden)
Kansen herkennen (herkennen van kansen)	Emotioneel (emotionele ondersteuning)

Bel. = belangrijk, Onbel. = onbelangrijk

* vanwege item non-respons is de totale N niet overal gelijk aan 22

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Op basis van deze longitudinale vergelijking kan dus gesteld worden dat het belang van extern advies voor de 9 'gevolgde' ondernemers is afgenomen tijdens het internationaliseringproces. De afname is echter minder sterk dan bleek uit de cross-sectionele vergelijking.

Zoals in paragraaf 5.1.1 naar voren kwam is er tijdens de vestigingsfase één ondernemer die extern advies bij het verkrijgen van algemene marktinformatie niet belangrijk vindt. Opvallend is dat deze ondernemer aangaf hetzelfde aspect tijdens de functioneringsfase wel belangrijk te vinden. Het belang van extern advies voor deze ondernemer is dus licht toegenomen ten opzichte van de vestigingsfase. Daarom is de ontwikkeling van het belang van extern advies tevens individueel in kaart gebracht.

Tabel 5.5 Ontwikkeling belang extern advies voor de 9 ondernemers

Bedrijfsaspect	ONDERNEMER								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verkrijgen van algemene marktinformatie	-	-	↓	↓	-	↓	-	↓	↑
Vinden van nieuwe zakelijke partners	↓	-	↓	↓	↑	-	-	↓	-
Bedrijfsvoering	↓	↓	↓	↓	-	↓	↓	-	↑
Herkennen van kansen	↓	-	↓	↑	-	-	-	-	↑
Inhoudelijk advies	↑	↓	-	-	-	↓	↓	-	↑
Toegang tot financiële hulpbronnen	↓	↓	↓	-	-	↓	↑	-	-
Vinden van andere adviesmogelijkheden	-	↓	-	↓	-	-	↓	-	↑
Emotionele ondersteuning	↓	-	↓	-	-	-	↓	-	-

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Tabel 5.5 toont voor elk bedrijf of het belang van extern advies per bedrijfsaspect is toegenomen, afgenomen of gelijk is gebleven. De groene pijlen geven aan waar het belang aan extern advies is gestegen, rood verwijst naar een daling van het belang van extern advies. Uit de tabel blijkt dat het belang van extern advies voor de meeste bedrijven is afgenomen of gelijk gebleven. Opvallend is dat voor bedrijf negen het belang van extern advies wel duidelijk is toegenomen. Voor vijf van de acht aspecten hecht deze ondernemer meer belang aan extern advies tijdens de functioneringsfase dan tijdens de vestigingsfase. Het belang van extern advies voor de overige aspecten is gelijk gebleven. Bedrijf negen betreft een relatief oud bedrijf (42 jaar) met 8 werknemers. De ondernemer van bedrijf 9 is Duits, 54 jaar en heeft een universitaire opleiding genoten.

Met betrekking tot de ontwikkeling van het belang van extern advies is in de enquête tot slot een controlevraag gesteld aan de negen ondernemers die persoonlijk bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt aanwezig waren. Is het belang dat zij hechten aan extern advies sinds het eerste jaar op de Duitse markt toegenomen, afgenomen of gelijk gebleven? Tabel 5.6 laat zien dat vijf van de negen ondernemers (56%) hebben aangegeven dat het belang van extern advies is afgenomen.

Tabel 5.6 Het belang dat ik hecht aan extern advies ...

	N	%
... is toegenomen	1	11
... is gelijk gebleven	3	33
... is afgenomen	5	56
Totaal	9	100

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Drie ondernemers gaven aan dat het belang van extern advies gelijk is gebleven. Alleen voor ondernemer B van bedrijf B is het belang van extern advies na het eerste jaar op de Duitse markt juist toegenomen. Dit schrijft hoe toe aan het feit dat het bedrijf in 19 jaar tijd is gegroeid:

“Ik denk dat de behoefte aan extern advies door de grootte van het bedrijf toch wel iets is toegenomen. Hoe groter je bedrijf, hoe meer extern advies je vraagt. Je kunt niet meer alles in detail zelf weten. Als je een klein bedrijf hebt, dan valt dat best mee, maar hoe groter je bedrijf wordt, hoe meer detailvragen je hebt” (Ondernemer B, 2012)

Opvallend is dat op basis van tabel 5.5 gesteld zou kunnen worden dat voor bedrijf negen het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces is toegenomen. Bij de controlevraag (tabel 5.6) bleek bedrijf negen echter te hebben aangegeven dat het belang van extern advies gelijk is gebleven. Wellicht heeft bedrijf negen het gevoel dat extern advies niet belangrijker is geworden in de functioneringsfase, maar kan het advies van externe partijen toch goed gebruiken bij enkele bedrijfsaspecten. Een verklaring hiervoor is op basis van de resultaten echter niet te geven.

Concluderend kan worden gesteld dat het belang van extern advies voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven na het eerste jaar op de Duitse markt afneemt. Ondanks het feit dat dit niet voor alle bedrijven geldt, lijkt de meerderheid van de bedrijven extern advies belangrijker te vinden tijdens de vestigingsfase dan tijdens de functioneringsfase op de Duitse markt. De relatieve afname van het belang van extern advies is het sterkste voor advies over bedrijfsvoering. De respondenten hechten zowel tijdens de vestigings- als tijdens de functioneringsfase het meeste belang aan extern advies bij het verkrijgen van algemene marktinformatie en bij het vinden van nieuwe zakelijke partners. Emotionele ondersteuning wordt in beide fasen van het internationaliseringproces het minste van belang geacht met betrekking tot extern advies. Op basis hiervan kan hypothese één worden ondersteund: het belang van extern advies is voor de meeste respondenten groter tijdens de vestigingsfase dan tijdens de functioneringsfase.

5.2 Het belang van verschillende typen externe adviescontacten

“Afen toe heb je wel eens extern advies nodig en dan ga je op zoek naar een partij die daarin kan voorzien” (Ondernemer B, 2012)

Een tweede dimensie van het belang van extern advies in dit onderzoek is het type extern adviescontact. Zodoende staat hier het tweede gedeelte van deelvraag vier centraal: welke externe personen en organisaties worden hierbij (i.e. extern advies) van belang geacht? Deze paragraaf volgt de opzet van paragraaf 5.1. Na een analyse van het belang van verschillende typen externe adviescontacten tijdens de vestigingsfase (paragraaf 5.2.1), en tijdens de functioneringsfase (paragraaf 5.2.2), wordt een vergelijking tussen beide fasen gemaakt (paragraaf 5.2.3).

Er zijn op basis van de literatuur dertien verschillen typen externe adviescontacten onderscheiden. Bij elk contact konden de ondernemers aangeven hoe belangrijk zij deze contacten acht(t)en tijdens de vestigings- en de functioneringsfase op de Duitse markt. Ook in dit geval is ervoor gekozen om de antwoorden van de vijfpunts Likertschaal terug te brengen naar twee: wel belangrijk (antwoordmogelijkheden ‘belangrijk’ en ‘zeer belangrijk’) en niet belangrijk (antwoordmogelijkheden ‘neutraal’, ‘onbelangrijk’, ‘zeer onbelangrijk’).

5.2.1 Het belang van verschillende typen externe adviescontacten tijdens de vestigingsfase

Zoals eerder vermeld hebben in totaal negen van de 22 ondernemers de vragen met betrekking tot het belang van extern advies tijdens de vestigingsfase op de Duitse markt beantwoord. In tabel 5.7 is voor alle dertien verschillende typen externe adviescontacten het gemiddelde (m), de standaardafwijking (s) en het aantal ondernemers dat extern advies bij een bepaald contact wel of niet van belang achtte weergegeven. De externe adviescontacten zijn staan gerangschikt weergegeven op basis van het gemiddelde.

Tabel 5.7 Het belang van verschillende typen externe adviescontacten voor 9 bedrijven tijdens de vestigingsfase

Extern adviescontact	m	s	Belangrijk		Onbelangrijk		Totaal	
			N	%	N	%	N	%
/ Duitse autoriteiten	4.0	1.00	7	78	2	22	9	100
Klanten	3.8	0.67	6	67	3	33	9	100
- Samenwerkingspartners	3.7	1.23	6	67	3	33	9	100
Toeleveranciers	3.4	1.13	4	44	5	56	9	100
Familie en vrienden	3.2	0.83	4	44	5	56	9	100
/ Branchevereniging	3.1	1.05	4	44	5	56	9	100
/ IHK/KvK*	3.1	0.78	3	33	6	67	9	100
- Andere Duitse ondernemers	3.0	0.87	3	33	6	67	9	100
/ Nederlandse autoriteiten in Nederland	2.9	0.60	1	11	8	89	9	100
- Andere Nederlandse ondernemers in Duitsland	2.8	0.83	1	11	8	89	9	100
/ Deutsch-Niederländische Handelskammer	2.8	1.09	1	11	8	89	9	100
/ Professioneel adviesbureau	2.7	1.12	3	33	6	67	9	100
/ Nederlandse vertegenwoordiging in Duitsland	2.6	0.88	1	11	8	89	9	100

* Industrie- und Handelskammer/Kamer van Koophandel

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Zoals in paragraaf 3.5 naar voren kwam, kunnen externe adviespartijen van bedrijven worden onderverdeeld in persoonlijke en zakelijke relaties. Persoonlijke relaties hebben hier betrekking op vrienden en familie. Zakelijke adviescontacten kunnen op hun beurt worden onderverdeeld in verticale, horizontale en diagonale relaties. De desbetreffende categorie staat in tabel 5.7 aangeduid middels een verticale, horizontale of diagonale lijn voor de verschillende adviescontacten. Zo behoren Duitse autoriteiten bijvoorbeeld tot diagonale zakelijke relaties, terwijl klanten tot verticale zakelijke relaties gerekend kunnen worden. Familie en vrienden behoren tot de 'persoonlijke relaties' van de ondernemer en zijn zodoende niet middels een symbool gespecificeerd in tabel 5.7

De negen respondenten hechtten in de vestigingsfase op de Duitse markt het meeste belang aan extern advies van Duitse autoriteiten. Maar liefst zeven ondernemers vonden deze partij belangrijk. Dit is opvallend, aangezien uit de literatuur bleek dat juist publieke instanties door bedrijven vaak als weinig belangrijk worden beschouwd met betrekking tot extern advies (o.a. Berry & Sweeting, 2006; Boter & Lundström, 2005). Slechts twee ondernemers stelden dat Duitse autoriteiten destijds niet belangrijk waren voor extern advies. Beide bedrijven hebben momenteel minder dan 10 werknemers en beschikten beide over internationale ervaring voordat zij een vestiging openden op de Duitse markt. Uit tabel 5.7 blijken ook klanten en samenwerkingspartners voor zes van de negen ondernemers belangrijke bronnen voor extern advies te waren tijdens de vestigingsfase op de Duitse markt. Klanten behoren, samen met toeleveranciers, tot de verticale zakelijke relaties van een bedrijf (ofwel de partijen die zich in de waardeketen van een bedrijf bevinden). Alhoewel toeleveranciers door slechts vier respondenten als belangrijk worden bestempeld (tabel 5.7), scoren beide partijen relatief hoog. Samenwerkingspartners blijken de belangrijkste horizontale zakelijke relaties te zijn.

Andere Duitse ondernemers en andere Nederlandse ondernemers in Duitsland waren voor de respondenten kennelijk minder belangrijke externe horizontale zakelijke adviescontacten. Familie en vrienden en zakelijke verenigingen als brancheverenigingen en Kamers van Koophandel waren voor een paar respondenten van belang. De vijf overige partijen worden door de ondernemers het minst belangrijk genoemd tijdens de vestigingsfase op de Duitse markt (tabel 5.7).

Ook tijdens de aanvullende interviews is ingegaan op het belang van verschillende externe adviespartijen. Omdat alleen ondernemer B persoonlijk aanwezig was bij de start van het bedrijf op de Duitse markt, is met deze ondernemer nader ingegaan op het belang van externe adviespartijen tijdens de vestigingsfase. Tijdens het interview met ondernemer B van bedrijf B komt naar voren dat hij tijdens de vestigingsfase op de Duitse markt in 1994 extern advies over het algemeen niet zo belangrijk vond. Ervaring opdoen en de markt leren kennen door vallen en opstaan was voor ondernemer B de manier om het bedrijf in Duitsland op te richten. Dit betekende echter niet dat ondernemer B tijdens de vestigingsfase in Duitsland weinig contact had met externe partijen. In paragraaf 5.1 kwam al naar voren dat een belangrijke reden voor het openen van een bedrijfsvestiging in Duitsland het volgen van de strategie van een belangrijke klant was. Zoals bleek uit de literatuur is het voor dienstverlenende bedrijven in het bijzonder belangrijk om zelf fysiek present te zijn op de markt. Ondernemer B zegt hierover het volgende:

“Als je alleen maar in Nederland blijft zitten ben je een ‘verwegkandidaat’ en dat werkt toch minder. We wilden dus meer contact in Duitsland zelf hebben. [...] Als transportbedrijf ben je toch een dienstverlener, dus moet je inspelen op de wens en het advies van de klant” (Ondernemer B, 2012)

Het contact met ‘verticale zakelijke relaties’ was voor bedrijf B tijdens de vestigingsfase dus erg belangrijk. Op deze manier kon het bedrijf beter inspelen op de wens en het advies van de klanten in Duitsland en zodoende een lokaal netwerk opbouwen. Omdat ondernemer A niet persoonlijk betrokken is geweest bij de oprichting van bedrijf A op de Duitse markt, kon tijdens het interview niet in worden gegaan op personen en organisaties die tijdens de vestigingsfase van belang waren.

Samengevat blijkt uit deze paragraaf dat voor de negen respondenten vooral Duitse autoriteiten, klanten en samenwerkingspartners belangrijke externe adviespartijen waren tijdens de vestigingsfase op de Duitse markt. Het contact met klanten zou vooral belangrijk zijn geweest om een lokaal netwerk te kunnen opbouwen; een belangrijk aspect voor bedrijven in de beginfase van het internationaliseringproces.

5.2.2 Wat verklaart het belang van verschillende typen externe adviescontacten tijdens de vestigingsfase?

Ook hier is gekeken in hoeverre bedrijfskenmerken (leeftijd en internationale ervaring) en ondernemerskenmerken (leeftijd, opleidingsniveau en nationaliteit) van invloed zijn op het belang wat de respondenten zeggen te hechten aan de verschillende typen externe adviescontacten tijdens de vestigingsfase op de Duitse markt.

Met betrekking tot de leeftijd van het bedrijf is wederom gekeken naar de leeftijd van het Nederlandse moederbedrijf ten tijde van de start van het bedrijf op de Duitse markt. Opvallend is dat de vier bedrijven met een moederbedrijf dat is opgericht voor 1960 contact met toeleveranciers tijdens de vestigingsfase belangrijk vonden. Voor de overige vier bedrijven (met een moederbedrijf opgericht na 1960) was deze partij relatief onbelangrijk. Het tweede bedrijfskenmerk is de internationale ervaring van het bedrijf. Van de negen bedrijven hadden er vier internationale ervaring voordat een bedrijfsvestiging in Duitsland werd geopend. Voor vijf bedrijven was Duitsland de eerste buitenlandse markt (tabel 4.5). Een opvallende samenhang lijkt te bestaan tussen het belang van samenwerkingspartners en internationale ervaring. Alle vijf de bedrijven die geen internationale ervaring hadden, noemen samenwerkingspartners een belangrijke adviespartij. Slechts één van de vier bedrijven met internationale ervaring noemt samenwerkingspartners ook belangrijk tijdens de vestigingsfase. Bovendien valt op dat contact met andere Duitse ondernemers onbelangrijk was voor de bedrijven met internationale ervaring, terwijl voor drie van de vijf bedrijven zonder internationale ervaring contact met andere Duitse ondernemers wel belangrijk was tijdens de vestigingsfase. 'Samenwerkingspartners' en 'andere Duitse ondernemers' vallen beide onder de noemer 'horizontale zakelijke relaties'. Horizontale zakelijke relaties lijken op basis van dit onderzoek dus vooral belangrijk te zijn voor bedrijven zonder internationale ervaring. Ook vonden alle vijf bedrijven waarvoor Duitsland de eerste buitenlandse markt was Duitse autoriteiten belangrijk. De twee bedrijven die deze partij onbelangrijk vonden hadden al internationale ervaring. Voor de overige diagonale zakelijke relaties (evenals voor de verticale zakelijke relaties) zijn geen bijzonderheden opgevallen.

Van de ondernemerskenmerken is allereerst gekeken naar de leeftijd ten tijde van de start op de Duitse markt. Zoals gesteld (tabel 4.5) waren er drie ondernemers ouders dan 30 jaar en vijf ondernemers jonger dan 30. Alle ondernemers die jonger waren dan 30 vonden contact met toeleveranciers van belang tijdens de vestigingsfase op de Duitse markt. Verder zijn er geen noemenswaardige relaties gevonden. Met betrekking tot het opleidingsniveau geldt dat vier ondernemers een HBO-opleiding hebben genoten en vier een universitaire opleiding. Van één ondernemer is het opleidingsniveau onbekend. De vier universitair geschoolde ondernemers geven aan contact met toeleveranciers destijds niet belangrijk te vinden; voor drie van de vier HBO-opgeleide ondernemers geldt dat zij dit adviescontact wel belangrijk vonden. Ook met betrekking tot de branchevereniging als adviesrelatie valt iets op: waar geen van de universitair opgeleiden dit belangrijk vindt, stellen drie van de vier HBO'ers deze partij wel belangrijk te achten voor extern advies. Professionele adviesbureaus is voor twee

van de vier HBO-opgeleiden belangrijk, tegenover geen van de universitair opgeleiden. Het laatste kenmerk van de ondernemers is de nationaliteit; er zijn in totaal zes Nederlandse ondernemers en drie Duitse. Opvallend is dat alle Duitse ondernemers contact met toeleveranciers onbelangrijk vinden, terwijl de meerderheid van de Nederlandse ondernemers (vier van de zes) dit contact voor advies wel belangrijk vinden. Met betrekking tot de samenwerkingspartners geldt dat twee van de drie Duitse ondernemers dit onbelangrijk vinden, terwijl dit van de Nederlanders slechts één van de zes is. Voor de overige adviescontacten zijn geen noemenswaardige verbanden gevonden. Contact met toeleveranciers lijkt dus voor een specifieke groep ondernemers van belang: (relatief) jong, HBO-opgeleid en met de Nederlandse nationaliteit. In verband met de kleine N kunnen hierover echter geen harde, algemeen geldende uitspraken worden gedaan.

5.2.3 Het belang van verschillende typen externe adviescontacten tijdens de functioneringsfase

De vragen over het belang van verschillende typen externe adviescontacten tijdens de functioneringsfase op de Duitse markt zijn ingevuld door 22 ondernemers. Tabel 5.8 geeft een overzicht van de resultaten.

Tabel 5.8 Het belang van verschillende typen externe adviescontacten voor 22 bedrijven tijdens de functioneringsfase

Extern adviescontact	m	s	Belangrijk		Onbelangrijk		Totaal	
			N	%	N	%	N	%
Klanten	4.1	0.68	18	72	4	18	22	100
- Samenwerkingspartners	4.1	0.84	17	77	5	23	22	100
Toeleveranciers	3.9	0.71	17	77	5	23	22	100
/ Branchevereniging	3.5	0.96	11	50	11	50	22	100
/ Duitse autoriteiten	3.5	1.01	10	45	12	55	22	100
Familie en vrienden	3.3	0.94	10	45	12	55	22	100
/ IHK/KvK*	3.2	0.81	7	33	14	67	21	100
- Andere Duitse ondernemers	3.2	0.73	8	36	14	64	22	100
/ Nederlandse autoriteiten in Nederland	2.9	1.04	6	27	16	73	22	100
/ Deutsch-Niederländische Handelskammer	2.8	1.05	5	23	17	77	22	100
- Andere Nederlandse ondernemers in Duitsland	2.8	1.07	5	23	17	77	22	100
/ Nederlandse vertegenwoordiging in Duitsland	2.5	1.01	4	18	18	82	22	100
/ Professioneel adviesbureau	2.5	0.74	1	5	21	95	22	100

* Industrie- und Handelskammer/Kamer van Koophandel

* vanwege item non-respons is de totale N niet overal gelijk aan 22

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Voor de 22 ondernemers blijken klanten, samenwerkingspartners en toeleveranciers, de belangrijkste externe adviescontacten voor het huidige functioneren op de Duitse markt (tabel 5.8). Klanten en toeleveranciers vormen samen de categorie 'verticale zakelijke relaties'. Samenwerkingspartners behoren tot de 'horizontale zakelijke relaties'

(paragraaf 3.5). Vier ondernemers noemen klanten niet belangrijk tijdens het functioneren op de markt. Met betrekking tot samenwerkingspartners en toeleveranciers vinden in beide gevallen vijf ondernemers extern advies van deze partij onbelangrijk. De respectievelijk vier, vijf en vijf ondernemers die de genoemde partijen onbelangrijk vinden komen niet per se overeen. Het is dus niet zo dat voor de ondernemers die klanten onbelangrijk vinden ook automatisch geldt dat zij samenwerkingspartners of toeleveranciers onbelangrijk vinden. De leeftijden van de bedrijven die extern advies van klanten onbelangrijk vinden lopen uiteen, maar opvallend is wel dat het alle vier kleine bedrijven zijn (10-49 werknemers). De bedrijven die extern advies van toeleveranciers en samenwerkingspartners onbelangrijk vinden lopen zowel qua leeftijd als qua bedrijfsomvang uiteen. Brancheverenigingen, Duitse autoriteiten en vrienden en familie worden door (ongeveer) de helft van de respondenten van belang geacht voor extern advies. Professionele adviesbureaus worden als minst belangrijk bestempeld door de respondenten. Dit is opmerkelijk omdat uit de literatuur bleek dat professionele adviesbureaus vaak voorzien in specialistische informatie; een bedrijfsaspect wat voor de respondenten in dit onderzoek belangrijk leek tijdens het functioneren op de Duitse markt (paragraaf 5.1). Het kan zijn dat professionele adviseurs inderdaad niet voorzien in de benodigde (specialistische) informatie. Het zou ook zo kunnen zijn dat de respondenten professioneel advies niet direct met de specialisten associëren. Het bedrijf dat professioneel advies wel van belang is betreft een klein bedrijf tussen de 11-20 jaar oud.

Tijdens de aanvullende interviews met ondernemers A en B wordt het beeld dat wordt geschetst in tabel 5.8 bevestigd: contact met verticale zakelijke relaties (klanten en toeleveranciers) lijkt cruciaal voor het succesvol functioneren op een buitenlandse markt. Ondernemer A stelt dat het contact met klanten en toeleveranciers vooral van belang is voor het verzamelen van marktinformatie, verkoopprijzen en over veranderingen met betrekking tot producten en afmetingen. Het zou dus vooral gaan om commerciële informatie.

Opvallend is dat zowel ondernemer A als ondernemer B tijdens het aanvullende interview de branchevereniging noemt als een belangrijke bron van extern advies:

“Het gebeurt zelden dat wij proactief vragen stellen aan hen (i.e. branchevereniging). Het is meer zo dat zij ons op de hoogte brengen van vernieuwingen, veranderingen, van praktische zaken en van regelgevingen. Het is overigens niet exclusief. Zo staan er groepsintern allerlei informatieprocessen en informatiekanalen ter beschikking. Via het moederbedrijf in Nederland word ik al op de hoogte gehouden van de informatie die wij van de Nederlandse branchevereniging krijgen. Als het om Europese regelgeving gaat is dat in feite één pot nat. Of het nou via links of via rechts komt; het resultaat is hetzelfde. Het is dus meer een soort vervlechting en in elkaar vloeien van informatie van de Nederlandse, de Duitse, de Franse en de Engelse brancheverenigingen” (Ondernemer A, 2012)

Hieruit blijkt dus (zoals ook in paragraaf 5.1 naar voren kwam) dat de verspreiding van informatie binnen de multinationale onderneming dus als belangrijkste eerste stap kan worden gezien indien de benodigde informatie of kennis ontbreekt. Dit wordt tevens bevestigd door ondernemer B. Hij stelt dat er erg veel informatie-uitwisseling is tussen het moederbedrijf in Nederland en de Duitse dochteronderneming. Op deze manier kunnen ze de kennis delen en elkaar ondersteunen bij de bedrijfsactiviteiten. Ondernemer B stelt bovendien dat in sommige gevallen toestemming moet worden gevraagd aan het moederbedrijf om een externe adviespartij in te schakelen. Zoals al uit de literatuur bleek geldt voor veel bedrijven dat zij bedrijfsspecifieke kennis graag in eigen hand willen houden (Dunning, 1980). Daarom verdient het de voorkeur zo weinig mogelijk verschillende externe adviespartijen in te schakelen. Voor het lidmaatschap bij de branchevereniging geldt dit overigens niet; hier kon bedrijf B zonder toestemming van het moederbedrijf lid worden. Bedrijf B ontvangt wekelijkse informatieberichten over nieuwe ontwikkelingen of punten waar op moet worden gelet in de transportsector. In tegenstelling tot bedrijf A benadert bedrijf B de branchevereniging wel eens proactief met specifieke vragen. Omdat de branchevereniging goed op de hoogte is van het reilen en zeilen in de sector, kunnen zij deze vragen goed beantwoorden. Ondernemer B geeft tevens aan te zijn aangesloten bij een regionaal *Arbeitgebersverband*, een algemene organisatie voor bedrijven uit verschillende branches. Zij ondersteunen het bedrijf met algemene informatie en bij juridische vragen.

Tijdens het interview geeft ondernemer A aan dat ook lagere (of meer uitvoerende) overheden een belangrijke bron zijn voor extern advies. Als voorbeeld hiervan noemt ondernemer A de douane. Het gebeurt wel eens dat bedrijf A een concreet vraagstuk heeft; vaak over een gecompliceerde exportzaak. De benodigde informatie probeert het bedrijf vervolgens via dit soort overheden te krijgen. Het betreft hierbij overigens niet per se de Duitse douane, maar tevens de Belgische en de Nederlandse douane. Veel hout voor bedrijf A komt binnen via de Belgische of de Nederlandse havens. Een tweede voorbeeld van 'lagere overheden' voor advies is de lokale boswachterij. Zij zorgen bijvoorbeeld voor de 'fyto-sanitaire certificaten', die nodig zijn voor de export:

“Concreet gaat het dus om het verkrijgen van de juiste documenten en vergunningen en om de lastigere exportscenario's. Daarbij hebben we advies nodig over hoe we dat het beste kunnen tackelen om uiteindelijk alsnog het papiertje te krijgen” (Ondernemer A, 2012)

Het gaat hierbij dus om zeer specialistische (branchespecifieke) informatie met een duidelijke vraag vanuit het bedrijf waarvoor bij een externe partij om advies wordt gevraagd. Tijdens het interview noemt ondernemer A tevens een aantal externe adviespartijen die momenteel relatief onbelangrijk zijn voor het bedrijf. Zo zijn banken momenteel niet de meest coöperatieve partners, zo ondernemer A. Door de grote onzekerheid is het lenen van geld erg lastig geworden en is het contact met banken op

een laag pitje gezet. Verder heeft het bedrijf een accountant die de jaarlijkse afronding doet en gedurende het hele jaar beschikbaar is voor advies. Ondernemer A geeft echter aan de accountant bij voorkeur 'zo weinig mogelijk' te zien. Tot slot noemt ondernemer A ook de Duits-Nederlandse Handelskamer (DNHK) als adviescontact, maar voegt daaraan toe dat hij nog niet goed weet wat hij daar precies aan heeft. Volgens hem bevindt bedrijf A zich in een nichesector (houthandel) wat niet de kern van de Nederlands-Duitse handelsrelaties uitmaakt.

Ondernemer B noemt bovendien tijdens het interview dat overheidsinstanties belangrijk zijn voor extern advies in de functioneringsfase. Vooral op het gebied van transportvergunningen en subsidieaanvragen is de samenwerking met overheidsinstanties volgens ondernemer B onvermijdelijk en noodzakelijk. Samenvattend kan worden gesteld dat ook de 'diagonale zakelijke relaties' (ofwel de instanties die de bedrijfsactiviteiten van het bedrijf ondersteunen, maar niet direct betrokken zijn in de waardeketen van het bedrijf) van belang zijn tijdens de functioneringsfase van Nederlandse dienstverlenende bedrijven op de Duitse markt.

De derde categorie binnen de zakelijke relaties betreft de 'horizontale zakelijke relaties', ofwel andere ondernemers die zich in dezelfde sector of dezelfde fase van internationalisering bevinden als het bedrijf (al dan niet samenwerkingspartners). In dit onderzoek worden daarbinnen 'samenwerkingspartners', 'andere Duitse ondernemers' en 'andere Nederlandse ondernemers in Duitsland' onderscheiden. Uit tabel 5.8 blijkt dat contact met samenwerkingspartners daarbinnen belangrijker wordt geacht dan contact met andere Duitse ondernemers of specifiek Nederlandse bedrijven in Duitsland. Ondernemer B zegt tijdens het interview vaak contact te hebben met andere Duitse ondernemingen (collega-vervoersondernemingen) en stelt dat dit contact het beste omschreven kan worden als een 'partnership'; de bedrijven gunnen elkaar onderling opdrachten. Ook heeft bedrijf B wel eens contact met andere Nederlandse bedrijven in Duitsland.

"Er zijn ook wel eens andere Nederlandse bedrijven die hier in Duitsland zitten. [...] We hebben ook klanten met een moederbedrijf in Nederland, waar ook Nederlanders op kantoor zitten en dat werkt af en toe wel makkelijker. Je bent toch een soort van bondgenoot. [...] Als je er allebei beter van wordt, op een bepaalde manier kunt samenwerken of iets voor elkaar kunt betekenen; dan doe je dat. Een Nederlanders in Duitsland werkt toch makkelijker dan een Duitser in Duitsland"
(Ondernemer B, 2012)

Ondernemer A zegt helemaal geen contact te hebben met andere Nederlandse bedrijven in Duitsland.

Persoonlijke relaties met familie en vrienden worden door zowel ondernemer A als ondernemer B niet expliciet genoemd als belangrijke adviespartij tijdens de aanvullende interviews. Zoals al eerder genoemd stelde ondernemer B dat hij zich graag

bevestigd wil voelen als hij externe partijen om advies vraagt. Ditzelfde geldt volgens hem dus ook voor persoonlijke relaties met familie en vrienden:

“Als zij op dezelfde manier voelen vraag ik ze wel om advies. Dan wissel je wat vaker van gedachten. Hoe doe je dit? Hoe doe je dat? Maar iedereen heeft toch zo zijn specifieke richting natuurlijk” (Ondernemer B, 2012)

Samenvattend kan worden gesteld dat tijdens de functioneringsfase op de Duitse markt voor de respondenten vooral klanten, samenwerkingspartners en toeleveranciers van belang zijn met betrekking tot extern advies. Contact met deze partijen is cruciaal om in te kunnen spelen op de wens van de (lokale) klant. Overigens blijken ook diagonale zakelijke relaties een belangrijke rol te kunnen spelen tijdens de functioneringsfase op een buitenlandse markt. Vooral brancheverenigingen of (lagere) overheden zouden kunnen voorzien in de benodigde informatie voor bedrijven. Dit betreft voornamelijk specialistische informatie, gericht op de sector of institutionele kwesties.

5.2.4 Wat verklaart het belang van verschillende typen externe adviescontacten tijdens de functioneringsfase?

Wederom is gekeken naar de mate waarin bedrijfs- en ondernemerskenmerken van invloed zijn op het belang van de verschillende externe adviescontacten. Zoals gesteld in paragraaf 5.1.4 wordt bij de verklaring van het belang extern advies tijdens de functioneringsfase het bedrijfskenmerk ‘internationale ervaring’ niet relevant geacht; een bedrijf kan sinds de start van het bedrijf op de Duitse markt immers veel meer internationale ervaring op hebben gedaan. Gegevens hierover zijn echter niet bekend.

Indien gekeken wordt naar de invloed van de bedrijfsomvang op het belang van verschillende typen externe adviescontacten tijdens de functioneringsfase, valt op dat alle drie de grote bedrijven Duitse autoriteiten belangrijk vinden met betrekking tot extern advies. Microbedrijven (<10 werknemers) vinden extern advies van Duitse autoriteiten daarentegen niet belangrijk. Opvallend is bovendien dat microbedrijven (<10 werknemers) relatief weinig belang hechten aan contact met familie en vrienden voor advies. Dit spreekt de verwachting uit de literatuur dat kleine bedrijven meer belang hechten aan persoonlijke relaties voor advies dan grotere bedrijven enigszins tegen. De Nederlandse vertegenwoordiging in Duitsland wordt voornamelijk door grote bedrijven van belang geacht; twee van de drie bedrijven met >250 werknemers vinden deze partij belangrijk voor extern advies. Bovendien is voor deze groep contact met zakelijke verenigingen als IHK/KvK en de DNHK van belang. Voor de groep microbedrijven geldt dit over het algemeen niet. Contact met andere Duitse ondernemers en andere Nederlandse ondernemers in Duitsland (binnen de categorie ‘horizontale zakelijke relaties’) is relatief onbelangrijk voor zowel microbedrijven als voor de grootste bedrijven. Het MKB vindt contact met deze groep relatief iets belangrijker. Vervolgens is de leeftijd van het bedrijf onder de loep genomen: vijf bedrijven zijn jonger dan 10 jaar, acht bedrijven vallen in de categorie 11-20 jaar, vijf

bedrijven zijn tussen de 21-40 jaar en vier bedrijven zijn ouder dan 41 jaar. Met betrekking tot de leeftijd van het bedrijf valt op dat vrienden en familie (ofwel de persoonlijke relaties van de ondernemer) vooral voor de iets jongere bedrijven (11-20 jaar) van belang zijn. Dit geldt overigens niet voor de jongste bedrijven (<10 jaar); van deze groep vindt slechts één van de vijf familie en vrienden belangrijk voor extern advies. Ook hecht de groep 11-20 jaar oude bedrijven relatief veel belang aan contact met Nederlandse ondernemers en met de Nederlandse vertegenwoordiging in Duitsland.

Als wordt gekeken naar de invloed van de leeftijd en het opleidingsniveau van de ondernemer op het belang van verschillende typen externe adviescontacten kunnen geen opvallende samenhangen worden ontdekt. Een blik op de nationaliteit leidt echter wel tot een opvallende uitkomst. Van de twaalf Nederlandse ondernemers stellen er maar liefst acht belang te hechten aan contact met Duitse autoriteiten. Voor de Duitse ondernemers geldt dat slechts twee van de negen deze partij belangrijk vinden voor extern advies.

5.2.5 Het belang van verschillende typen externe adviescontacten: vestiging vs. functioneren

Uit de literatuur bleek dat bedrijven tijdens de vestigingsfase belang hechten aan zowel persoonlijke als zakelijke relaties (paragraaf 3.6). Indien een bedrijf langer op een buitenlandse markt is gevestigd zou het belang van persoonlijke relaties afnemen en neemt dat van zakelijke relaties toe. Een vergelijking tussen de vestigings- en de functioneringsfase met betrekking tot het belang van adviescontacten is dan ook gewenst. Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is gesteld worden twee verschillende methoden gebruikt om het verschil tussen de vestigings- en de functioneringsfase in kaart te brengen. Eerst wordt een cross-sectionele analyse uitgevoerd. Daarna zal de ontwikkeling van het belang van verschillende externe adviescontacten op longitudinale wijze worden weergegeven. In tabel 5.9 staan de tabellen 5.7 en 5.8 samengevat weergegeven en zoals beide fasen kunnen worden vergeleken.

Uit tabel 5.9 blijkt dat het relatieve belang van klanten, toeleveranciers en samenwerkingspartners het sterkste is gestegen (groene pijlen laatste kolom). Deze partijen worden voor de respondenten belangrijker voor extern advies naarmate zij langer op een buitenlandse markt zijn gevestigd. Zoals eerder gesteld kunnen klanten en toeleveranciers tot de categorie 'verticale zakelijke relaties' gerekend worden. Een mogelijke verklaring hiervoor kan te maken hebben met het feit dat het zakelijke netwerk van veel bedrijven in de vestigingsfase nog niet voldoende ontwikkeld is. Daarom wordt het pas in een later stadium van internationalisering mogelijk voor ondernemers om optimaal in te kunnen spelen op de wensen van klanten en toeleveranciers; de spelers in de waardeketen van het bedrijf. Samenwerkingspartners vallen onder 'horizontale zakelijke relaties'. Het beeld is verdeeld als gekeken wordt naar de overige horizontale zakelijke relaties. Waar het belang van andere Duitse ondernemers is toegenomen ten opzichte van de vestigingsfase, is het belang van andere Nederlandse ondernemers in Duitsland als externe adviespartij praktisch gelijk

gebleven. Deze groep lijkt voor de meerderheid van de respondenten zowel tijdens de vestigingsfase als tijdens de functioneringsfase relatief onbelangrijk. Over het relatieve belang van diagonale zakelijke relaties kan geen eenduidige uitspraak worden gedaan. Het relatieve belang is afgenomen voor Nederlandse autoriteiten, Nederlandse vertegenwoordigingen in Duitsland, Duitse autoriteiten en professionele adviseurs. De afname is het sterkste voor Duitse autoriteiten, alhoewel deze partij van de categorie 'diagonale zakelijke relaties' wel het belangrijkste is. Het relatieve belang van zakelijke verenigingen als de IHK/KvK en de DNHK is zeer licht toegenomen. De brancheverenigingen zijn wel belangrijker geworden als extern adviesorgaan voor de respondenten. Het belang van persoonlijke relaties (familie en vrienden) is ten opzichte van de vestigingsfase in de functioneringsfase nagenoeg gelijk is gebleven. Dit spreekt de verwachting uit de literatuur dat persoonlijke relaties minder belangrijk worden naarmate een bedrijf langer op een buitenlandse markt is gevestigd dus tegen.

Tabel 5.9 Cross-sectionele vergelijking tussen het belang van verschillende externe adviescontacten in de vestigingsfase (9 ondernemers) en de functioneringsfase (22 ondernemers)

		VESTIGING								HUIDIG FUNCTIONEREN								
Contact		m	s	Bel.		Onbel.		Totaal		m	s	Bel.		Onbel.		Totaal		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
/	DU autoriteit.	4.0	1.00	7	78	2	22	9	100	3.5	1.01	10	45	12	55	22	100	↓↓
	Klanten	3.8	0.67	6	67	3	33	9	100	4.1	0.68	18	72	4	18	22	100	↑↑
-	Samenwerk.	3.7	1.23	6	67	3	33	9	100	4.1	0.84	17	77	5	23	22	100	↑↑
	Toeleveranc.	3.4	1.13	4	44	5	56	9	100	3.9	0.71	17	77	5	23	22	100	↑↑
	Fam./vriend	3.2	0.83	4	44	5	56	9	100	3.3	0.94	10	45	12	55	22	100	↑
/	Branchever.	3.1	1.05	4	44	5	56	9	100	3.5	0.96	11	50	11	50	22	100	↑
/	IHK/KvK	3.1	0.78	3	33	6	67	9	100	3.2	0.81	7	33	14	67	21	100	↑
-	DU ondernem.	3.0	0.87	3	33	6	67	9	100	3.2	0.73	8	36	14	64	22	100	↑
/	NL autorit. NL	2.9	0.60	1	11	8	89	9	100	2.9	1.04	6	27	16	73	22	100	↓
-	NL ondern DU	2.8	0.83	1	11	8	89	9	100	2.8	1.07	5	23	17	77	22	100	↓
/	DNHK	2.8	1.09	1	11	8	89	9	100	2.9	1.05	5	23	17	77	22	100	↑
/	Prof. advies	2.7	1.19	3	33	6	67	9	100	2.5	0.74	1	5	21	95	22	100	↓
/	NL vertegenw. DU	2.6	0.88	1	11	8	89	9	100	2.5	1.01	4	18	18	82	22	100	↓

DU autoriteit. (Duitse autoriteiten) Klanten Samenwerk. (samenwerkingspartners) Toeleveranc. (toeleveranciers) Fam./vriend (familie en vrienden) Branchever. (branchevereniging) IHK/KvK	DU ondernem. (andere Duitse ondernemers) NL autorit. NL (Nederlandse autoriteiten in Nederland) NL ondern DU (andere Nederlandse ondernemers in Duitsland) DNHK Prof. Advies (professioneel adviesbureau) NL vertegenw. DU (Nederlandse vertegenwoordiging in Duitsland)
--	---

* Bel. = belangrijk, Onbel. = onbelangrijk

* vanwege item non-respons is de totale N niet overal gelijk aan 22

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Zoals eerder naar voren kwam kunnen op basis van een cross-sectionele vergelijking geen uitspraken worden gedaan over de *ontwikkeling* van het belang van verschillende typen adviescontacten. Daarom wordt ook hier een longitudinaal perspectief geworpen op de verschillende typen adviescontacten door een blik te werpen op de 9 ‘gevolgde’ ondernemers die persoonlijk aanwezig waren bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt.

Tabel 5.10 Longitudinale vergelijking tussen het belang van verschillende externe adviescontacten in de vestigingsfase (9 ondernemers) en de functioneringsfase (22 ondernemers)

Contact	VESTIGING						HUIDIG FUNCTIONEREN										
	m	s	Bel.		Onbel.		Totaal	m	s	Bel.		Onbel.		Totaal			
			N	%	N	%	N	%			N	%		N	%	N	%
/ DU autoriteit.	4.0	1.00	7	78	2	22	9	100	3.9	1.05	6	67	3	33	9	100	↓
Klanten	3.8	0.67	6	67	3	33	9	100	4.0	0.70	7	78	2	22	9	100	↑
- Samenwerk.	3.7	1.23	6	67	3	33	9	100	4.4	0.73	8	89	1	11	9	100	↑↑
Toeleveranc.	3.4	1.13	4	44	5	56	9	100	3.8	0.67	6	67	3	33	9	100	↑
Fam./vriend	3.2	0.83	4	44	5	56	9	100	3.4	0.53	4	44	5	56	9	100	↑
/ Branchever.	3.1	1.05	4	44	5	56	9	100	3.4	1.13	4	44	5	56	9	100	↑
/ IHK/KvK	3.1	0.78	3	33	6	67	9	100	3.4	0.88	4	44	5	56	9	100	↑
- DU ondernem.	3.0	0.87	3	33	6	67	9	100	3.1	0.60	2	22	7	78	9	100	↑
/ NL autorit. NL	2.9	0.60	1	11	8	89	9	100	3.3	1.00	4	44	5	56	9	100	↑↑
- NL ondern DU	2.8	0.83	1	11	8	89	9	100	3.1	1.17	3	33	6	67	9	100	↑
/ DNHK	2.8	1.09	1	11	8	89	9	100	3.2	1.20	3	33	6	67	9	100	↑
/ Prof. advies	2.7	1.19	3	33	6	67	9	100	2.4	0.88	1	11	8	89	9	100	↓
/ NL vertegenw. DU	2.6	0.88	1	11	8	89	9	100	2.6	1.01	2	22	7	78	9	100	↑

DU autoriteit. (Duitse autoriteiten)	DU ondernem. (andere Duitse ondernemers)
Klanten	NL autorit. NL (Nederlandse autoriteiten in Nederland)
Samenwerk. (samenwerkingspartners)	NL ondern DU (andere Nederlandse ondernemers in Duitsland)
Toeleveranc. (toeleveranciers)	DNHK
Fam./vriend (familie en vrienden)	Prof. Advies (professioneel adviesbureau)
Branchever. (branchevereniging)	NL vertegenw. DU (Nederlandse vertegenwoordiging in Duitsland)
IHK/KvK	

* Bel. = belangrijk, Onbel. = onbelangrijk

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

De longitudinale analyse in tabel 5.10 laat zien dat het belang van de verschillende externe adviescontacten voor de negen ‘gevolgde’ ondernemers in de meeste gevallen is toegenomen (groene pijlen laatste kolom). Maar liefst elf externe adviespartijen worden in de functioneringsfase belangrijker gevonden dan in de vestigingsfase (vergelijking op basis van het gemiddelde). Voor twee partijen (i.e. Duitse autoriteiten en professionele adviesbureaus) is het belang tijdens het internationaliseringproces daarentegen afgenomen (rode pijlen laatste kolom). Beide partijen kunnen tot de diagonale zakelijke relaties gerekend worden. De grootste (relatieve) toename kan worden toegeschreven aan het belang van samenwerkingspartners; het gemiddelde stijgt van 3.7 naar 4.4.

Waar zes ondernemers deze partij belangrijk vonden tijdens de vestigingsfase, vinden acht ondernemers samenwerkingspartners belangrijk voor extern advies tijdens de functioneringsfase. Opvallend is de relatief sterke stijging van het belang van Nederlandse autoriteiten in Nederland voor de negen respondenten die persoonlijk bij de oprichting van het bedrijf op de Duitse markt betrokken waren. Slechts één ondernemer vindt deze partij belangrijk tijdens de vestigingsfase, tegenover maar liefst vier in de functioneringsfase. De ondernemer die Nederlandse autoriteiten in Nederland zowel tijdens de vestigings- als tijdens de functioneringsfase van belang acht betreft een Nederlandse, universitair opgeleide ondernemers van >50 jaar oud. Het bedrijf is sinds 30 jaar in Duitsland gevestigd, had daarvoor nog geen internationale ervaring en heeft inmiddels 540 werknemers. De drie bedrijven waarvoor het belang van Nederlandse autoriteiten in Nederland is toegenomen hebben gemeen dat ze allemaal tussen de 11-20 jaar oud zijn en tot het MKB gerekend kunnen worden.

Tijdens het aanvullende interview met ondernemer B komt naar voren dat adviescontact met overheden ook voor hem belangrijker is geworden tijdens het internationaliseringproces:

“Ik het begin was het vooral zoeken naar elkaar. Nu weet je elkaar makkelijker te vinden. Je weet wat die mensen kunnen bieden. [...] Als je bedrijf groeit heb je met zulk soort instellingen ook meer contact. Wij zijn nu een bedrijf met bijna 250 man, dan heb je gewoon meer contact met zulk soort overheidsinstanties. Ook met subsidieaanvragen etc., dan heb je die mensen gewoon nodig” (Ondernemer B, 2012)

Na een vergelijking op zowel cross-sectionele als longitudinale wijze kan worden gesteld dat het relatieve belang van ‘verticale zakelijke relaties’ (i.e. klanten en toeleveranciers) tijdens het internationaliseringproces is gestegen. Ook het belang van ‘horizontale zakelijke relaties’ (i.e. samenwerkingspartners, andere Duitse ondernemers, andere Nederlandse ondernemers in Duitsland) voor extern advies is toegenomen. Binnen deze categorie is de stijging het sterkste voor samenwerkingspartners. Als wordt gekeken naar het belang van ‘diagonale zakelijke relaties’ komt een gedifferentieerd beeld naar voren. Zakelijke verenigingen (hier: brancheverenigingen, IHK/KvK, DNHK) worden belangrijker voor extern advies tijdens het internationaliseringproces; voor overheden en professionele adviesbureaus neemt het belang daarentegen licht af. Een uitzondering hierop zijn Nederlandse autoriteiten in Nederland. Deze partij is voor de negen ‘gevolgde’ ondernemers belangrijk in de functioneringsfase dan in de vestigingsfase. Het belang van persoonlijke relaties (familie en vrienden) lijkt voor de respondenten redelijk gelijk gebleven. Op basis van deze uitkomsten kan hypothese twee deels ondersteund worden. Het relatieve belang van zakelijke relaties lijkt inderdaad toe te nemen tijdens het internationaliseringproces. Het relatieve belang van persoonlijke relaties daarentegen blijft gelijk, en komt daarmee niet overeen met de verwachtingen uit de literatuur.

5.3 Frequentie van contact met externe adviespartijen

De derde en laatste dimensie van extern advies in dit onderzoek is de frequentie van het contact tussen bedrijven en hun externe adviseurs. In deze paragraaf staat deelvraag vijf centraal: hoe frequent hebben Nederlandse dienstverlenende bedrijven contact met externe adviseurs tijdens de vestigings- en de functioneringsfase op de Duitse markt? Zoals bleek uit de literatuur is (herhaaldelijk) contact tussen beide partijen nodig voor het opbouwen van vertrouwen (paragraaf 3.7). In de enquête is gevraagd hoe vaak de ondernemers contact hebben met de zakelijke adviseurs die zij belangrijk vinden. De ondernemers konden voor maximaal vier externe adviespartijen de frequentie van het contact aangegeven. Hierbij konden zij kiezen uit de antwoordmogelijkheden ‘eenmalig’, ‘af en toe’, ‘vaak’ en ‘zeer vaak’. Het gaat hierbij dus om de perceptie van de ondernemer over de frequentie van het contact. Voor de vestigingsfase zijn in totaal vijftien ‘contactfrequenties’ aangegeven, tegenover 45 voor de functioneringsfase (tabel 5.11). Gezien de geringe respons bij deze vraag is ervoor gekozen om in deze paragraaf de frequentie van het contact niet apart te beschrijven voor de vestigingsfase en de functioneringsfase, maar aan de hand van één tabel (waarin wel beide fasen zijn opgenomen) te kijken naar de frequentie van het contact tussen de ondernemers en de verschillende typen externe adviescontacten.

Uit tabel 5.11 blijkt dat de frequentie van het contact tussen de respondenten en de externe adviescontacten tijdens de vestigingsfase het hoogste is bij samenwerkingspartners. Twee ondernemers gaven aan ‘zeer vaak’ contact te hebben met deze partij, één had ‘vaak’ contact en een ander ‘af en toe’. Ook met klanten hebben de respondenten relatief vaak contact voor extern advies tijdens de vestigingsfase. Opvallend is dat geen van de ondernemers aangaf slechts eenmalig contact te hebben met een adviescontact die hij/zij als belangrijk bestempelde tijdens de vestigingsfase op de Duitse markt. Dit zou er mogelijk op kunnen wijzen dat herhaaldelijk contact tussen twee partijen nodig is als het gaat om extern advies. Uit de literatuur bleek immers dat (herhaaldelijk) contact bijdraagt aan het opbouwen van vertrouwen (paragraaf 3.7).

Over de frequentie van het contact tijdens de functioneringsfase zijn meer gegevens bekend. Ondernemers lijken het vaakst contact te hebben met klanten, gevolgd door samenwerkingspartners en toeleveranciers. Uit paragraaf 5.2.3 bleek al dat deze partijen door de respondenten als belangrijkste werden bestempeld voor extern advies tijdens de functioneringsfase. Dat de frequentie van contact met deze partijen ook daadwerkelijk het hoogste is, bevestigt het belang van beide ‘verticale zakelijke relaties’ (klanten en toeleveranciers) en van samenwerkingspartners (uit de categorie ‘horizontale zakelijke relaties’). Ook met familie en vrienden vindt relatief vaak contact plaats. Dit is niet verwonderlijk, aangezien uit de literatuur bleek dat de relatie met familie en vrienden het sterkste is gebaseerd op interactie en vertrouwen. Opvallend is de relatief hoge frequentie van contact met professionele adviesbureaus. Uit paragraaf 5.2.3 bleek immers dat deze partij als relatief onbelangrijk werd bestempeld door de respondenten. Een verklaring hiervoor blijkt niet uit de gegevens van tabel 5.11. Het lijkt er dus op dat de frequentie van het contact met verticale zakelijke relaties, persoonlijke relaties en samenwerkingspartners relatief het hoogste is. Met diagonale zakelijke

relaties en overige horizontale zakelijke relaties (andere Duitse ondernemers en andere Nederlandse ondernemers in Duitsland) is relatief weinig contact.

Tabel 5.11 Frequentie van contact met verschillende typen externe adviespartijen

VESTIGING		Eenmalig	Af en toe	Vaak	Zeer vaak	N
	Klanten			2	1	3
-	Samenwerkingspartners		1	1	2	4
	Toeleveranciers			1		1
/	Branchevereniging					
/	Duitse autoriteiten		1	1		2
	Familie en vrienden			1	1	2
/	IHK/KvK*		2			2
-	Andere Duitse ondernemers					
/	Nederlandse autoriteiten in Nederland					
/	Deutsch-Niederländische Handelskammer					
-	Andere Nederlandse ondernemers in Duitsland					
/	Nederlandse vertegenwoordiging in Duitsland					
/	Professioneel adviesbureau			1		1
	Totaal					15
HUIDIG FUNCTIONEREN		Eenmalig	Af en toe	Vaak	Zeer vaak	N
	Klanten			3	5	8
-	Samenwerkingspartners		1	4	3	8
	Toeleveranciers		2	1	4	7
/	Branchevereniging		3	1		4
/	Duitse autoriteiten		2	2	1	5
	Familie en vrienden			2	2	4
/	IHK/KvK*		1	1		2
-	Andere Duitse ondernemers		2			2
/	Nederlandse autoriteiten in Nederland		1	1		2
/	Deutsch-Niederländische Handelskammer			1		1
-	Andere Nederlandse ondernemers in Duitsland			1		1
/	Nederlandse vertegenwoordiging in Duitsland			1		1
/	Professioneel adviesbureau			1	2	3
	Totaal					48

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Tijdens de aanvullende interviews met ondernemers A en B wordt het beeld dat er regelmatig contact is met de verticale zakelijke relaties bevestigd. Alhoewel het niet altijd specifiek contact over 'advies' is, wordt de informatie die beide ondernemers nodig hebben er zorgvuldig uitgefilterd tijdens gesprekken met klanten, toeleveranciers en samenwerkingspartners. Ondernemer B benadrukt dat er sinds vestiging in Duitsland veel vaker contact is met klanten waardoor zij 'naar elkaar toe kunnen groeien'. Het bedrijf kan door vaker contact beter inspelen op de wensen van de klant.

Met betrekking tot diagonale zakelijke relaties lijkt toch ook tijdens de interviews het idee te worden bevestigd dat met deze partijen veel minder vaak contact is. Ondernemer A zegt bijvoorbeeld over de frequentie van het contact met lagere overheden:

“2 a 3 keer in het jaar. Nou ja, we hebben wel vaker contact met hun omdat zij natuurlijk ook regelmatig afnames hier komen doen voor concrete exportzaken. Maar over moeilijke dingen waar we niet meteen uitkomen? 2 a 3 keer per jaar. Niet meer” (Ondernemer A, 2012)

Ook bleek tijdens de aanvullende interviews dat de branchevereniging een belangrijk adviescontact is. Brancheverenigingen sturen wekelijks een nieuwsbrief door naar de leden van de vereniging. Alhoewel het hier over eenzijdig contact gaat (zenden van informatie vanuit de branchevereniging) is er toch wekelijks contact. Dit zou voor ondernemers kunnen voelen als ‘vaak’ of ‘zeer vaak’. Desalniettemin gebeurt het relatief weinig dat ondernemers zelf naar een branchevereniging toestappen met een specifieke vraag. Bovendien zegt ondernemer A het liefst ‘zo weinig mogelijk’ contact met de accountant te hebben. Indien de ondernemer toch een vraag heeft of concreet probleem, dan zijn het vaak dingen die telefonisch opgelost kunnen worden.

Ondanks de focus van dit onderzoek op het belang van *extern* adviescontact, is eerder naar voren gekomen dat ook *intern* veel kennisuitwisseling en advies plaatsvindt:

“We hebben ontzettend veel contact. Zij hebben uiteindelijk de bedrijfsleiding, het overkoepelende zit in Nederland. Daar heb ik zelf als persoon heel veel contact mee. We ondersteunen elkaar bij transportzaken, kennis over materialen, alles eigenlijk. Er is ontzettend veel uitwisseling tussen het moederbedrijf en ons” (ondernemer B, 2012)” (Ondernemer B, 2012)

Samenvattend kan worden gesteld dat de frequentie van het contact het hoogste is met verticale zakelijke relaties, samenwerkingspartners en familie en vrienden. Met de andere Duitse ondernemers, andere Nederlandse ondernemers in Duitsland en met diagonale zakelijke relaties is de frequentie van het contact vaak veel minder hoog. Dit heeft wellicht te maken met de internaliseringvoordelen uit het OLI-paradigma van Dunning, zoals beschreven in paragraaf 2.2.2. Het verdient de voorkeur om zo min mogelijk externe partijen om advies te vragen om zo bedrijfsspecifieke kennis intern te houden. Daarom vindt er binnen het bedrijfsinterne netwerk wel veel kennisuitwisseling en advies plaats.

5.4 Terugkoppeling naar hypothesen

Na een uitgebreide analyse van de onderzoeksgegevens uit de enquêtes en aanvullende interviews, worden in deze paragraaf de hypothesen die zijn opgesteld in paragraaf 4.4 getoetst aan de praktijk. Tabel 5.12 geeft de hypothesen met de belangrijkste bevindingen schematisch weer.

Tabel 5.12 Terugkoppeling naar de hypothesen

Hypothese	Aannemen of verwerpen?
1. Het relatieve belang van extern advies voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland is groter tijdens de vestigingsfase dan tijdens de functioneringsfase	Aangenomen
2. Het relatieve belang van persoonlijke relaties neemt af tijdens het internationaliseringproces voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland. Het relatieve belang van zakelijke relaties neemt daarentegen toe	Deels aangenomen, deels verworpen
3. Kleine Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland hechten meer belang aan extern advies dan grote Nederlandse bedrijven tijdens het internationaliseringproces	Niet aangenomen, noch verworpen
4. Duitse managers van Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland hechten minder belang aan extern advies dan Nederlandse managers tijdens het internationaliseringproces	Niet aangenomen, noch verworpen
5. Jonge Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland hechten meer belang aan persoonlijke relaties voor advies dan oudere Nederlandse bedrijven in Duitsland	Licht ondersteund

Bron: veldwerk Nederlandse bedrijven in Duitsland, 2011

Hypothese één veronderstelt dat het relatieve belang van extern advies groter is tijdens de vestigingsfase op een buitenlandse markt dan tijdens de functioneringsfase. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kan de hypothese worden aangenomen. Ook voor hypothese twee is in dit onderzoek bewijs gevonden. Alhoewel het relatieve belang van persoonlijke relaties tijdens het internationaliseringproces niet per se is afgenomen, blijkt uit dit onderzoek dat het relatieve belang van zakelijke relaties tijdens het internationaliseringproces wel degelijk is toegenomen. Vooral de verticale zakelijke relaties worden belangrijker tijdens het internationaliseringproces. Maar ook horizontale relaties (samenwerkingspartners in het bijzonder), zakelijke verenigingen en Nederlandse overheidsinstellingen lijken belangrijker te worden naarmate een bedrijf langer op de Duitse markt is gevestigd. Hypothese drie gaat in op de invloed van de bedrijfsomvang op het belang van extern advies. Op basis van de onderzoeksresultaten in deze masterthesis kan deze hypothese niet aangenomen, noch verworpen worden. Met betrekking tot de vestigingsfase kan niks worden gezegd over een eventuele samenhang in verband met de onbetrouwbaarheid van de variabele 'bedrijfsomvang bij de start'. Voor de functioneringsfase kan het beeld dat kleine bedrijven meer belang hechten aan extern advies dan grotere bedrijven niet worden bevestigd. In tegendeel: uit het aanvullende interview met ondernemer B blijkt dat de behoefte aan extern advies juist stijgt naarmate het bedrijf groeit. Ook voor hypothese vier is in dit onderzoek niet genoeg bewijs gevonden om hem te kunnen aannemen of verwerpen. Zowel Duitse als Nederlandse ondernemers hechten belang aan extern advies over verschillende bedrijfsaspecten tijdens de vestigings- en de functioneringsfase op de Duitse markt. Alhoewel in dit onderzoek een aantal opvallende samenhangen zijn beschreven, is de onderzoekspopulatie te klein om hier algemeen geldende uitspraken over te doen. Belangrijk is in ieder geval dat zowel Nederlandse als

Duitse ondernemers (van Nederlandse bedrijven) zich goed moeten voorbereiden op de start van een bedrijf op de Duitse markt. Voor hypothese vijf is in dit onderzoek lichte ondersteuning gevonden. Alhoewel tijdens de vestigingsfase niet expliciet blijkt dat jonge bedrijven meer belang hechten aan persoonlijke relaties dan oudere bedrijven, blijkt dit wel uit de resultaten voor de functioneringsfase. Jongere bedrijven (11-20 jaar) hechten meer belang aan extern advies van familie en vrienden dan oudere bedrijven (>21 jaar). De jongste groep bedrijven (<10 jaar) vormt hierop echter een uitzondering.

5.5 Conclusie

In de vestigingsfase op de Duitse markt hechtten Nederlandse dienstverlenende bedrijven vooral belang aan extern advies bij het verkrijgen van algemene marktinformatie en bij het vinden van nieuwe zakelijke partners. Het verzamelen van algemene marktinformatie kan ondernemers helpen bij de voorbereiding op de cultuurverschillen tussen de Duitse en de Nederlandse markt. Het vinden van nieuwe zakelijke partners is van belang voor het opbouwen van een lokaal zakelijk netwerk, een cruciale factor voor internationaliserende bedrijven in de dienstensector. Het minste belang wordt gehecht aan extern advies voor emotionele ondersteuning en voor het zoeken naar andere adviesmogelijkheden. Tijdens de functioneringsfase zijn eveneens het verzamelen van algemene marktinformatie en het vinden van nieuwe zakelijke partners belangrijke redenen voor het inschakelen van extern advies. Ook stellen de respondenten in deze fase inhoudelijk advies en advies met betrekking tot het herkennen van kansen belangrijk te vinden. Alhoewel de behoefte aan informatie en advies specialistischer lijkt te worden, neemt het belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces af. Bedrijven zullen, naar de internaliseringvoordelen van Dunning (1980), eerst hun interne netwerk aanspreken voordat een externe partij om advies wordt geraadpleegd. Met betrekking tot de partijen die in dit advies voorzien, zijn in de vestigingsfase vooral Duitse autoriteiten, klanten en samenwerkingspartners belangrijk. In de functioneringsfase worden klanten en samenwerkingspartners, aangevuld met toeleveranciers, als belangrijkste contacten voor extern advies genoemd. Het belang van deze partijen blijkt tevens uit de relatief hoge frequentie van contact. Diagonale zakelijke relaties als zakelijke verenigingen en (lagere) overheden lijken ook een belangrijke rol te kunnen spelen tijdens de functioneringsfase op een buitenlandse markt. Professionele adviesbureaus worden opmerkelijk genoeg als minst belangrijke adviespartij genoemd. Dit, terwijl professionele adviesbureaus naar verwachting juist erg goed in specialistische informatie zouden kunnen voorzien. Het belang van de zogenaamde 'verticale zakelijke relaties', 'horizontale zakelijke relaties' en zakelijke verenigingen stijgt tijdens het internationaliseringproces. Overheden en professionele adviesbureaus worden daarentegen relatief minder belangrijk. Het belang van persoonlijke relaties verandert niet of nauwelijks.

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In deze masterthesis staat de volgende vraag centraal: *“In hoeverre hechten Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland belang aan advies van externe partijen bij de vestiging en bij het functioneren op de Duitse markt en welke factoren zijn hierop van invloed?”* Aan de hand van een literatuuronderzoek, vragenlijsten onder Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland en twee aanvullende interviews is geprobeerd een inzicht te verkrijgen in het belang van extern advies. In dit laatste hoofdstuk wordt aan de hand van de bevindingen uit dit onderzoek een antwoord geformuleerd op de centrale vraag. Daarna volgt een kritische reflectie op dit onderzoek en worden tot slot enkele aanbevelingen gedaan met betrekking tot beleid en wetenschappelijk onderzoek.

6.1 Conclusie

De internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven is van belang voor onze economie. Vooral de kansen voor bedrijven in de dienstensector op buitenlandse markten lijken in de laatste jaren enorm gegroeid. Internationalisering van dienstverlenende bedrijven komt het meeste voor in de vorm van directe buitenlandse investeringen. Dit komt doordat veel diensten een ontastbaar karakter hebben en de productie en consumptie van ‘zachte’ diensten bovendien moeilijk kan worden gescheiden. Het openen van een bedrijfsvestiging op een buitenlandse markt door dienstverlenende bedrijven brengt echter veel onzekerheid met zich mee. Enerzijds is dit toe te schrijven aan bedrijfsinterne factoren, zoals een gebrek aan kennis over de beoogde markt. Anderzijds kunnen bedrijfsexterne factoren zorgen voor veel onzekerheid. Dit kan betrekking hebben op culturele verschillen, institutionele verschillen of bijvoorbeeld taalbarrières. Deze bedrijfsexterne onzekerheden zijn voor bedrijven in de dienstensector volgens de literatuur zelfs groter dan voor productiebedrijven. Om een buitenlandse investering tot een succes te maken is het voor dienstverlenende bedrijven van belang om de onzekerheden die gepaard gaan met het betreden van een buitenlandse markt zo veel mogelijk te minimaliseren. Advies van externe partijen kan daarbij van groot belang zijn; zowel bij de vestiging als tijdens het functioneren van het bedrijf op de buitenlandse markt.

Uit de literatuur blijkt dat het voor bedrijven tijdens de vestigingsfase op een buitenlandse markt om diverse redenen interessant is om advies van externe partijen in te schakelen. Zo is het cruciaal om algemene marktinformatie te verzamelen ter voorbereiding op eventuele culturele verschillen, en is het van belang om een lokaal zakelijk netwerk op te bouwen op de beoogde markt. Het zijn zowel partijen in het persoonlijke netwerk van de ondernemer, als mede de zogenaamde zakelijke relaties, die de ondernemer tijdens de vestigingsfase voorzien van passend advies. Naarmate een bedrijf langer op een buitenlandse markt is gevestigd, neemt het belang van extern advies naar verwachting af. Hoewel de behoefte aan specialistische informatie volgens de literatuur toeneemt, is het de vraag in hoeverre externe partijen hiervoor worden

ingeschakeld. Dit heeft tot gevolg dat het belang van persoonlijke relaties afneemt en zakelijke relaties belangrijker worden tijdens het internationaliseringproces. Buiten de veronderstelling dat het belang van extern advies zal verschillen tussen de vestigingsfase en de functioneringsfase op een buitenlandse markt, zijn volgens de literatuur ook bedrijfskenmerken en ondernemerskenmerken van invloed op het belang van extern advies en het type adviescontact. Een belangrijke rol bij het contact met externe adviespartijen is tot slot weggelegd voor de frequentie van het contact tussen het bedrijf en de zakelijke adviseur. (Herhaaldelijk) contact tussen beide partijen zorgt ervoor dat er een bepaalde mate van vertrouwen wordt opgebouwd, waardoor het advies optimaal tot zijn recht zal komen.

De verwachtingen uit de literatuur worden door het empirisch onderzoek gedeeltelijk ondersteund. In de vestigingsfase op de Duitse markt hechtten Nederlandse dienstverlenende bedrijven vooral belang aan extern advies bij het verkrijgen van algemene marktinformatie en bij het vinden van nieuwe zakelijke partners. Het verzamelen van algemene marktinformatie kan ondernemers helpen bij de voorbereiding op de cultuurverschillen tussen de Duitse en de Nederlandse markt. Het vinden van nieuwe zakelijke partners is van belang voor het opbouwen van een lokaal zakelijk netwerk. Het minste belang wordt gehecht aan extern advies voor emotionele ondersteuning en voor het zoeken naar andere adviesmogelijkheden. Tijdens de functioneringsfase zijn eveneens het verzamelen van algemene marktinformatie en het vinden van nieuwe zakelijke partners belangrijke redenen voor het inschakelen van extern advies. Ook stellen de respondenten in deze fase inhoudelijk advies en advies met betrekking tot het herkennen van kansen belangrijk te vinden. Een vergelijking tussen beide fasen toont dat het relatieve belang van extern advies tijdens het internationaliseringproces afneemt. Extern advies is zodoende belangrijker tijdens de vestigingsfase dan tijdens de functioneringsfase op de Duitse markt. Wel lijkt de behoefte aan specialistische informatie toe te nemen. Het blijft echter de vraag of bedrijven hiervoor aanspraak zullen maken op externe partijen. Bedrijven zullen, naar de internaliseringvoordelen van Dunning (1980), eerst hun interne netwerk aanspreken voordat een externe partij om advies wordt geraadpleegd. Met betrekking tot de partijen die in dit advies voorzien, waren in de vestigingsfase vooral Duitse autoriteiten, klanten en samenwerkingspartners belangrijk. In de functioneringsfase worden klanten en samenwerkingspartners, aangevuld met toeleveranciers, als belangrijke partijen genoemd voor extern advies. Klanten en toeleveranciers behoren tot de categorie 'verticale zakelijke relaties'; samenwerkingspartners vallen onder de noemer 'horizontale zakelijke relaties'. Bij het contact met deze partijen gaat het naar verluidt vooral om commerciële marktinformatie. Het belang van deze partijen blijkt tevens uit de relatief hoge frequentie van contact. Diagonale zakelijke relaties als zakelijke verenigingen en (lagere) overheden lijken ook een belangrijke rol te kunnen spelen tijdens de functioneringsfase op een buitenlandse markt. Professionele adviesbureaus worden opmerkelijk genoeg als minst belangrijke adviespartij genoemd in beide fasen. Dit, terwijl professionele adviesbureaus naar verwachting juist erg goed in

specialistische informatie zouden kunnen voorzien. Als het belang van de verschillende typen externe adviescontacten wordt vergeleken tussen de vestigings- en de functioneringsfase, blijkt dat het belang van 'zakelijke relaties' inderdaad lijkt toe te nemen tijdens het internationaliseringproces. Vooral 'verticale zakelijke relaties' (i.e. klanten en toeleveranciers) en samenwerkingspartners worden steeds belangrijker. Dit beeld wordt bevestigd als de frequentie van het contact tussen ondernemers en hun 'zakelijke adviseurs' onder de loep wordt genomen. Het belang van persoonlijke relaties (vrienden en familie) lijkt voor de respondenten echter niet gestegen en komt daarmee niet overeen met de verwachtingen uit de literatuur. In verband met de lage respons tijdens het veldwerk kunnen geen algemeen geldende uitspraken worden gedaan over de bedrijfs- en ondernemerskenmerken die het belang van extern advies en van externe adviescontacten beïnvloeden. Alleen voor de hypothese dat jonge bedrijven meer belang hechten aan persoonlijke relaties dan oudere bedrijven, is in dit onderzoek een lichte ondersteuning gevonden.

Hoewel in dit onderzoek het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten centraal stond, bleek uit de aanvullende interviews dat bedrijven over het algemeen terughoudend zijn met het inschakelen van externe personen of organisaties voor advies. Volgens de literatuur is dit toe te schrijven aan het feit dat ondernemers van nature onafhankelijk zijn ingesteld en situaties waarin de autonomie van de ondernemer zou kunnen worden aangetast strategisch vermeden worden. Bovendien zorgt de wens om informatie en kennis zoveel mogelijk bedrijfsintern te houden (internalisering) ervoor dat het de voorkeur verdient zo weinig mogelijk externe partijen in te schakelen voor advies. In dit onderzoek is tevens een andere belangrijke verklaring naar voren gekomen voor het geringe belang van extern advies. Toenemende Europese integratie zorgt ervoor dat Nederlandse bedrijven in Duitsland niet langer alleen op de Duitse markt zijn gericht. De Europese markt wordt steeds belangrijker. Dit heeft ook gevolgen voor de informatie die de bedrijven verzamelen en doorspelen naar het Nederlandse moederbedrijf. Zo wordt informatie met betrekking tot de Europese markt niet alleen verkregen door Duitse contacten, maar kunnen ook externe adviespartijen in andere (Europese) landen een rol spelen. De kennis die door de afzonderlijke vestigingen van multinationale ondernemingen wordt verzameld, verspreidt zich vervolgens via het hoofdkantoor naar andere dochterondernemingen. Op deze manier neemt het belang van advies van externe partijen dus af, ten gunste van de interne verspreiding van kennis en informatie binnen het bedrijf.

Concluderend kan worden gesteld dat Nederlandse dienstverlenende bedrijven in Duitsland extern advies in de vestigingsfase belangrijker vinden dan in de functioneringsfase. Naarmate bedrijven langer op de buitenlandse markt zijn gevestigd stijgt de behoefte aan specialistische informatie, waarbij het niet altijd tot de aanbevelingen strekt om externe partijen in te schakelen voor advies. Contact met verticale zakelijke relaties is van levensbelang voor de bedrijven om optimaal in te kunnen spelen op de lokale vraag. Dit is belangrijker tijdens de functioneringsfase dan

tijdens de vestigingsfase. Interessant is bovendien dat andere spelers als samenwerkingspartners, Duitse en Nederlandse overheden en brancheverenigingen ook belangrijk blijken tijdens het internationaliseringproces van bedrijven.

6.2 Beleidsaanbevelingen

Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kunnen enkele beleidsaanbevelingen worden gedaan. Hiermee wordt tevens de zevende en laatste deelvraag in deze masterthesis beantwoord: op welke manier kan Nederlandse beleid inspelen op het belang van extern advies voor Nederlandse dienstverlenende bedrijven bij de vestiging en het functioneren op een buitenlandse markt?

Voor de respondenten uit dit onderzoek is tijdens de vestigingsfase vooral het verkrijgen van algemene marktinformatie en het vinden van nieuwe zakelijke partners van belang. In de functioneringsfase neemt het belang van extern advies af, maar hebben ondernemers wel behoefte aan meer specialistisch advies. Zoals in de aanvullende interviews naar voren kwam gaat het hier niet alleen meer om de Duitse markt, maar wordt de Europese markt steeds belangrijker voor bedrijven. Externe adviseurs zouden hierop kunnen inspelen en hun informatievoorziening ook op de Europese markt moeten richten. Bovendien is in dit onderzoek gekeken naar het belang van externe adviescontacten. Een opvallende conclusie hieruit was dat overheden een relatief belangrijk adviesorgaan zijn voor de respondenten. Vooral Duitse overheden kunnen bedrijven van de benodigde informatie voorzien, maar ook Nederlandse overheidsinstanties blijven interessant. Wellicht kan een toename van de frequentie van het contact tussen beide partijen bijdragen aan het creëren van vertrouwen en zodoende leiden tot extern advies op maat. Op deze manier kunnen ondernemers de meerwaarde in gaan zien van bepaalde instanties, en kunnen de adviseurs op hun beurt beter inspelen op de vraag vanuit het bedrijfsleven.

6.3 Reflectie op eigen onderzoek

Het cyclus iteratieve karakter van wetenschappelijk onderzoek leidt vrijwel altijd tot beperkingen. Zo heeft ook het onderzoek in deze masterthesis gedurende het proces nieuwe vragen opgeroepen. Ten eerste bleek het afbakenen, operationaliseren en het meten van het belang van extern advies een complexe en uitdagende aangelegenheid. In bestaand onderzoek naar extern advies worden hiervoor verschillende manieren aangehouden. Het opstellen van een vragenlijst was dan ook niet eenvoudig. Een van de geïnterviewde respondenten merkte op dat de enquête niet gemakkelijk in te vullen was. Dit heeft mogelijk bijgedragen aan de lage respons; een belangrijke beperking in dit onderzoek. Hierdoor was het niet mogelijk om de geformuleerde hypothesen statistisch te toetsen en generaliserende uitspraken te doen. Een nauwkeurigere afbakening van de te verklaren variabele en een herziening van de vragenlijst zouden daardoor in de toekomst van toegevoegde waarde kunnen zijn en wellicht kunnen leiden tot een hogere respons. De twee aanvullende interviews waren daarentegen van zeer waardevolle betekenis in dit onderzoek. Wellicht zouden in de toekomst meer diepte-interviews een belangrijke toevoeging kunnen zijn op de wetenschappelijke literatuur.

Ten tweede bleek de dynamiek van Nederlandse bedrijven in Duitsland veel groter dan van tevoren verwacht. Het gebruikte adressenbestand van de DNHK uit 2009 was al erg verouderd. Veel bedrijven bleken in de tussentijd te zijn verhuisd, overgenomen of niet meer te bestaan. Bovendien wilde een groot deel van de bedrijven die wel tot de doelgroep behoorden niet meewerken aan dit onderzoek. Dit heeft de dataverzameling in dit onderzoek aanzienlijk bemoeilijkt. Desalniettemin kunnen uit deze beperking ook lessen worden getrokken voor vervolgonderzoek. Het benaderen van de doelgroep per aangetekende brief bleek niet direct uit te nodigen tot het invullen van de enquête. Het telefonisch benaderen en uitnodigen tot het invullen van een online enquête bleek daarentegen effectiever. Wellicht betekent dit dat in de huidige digitale samenleving het schriftelijk benaderen van bedrijven enigszins achterhaald is. De complexiteit van het belang van extern advies en de moeilijk bereikbare doelgroep hebben in dit onderzoek tot beperkingen geleid. Het onderzoek in deze masterthesis dient dan wellicht vooral als theoretische en conceptuele inspiratie en biedt input voor mogelijk vervolgonderzoek.

6.4 Onderzoeksaanbevelingen

Naar aanleiding van een kritische reflectie in de vorige paragraaf, kunnen een aantal onderzoeksaanbevelingen worden gedaan. Allereerst is in dit onderzoek gekeken naar het belang van extern advies over verschillende bedrijfsaspecten en naar het belang van verschillende typen externe adviescontacten. Het onderzoek in deze masterthesis biedt echter nog onvoldoende inzicht in welk type advies door welke partij wordt verstrekt. Dit zou een interessant aanknopingspunt kunnen zijn voor een vervolgonderzoek. Een tweede onderzoeksaanbeveling kan gedaan worden naar aanleiding van de keuze om deze masterthesis te focussen op bedrijven die tot de sector 'dienstverlening' gerekend kunnen worden. Uit de literatuur bleek dat de dienstensector zeer dynamisch is en dat er ook binnen de dienstensector verschillende subbranches onderscheiden kunnen worden. Een mogelijk vervolgonderzoek zou deze verschillen binnen de dienstensector in kaart kunnen brengen. Daarnaast zou het verschil in het belang van extern advies tussen de (verschillende subbranches binnen de) dienstensector en de productiesector een aanvulling kunnen zijn op het voorliggende onderzoek. Tot slot heeft dit onderzoek zich gericht op het belang van extern advies voor Nederlandse bedrijven in Duitsland. Het zou echter interessant kunnen zijn in hoeverre dit belang verschilt van Duitse bedrijven in Duitsland. Op deze manier zou in kaart gebracht kunnen worden of bedrijven die internationaliseren daadwerkelijk meer behoefte hebben aan extern advies dan lokale bedrijven en of die behoeften groeien tijdens de bedrijfslevensloop.

LITERATUUR

Amin, A., N. Thrift (1994), Living in the global. In: Amin, A., N. Thrift (1994), *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*, Oxford: University Press

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

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede (2006), Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek. Houten/Groningen: Wolters-Noordhoff

Beamish, P.W. (1990), The internationalization process for smaller Ontario Firms: a research agenda. In: A.M. Rugman (Ed.), *Research in Global Strategic Management: International Business Research for the twenty-first century, Canada's New Research Agenda*, Greenwich: JAI Press, pp. 77-92

Bennett, R.J., P.J.A. Robson (1999a), Intensity of interaction in supply of business advice and client impact: a comparison of consultancy, business associations and government support initiatives for sme's. ESRC Centre for business research, University of Cambridge, Working Paper no. 142, pp. 1-48

Bennett, R.J., P.J.A. Robson (1999b), The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 152, pp. 155-180

Bennett, R.J., P.J.A. Robson (2003), The role of trust and contract in the supply of business advice: a comparison of private, public, business association and social network suppliers, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 28, pp. 471-488

Bennett, R.J., P.J.A. Robson (2005), The advisor-SME client relationship: impact, satisfaction and commitment. *Small Business Economics*, vol. 25, pp. 255-271

Berry, A.J., R. Sweeting (2006), The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, no 1, pp. 33-47

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

Boschma, R.A. (2005), Proximity and innovation. A critical assessment, *Regional Studies*, vol. 39, no. 1, pp. 61-74

Boschma, R.A., K. Frenken (2006), Why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography*, 6 (3), pp. 1-30

Boter, H., A. Lundström (2005), SME perspectives on business support services. The role of company size, industry and location. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12, No. 2, pp. 244-258

Bryman, A. (2008), *Social Research Methods*. Oxford: University Press

Buckley & P.N. Ghauri (1999), *The internationalization of the firm*. Londen: Academic Press

CBS (2009), Duitsland, de belangrijkste handelspartner. [online]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/internationale-handel/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-handel-duitsland-schijnwerper-art.htm>>

CBS (2010), Internationalisation Monitor 2010. Den Haag: Statistics Netherlands

CBS (2011a), De Nederlandse Economie 2010. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek

CBS (2011b), Begrippen: dienstverlening. [online]. [Geciteerd 20-12-2011]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=3546>>

CBS (2012), Statline. [online]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://statline.cbs.nl/statweb/?LA=nl>>

Daniels, P.W. (1993), Service industries in de World Economy. Oxford: Blackwell Publishers

Davidsson, P., B. Honig (2003), The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 3, pp. 301-331

DNHK (2011), Meer dochters dan ooit tevoren. *Nederlands-Duitse Economische Magazine*, No. 5, pp. 68-70

Duitsland Instituut Amsterdam (2011), Handelsrelaties. [online]. [Geciteerd 20-12-2011]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://www.duitslandweb.nl/naslagwerk/Economie/Wereldeconomie/Handelsrelaties.html>>

Dunning, J.H. (1980), 'Towards an eclectic theory of international production: Some Empirical Test', *Journal of International Business Studies*, no.11, pp. 9-31

Ekeledo, I., K. Sivakumar (1998), 'Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 4, pp. 274-292

Erramilli, M.K., D.E. D'Souza, (1995), Uncertainty and foreign direct investment: the role of moderators, *International Marketing Review*, Vol. 12 Iss: 3, pp. 47 - 60

Figueira-de-Lemos, F., J. Johanson, J.-E. Vahlne (2011), Risk management in the internationalization process of the firm: a note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, Vol. 46, No. 2, pp. 143-153

Granovetter, M.S. (1973), The Strength of Weak Ties, *The American Journal of Sociology*, 78 (6), pp. 1360-1380

Håkanson, L. (1979), Towards a theory of location and corporate growth. In: F.E.I. Hamilton & G.J. Linge (eds.), *Spatial analysis, industry and industrial environment*, Vol. 1, pp. 115-138

Hessels, J., H. Stigter (2004), Internationalisering nu en in de toekomst. Zoetermeer: EIM

Javalgi, R, D.A. Griffith, D.A. White (2003), An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of services marketing*, 17 (2), pp. 185-201

Javalgi, R., C.L. Martin (2007), Internationalization of services: identifying the building blocks for future research. *Journal of services marketing*, 21 (6), pp. 391-397

Johanson, J. & J.-E.Vahlne (1977), The internationalisation process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Issue 1, pp. 23-32

Johanson, J. & J.-E. Vahlne (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Issue. 40, pp. 1411-1431

Johnson, S, W. Thomas, D.J. Webber (2003), Who uses external business advice? A multivariate probit analysis with sector effects. University of the West of England, Department of Economics, Discussion paper no. 0303, pp. 1-22

Keupp, M.M., O. Gassmann (2009), The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, Vol. 35, Issue 3, pp. 600-633

Kontinen, T., A. Ojala (2010), Bridging social capital in the foreign market entry and entry mode change of family SMEs. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 4(1), pp. 24-38

Kontinen, T., A. Ojala (2011), Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operation of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9 (2), pp. 133-151

Kothari, C.R. (2004), Research Methodology. Methods & Techniques.. New Delhi: New Age International Publishers

Leighton, J., M. Schaper (2003), Which advisers do micro-firms use? Some Australian evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 2, pp. 136-143

Lejour, A.M., G.M. Linders (2002), 'Globalisering van de diensteneconomie?', *Maandschrift Economie*, 66 (3), pp.208-225.

Lejour, A.M. & P.M. Smith (2008), International Trade in Services – Editorial Introduction. *Journal of industry, competition and trade*, Vol. 8, no. 3-4, pp. 169-180

Liesch, P.W., L.S. Welch, P.J. Buckley (2011), Risk and uncertainty in internationalization and international entrepreneurship studies. Review and conceptual development. *Management International Review*, Vol. 51, No. 6, pp. 851-873

Mainela, T. & V. Puhakka (2011), Role of networks in emergence of international new ventures. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 3, Issue 1, pp. 5-25

Massey,C. (2003), Enterprise assistance: responses from the public and private sectors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, Nr. 2, pp. 128-135

McDonald, M.L., J.D. Westphal (2003), Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 1-32

McGrath, C.A., C.M. Vance, E.R. Gray (2003), With a little help from their friends: exploring the advice networks of software entrepreneurs. *Creativity and Innovation Management*, vol. 12, nr. 1, pp. 2-10

Nederlandse ambassade Duitsland (2012). [online]. Beschikbaar op het World Wide Web: <http://bln.niederlandeweb.de/nl/content/Berlin/Home/start_html>

Netherlands Business Support Office Frankfurt (2011), Duitsland in cijfers: analyse van de economische betrekkingen tussen Nederland en Duitsland. Frankfurt am Main: NBSO
Organisation for Economic Co-operation and Development (2006), How are services being internationalised? And which ones? [online]. [Geciteerd op 17-01-2012]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://www.oecd.org/dataoecd/5/50/37350973.pdf>>

Organisation for Economic Co-operation and Development (2008), Glossary of foreign direct investment terms and definitions. [online]. [Geciteerd op 01-03-2012]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://www.oecd.org/dataoecd/56/1/2487495.pdf>>

Prashantham, S., C. Dhanaraj (2010), The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures. *Journal of management studies* 47 (6), pp. 967-994

Rialp, A., J. Rialp, G.A. Knight (2005), The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, Vol. 14, pp. 147-166

Rijksoverheid (2010), Economische relatie Nederland en Duitsland van grote waarde. [online]. [Geciteerd 09-01-2012]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2010/05/18/economische-relatie-nederland-en-duitsland-van-grote-waarde.html>>

Robson, P.J.A., R.J. Bennett (2000), SME growth: the relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics*, vol. 15, pp. 193-208

Sanchez-Peinado, E., J. Pla-Barber (2006), A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: an empirical analysis in the service sector. *International Business Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 215-232

Sasi, V. & P. Arenius (2008), International new ventures and social networks: advantage or liability? *European Management Journal* 26, pp. 400-411

Sharma, D.D, A. Blomstermo (2003), The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review* 12, pp. 739-753

Smith, D.A., F.T. Lührke (2008), Entrepreneurial network development: trusting in the process. *Journal of business research*, Vol. 61, pp. 315-322

Statistisches Bundesamt (2012), Destatis. [online]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<https://www.destatis.de/DE/Startseite.html>>

Tordoir, P. & M. van Meeteren (2009), Buitenlandse bedrijven in beleidsstrategisch perspectief: focus voor Investor Development. Rapport in opdracht van Ministerie van Economische Zaken. Amsterdam: Ruimtelijk Economisch Atelier

Verhagen, M.J.M., H. Bleker (2011), Buitenlandse Markten, Nederlandse Kansen. [online]. [Geciteerd 08-01-2012]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/06/24/buitenlandse-markten-nederlandse-kansen.html>>

Vernon, R. (1966), International investments and international trade in the product life cycle. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, 2, pp. 190-207

Viljamaa, A. (2011), Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. *International Small Business Journal*, vol. 29, pp. 471-448

Winsted, K.F., P.G. Patterson (1998), Internationalisation of services: the service exporting decision. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 12, No 4, pp. 294-311

Yeung, H.W. (2009), Transnationalizing entrepreneurship: a critical agenda for economic geography. *Progress in Human Geography*, 33 (2), pp. 210-235

BIJLAGEN

1. Enquête
2. Afbakening dienstensector
3. Topiclijst aanvullende interviews

Bijlage 1 – Enquête

Fragebogen – Netzwerke und Beratung für niederländische Unternehmen in Deutschland

Berlin, 11. Oktober 2011

Sehr geehrte Frau/ Sehr geehrter Herr

In zunehmendem Maße entscheiden sich Unternehmen dafür, eine Niederlassung im Ausland zu errichten. Deutschland ist das wichtigste Partnerland für die Niederlande und so liegt es nahe, dass zahlreiche niederländische Unternehmen eine Niederlassung in Deutschland eröffnen. Der Botschaft des Königreichs der Niederlande ist es ein wichtiges Anliegen, die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zu pflegen und zu vertiefen. Dazu gehört es auch, niederländische Unternehmen auf dem deutschen Markt zu unterstützen.

Im Rahmen meines Masterstudiums Wirtschaftsgeographie an der Universität Utrecht und meines Praktikums in der Niederländischen Botschaft in Berlin untersuche ich, welche Rolle Netzwerke bei der Niederlassung in Deutschland spielen und inwiefern solche Netzwerke für den Erfolg am deutschen Markt relevant sind. Die Ergebnisse dieser Umfrage können dazu beitragen, die Dienstleistungen der Botschaft für niederländische Unternehmer zu verbessern.

Nach den mir vorliegenden Informationen, ist Ihr Unternehmen niederländischer Herkunft. Sie könnten aus diesem Grunde einen wichtigen Beitrag zu meiner Untersuchung leisten. Die Bearbeitung des Fragebogens nimmt kaum mehr als 10 Minuten in Anspruch und wenn Sie sich daran beteiligen würden, so könnten Sie mir und der Wirtschaftsabteilung der Niederländischen Botschaft dabei behilflich sein, bestmögliche Voraussetzungen für die Betreuung niederländischer Unternehmen zu schaffen. Ich würde mich freuen, wenn Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum 26. Oktober 2011 zurücksenden könnten, per E-Mail oder per Fax an + 49 (0) 30 20956-461.

Selbstverständlich werden Ihre Daten vertraulich behandelt. Die unternehmensbezogenen Daten werden nur für statistische Zwecke erhoben und nicht an Dritte weitergegeben.

Ich danke Ihnen im Voraus für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen,

Kim Moolenaar, Ref. Untersuchung Netzwerke und Beratung
Botschaft des Königreichs der Niederlande
Wirtschaftsabteilung
Klosterstraße 50, 10179 Berlin
E-Mail: kc.moolenaar@minbuza.nl
Tel. +49 (0) 30 20956337, Fax. +49 (0) 3020956461

Fragebogen: Netzwerke und Beratung für niederländische Unternehmen in Deutschland

In diesem Fragebogen geht es wie gesagt darum, welche Rolle Netzwerke bei Ihrer Niederlassung in Deutschland gespielt haben und inwiefern solche Netzwerke für den Erfolg am deutschen Markt relevant sind; insbesondere zu Beginn (bis Ende des 1. Geschäftsjahres) sowie zum heutigen Zeitpunkt. Unter Netzwerken und Beratungsangeboten verstehen wir hier: Personen und Organisationen, die Ihnen Unterstützung und Beratung bieten, z.B. beim Erwerb von Ressourcen und/oder Ihnen Informationen über juristische/fiskalische/kulturelle Fragen oder Finanzierung in Deutschland erteilen. Ich möchte Sie darum bitten, die nachstehenden Fragen zu beantworten und pro Frage eine Antwort anzukreuzen.

I: Zunächst einige Fragen zu Ihren aktuellen Netzwerken

1. Bitte kreuzen Sie an, wie wichtig Beratung von externen Personen oder Organisationen in folgenden Fällen für Ihr Unternehmen ist?

	Sehr unwichtig	Unwichtig	Neutral	Wichtig	Sehr wichtig
A. .. Chancen bemerken					
B. .. allgemeine Marktinformation erwerben (juristisch, fiskalisch, kulturell usw.)					
C. .. geschäftliche Beratung					
D. .. (zugang zu) Finanzressourcen					
E. .. finden von anderen Beratungsmöglichkeiten					
F. .. finden von neuen Geschäftspartnern (Kunden, Zulieferer, Kooperationspartner)					
G. .. emotionale Unterstützung					
H. .. Erweiterung des eigenen Wissen (inhaltliche Beratung)					

2. Gibt es noch andere Bereiche, in denen Sie Unterstützung oder Beratung bräuchten?

Antwort:

3. Können Sie bitte bei nachstehenden Personen und Organisationen angeben, wie wichtig diese für Sie sind, wenn Sie Unterstützung oder Beratung brauchen?

	Sehr unwichtig	Unwichtig	Neutral	Wichtig	Sehr wichtig
A. Familie/Freunde					
B. Kunden					
C. Zulieferer					
D. Kooperationspartner					
E. Niederländische Behörde in den Niederlanden					
F. Niederländische Vertretung in Deutschland (Botschaft, Generalkonsulat, NBSO)					

	Sehr unwichtig	Unwichtig	Neutral	Wichtig	Sehr wichtig
G. Deutsche Behörden					
H. Industrie- und Handelskammer/Kamer van Koophandel					
I. Deutsch-Niederländische Handelskammer					
J. Branchenverband					
K. Professionelle Unternehmensberatung					
L. Andere deutsche Unternehmer					
M. Andere niederländische Unternehmer in Deutschland					

4. Können Sie für die Personen und Organisationen die "wichtig" oder "sehr wichtig" sind für Ihr Unternehmen angeben wie, häufig und auf welchem Wege Sie mit diesen in Kontakt stehen?

Person 1 (wer?):					
<u>Intensität des Kontakts:</u>			<u>Kommunikationsmedium für Beratung</u>		
0 einmalig	0 oft		0 face-to-face	0 Fax	
0 gelegentlich	0 sehr oft		0 Telefon	0 Post	
			0 E-Mail	0 Sonstiges:	
Person 2 (wer?):					
<u>Intensität des Kontakts:</u>			<u>Kommunikationsmedium für Beratung</u>		
0 einmalig	0 oft		0 face-to-face	0 Fax	
0 gelegentlich	0 sehr oft		0 Telefon	0 Post	
			0 E-Mail	0 Sonstiges:	
Person 3 (wer?):					
<u>Intensität des Kontakts:</u>			<u>Kommunikationsmedium für Beratung</u>		
0 einmalig	0 oft		0 face-to-face	0 Fax	
0 gelegentlich	0 sehr oft		0 Telefon	0 Post	
			0 E-Mail	0 Sonstiges:	
Person 4 (wer?):					
<u>Intensität des Kontakts:</u>			<u>Kommunikationsmedium für Beratung</u>		
0 einmalig	0 oft		0 face-to-face	0 Fax	
0 gelegentlich	0 sehr oft		0 Telefon	0 Post	
			0 E-Mail	0 Sonstiges:	

5. Gibt es noch andere Personen/Organisationen von denen Sie Unterstützung oder Beratung benötigen?

Antwort:

6. Sind Sie selbst beratend tätig (für andere Unternehmen)? Wenn ja, können Sie Ihre Dienstleistung erläutern?

Antwort:

7. Leisten Sie selber Unterstützung oder Beratung für niederländische Unternehmen, die eine Niederlassung in Deutschland eröffnen möchten? Wenn ja, in welcher Form?

Antwort:

II: Die nächsten Fragen betreffen Ihr Unternehmen

8. Seit wann ist Ihr Unternehmen in Deutschland ansässig?

Antwort:

9. Ist Ihr Betrieb....

- a. ..eine Niederlassung einer niederländischen Firma?
- b. ..ein Unternehmen mit niederländischem Beteiligungskapital? (zu Frage 11)
- c. ..ein deutsche Firma, gegründet von einem niederländischen Unternehmer? (zu Frage 11)
- d. ..anderes, Sonstiges:

10. In welchem Jahr wurde die niederländische Muttergesellschaft gegründet?

Antwort:

11. Wie viele Mitarbeiter sind an Ihrem Standort tätig (Sie selbst inbegriffen)?

Antwort:

12. Wie viele Mitarbeiter waren zu Beginn der Unternehmensgründung für den Betrieb tätig (Sie selbst inbegriffen)?

Antwort:

13. War das Unternehmen bereits in anderen Ländern ansässig, bevor eine Niederlassung in Deutschland eröffnet wurde?

- a. Ja, nämlich in (Anzahl) Land/Ländern
- b. Nein

14. Was ist die wichtigste Aufgabe Ihres Unternehmens?

- a. Hauptniederlassung
- b. Logistik und Distribution
- c. Produktion
- d. Marketing und Absatz
- e. Forschung & Entwicklung
- f. Anderes, Sonstiges.....

III: Die nächsten Fragen betreffen Ihr Netzwerk zu Beginn Ihrer Geschäftstätigkeit in Deutschland (bis Ende des 1. Geschäftsjahres)

15. Sind Sie persönlich seit der Unternehmensgründung in Deutschland in dem Betrieb tätig?

- a. Ja
- b. Nein, ich bin erst seit(Jahr) in diesem Unternehmen tätig.

16. Bitte kreuzen Sie bei den nachstehenden Fragen an, wie wichtig die Beratung von externen Personen oder Organisationen in folgenden Fällen für Ihr Unternehmen im ersten Geschäftsjahr in Deutschland war?

	Sehr unwichtig	Unwichtig	Neutral	Wichtig	Sehr wichtig
A .. Chancen bemerken					
B .. allgemeine Marktinformation erwerben (juristisch, fiskalisch, kulturell usw.)					
C .. geschäftliche Beratung					
D .. (zugang zu) Finanzressourcen					
E .. finden von anderer Beratungsmöglichkeiten					
F .. finden von neuen Geschäftspartner (Kunden, Zulieferer, Kooperationspartner)					
G .. emotionale Unterstützung					
H .. erweiterung des eigenen Kenntnisstandes/inhaltliche Beratung					

17. Gab es damals noch andere Bereiche, in denen Sie während der Gründungsphase in Deutschland Unterstützung oder Beratung benötigt hätten?

Antwort:

18. Können Sie bitte bei nachstehenden Personen und Organisationen angeben wie wichtig diese für Sie waren als Sie Unterstützung oder Beratung benötigten?

	Sehr unwichtig	Unwichtig	Neutral	Wichtig	Sehr wichtig
A. Familie/Freunde					
B. Kunden					
C. Zulieferer					
D. Kooperationspartner					
E. Niederländische Behörde in den Niederlanden					
F. Niederländische Vertretung in Deutschland (Botschaft, Generalkonsulat, NBSO)					
G. Deutsche Behörden					
H. Industrie- und Handelskammer/Kamer van Koophandel					
I. Deutsch-Niederländische Handelskammer					
J. Branchenverband					
K. Professionelle Unternehmensberatung					
L. Andere deutsche Unternehmer					
M. Andere niederländische Unternehmer in Deutschland					

19. Können Sie bitte für die Personen und Organisationen die "wichtig" oder "sehr wichtig" sind für Ihr Unternehmen angeben wie häufig und auf welchem Wege Sie mit diesen in Kontakt stehen?

Person 1 (wer?):			
<u>Intensität des Kontakts:</u>		<u>Kommunikationsmedium für Beratung</u>	
0 einmalig	0 oft	0 face-to-face	0 Fax
0 gelegentlich	0 sehr oft	0 Telefon	0 Post
		0 E-Mail	0 Sonstiges:

Person 2 (wer?):			
<u>Intensität des Kontakts:</u>		<u>Kommunikationsmedium für Beratung</u>	
0 einmalig	0 oft	0 face-to-face	0 Fax
0 gelegentlich	0 sehr oft	0 Telefon	0 Post
		0 E-Mail	0 Sonstiges:
Person 3 (wer?):			
<u>Intensität des Kontakts:</u>		<u>Kommunikationsmedium für Beratung</u>	
0 einmalig	0 oft	0 face-to-face	0 Fax
0 gelegentlich	0 sehr oft	0 Telefon	0 Post
		0 E-Mail	0 Sonstiges:
Person 4 (wer?):			
<u>Intensität des Kontakts:</u>		<u>Kommunikationsmedium für Beratung</u>	
0 einmalig	0 oft	0 face-to-face	0 Fax
0 gelegentlich	0 sehr oft	0 Telefon	0 Post
		0 E-Mail	0 Sonstiges:

20. Gab es damals noch andere Personen/Organisationen von denen Sie in der Anfangsphase in Deutschland Unterstützung oder Beratung benötigt hätten?

Antwort:

21. Was würden Sie, aufgrund Ihrer Erfahrungen, niederländischen Unternehmern raten, die eine Niederlassung in Deutschland eröffnen wollen?

Antwort:

22. Die Unterstützung und Beratung, die ich von externen Personen/Organisationen benötige, hat nach dem ersten Jahr auf die deutschen Markt:

- a. .. abgenommen
- b. .. zugenommen
- c. .. ist unverändert

IV: Zum Schluss noch einige Fragen zu Ihnen als Geschäftsführer

23. Hatten Sie vor Ihrer aktuellen Tätigkeit Erfahrung als..
.. Unternehmer/Manager eines Unternehmens

- a. Ja
- b. Nein

.. in dieser Branche

- a. Ja
- b. Nein

24. Wie alt sind Sie?

Antwort:

25. Was ist Ihre Nationalität?

- a. Niederländisch
- b. Deutsch
- c. Anders, Sonstige:

26. Was ist Ihr höchster Abschluss?

- d. Grundschule
- e. Hauptschule
- f. Fachhochschule
- g. Universität
- h. Sonstiges, nämlich:

27. Wären Sie dazu bereit, zu Ihrem Netzwerk und in Anspruch genommenen Beratungsangeboten in einem telefonischen Interview Auskünfte zu erteilen (selbstverständlich zu einem Zeitpunkt, der mit Ihrem Terminkalender zu vereinbaren ist)?

Wenn ja, würden Sie mir bitte Ihre Telefonnummer mitteilen, damit ich mit Ihnen einen Termin vereinbaren kann?

Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen!

Wenn Sie über die Ergebnisse dieser Untersuchung informiert werden möchten, dann können Sie hier Ihre E-mailadresse hinterlassen:

_____@_____

Mit freundlichen Grüßen

Kim Moolenaar
Botschaft des Königreichs der Niederlande
Wirtschaftsabteilung
Klosterstraße 50, 10179 Berlin
Email: bln-ea@minbuza.nl
Tel. +49 (0) 30 20956337, Fax. +49 (0) 3020956461

Bijlage 2 – Afbakening dienstensector

De dienstensector is afgebakend met behulp van de Standaard Bedrijfsindeling 2008 van het CBS. De volgende subsectoren vallen volgens deze definitie onder de dienstensector:

Sector 'dienstverlening' volgens SBI 2008	
G	Groot- en detailhandel; reparatie van auto's
H	Vervoer en opslag
I	Logies-, maaltijd- en drankverstrekking
J	Informatie en communicatie
K	Financiële instellingen
L	Verhuur van en handel in onroerend goed
M	Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening
N	Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening
O	Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen
P	Onderwijs
Q	Gezondheids- en welzijnszorg
R	Cultuur, sport en recreatie
S	Overige dienstverlening
T	Huishoudens als werkgever; niet-gedifferentieerde productie van goederen en diensten door huishoudens voor eigen gebruik
U	Extraterritoriale organisaties en lichamen

Vervolgens is gekeken welke van de in het adressenbestand van de DNHK (2009) onderscheiden subsectoren tot de dienstensector gerekend kunnen worden. Dit mond uit in de volgende subsectoren:

Sector 'dienstverlening' uit het adressenbestand van de DNHK (2009)
Datenverarbeitung und Datenbanken
Einzelhandel und Reparatur von Gebrauchsgütern
Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
Erziehung und Unterricht
Forschung und Entwicklung
Gastgewerbe
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen
Grundstücks- und Wohnungswesen
Handelsvermittlungen und Großhandel
Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr
Interessenvertretungen sowie religiöse Vereinigungen
Kraftfahrzeughandel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
Kreditgewerbe
Kultur, Sport und Unterhaltung
Landverkehr; Transport in Rohrfernleitungen
Luftfahrt
Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten
Nachrichtenübermittlung

Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
--

Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik
--

Schifffahrt

Vermietung beweglicher Sachen ohne Bedienungspersonal

Versicherungsgewerbe

Bijlage 3 – Topiclijst aanvullende interviews

I	Personalialia	<ul style="list-style-type: none">▪ Naam▪ Functie binnen bedrijf
II	Belang extern advies	<ul style="list-style-type: none">▪ Heeft uw bedrijf ervaring met het inschakelen van externe partijen voor advies? Zo ja, kunt u dit toelichten? Waarom besloot u hierbij extern advies te zoeken? Wat voor soort informatie? Zo nee, waarom niet?▪ U heeft in de enquête aangegeven dat voor u belangrijke aspecten zijn om extern advies in te schakelen. Zijn dit inderdaad de belangrijkste redenen voor u? Toelichting?▪ U heeft aangegeven in de enquête dat het belang van extern advies voor u sinds de vestiging op de Duitse markt is toegenomen/afgenomen/gelijk gebleven. Kunt u dat toelichten?▪ Invloed relatie moederbedrijf op inschakelen extern advies?
III	Belang externe adviescontacten	<ul style="list-style-type: none">▪ U heeft in de enquête aangegeven dat voor u belangrijke personen/organisaties zijn voor extern advies. Waarom zijn juist deze partijen belangrijk voor u? Om wat voor soort advies gaat het in dat geval? Toelichting? Wordt deze partij voor u belangrijker/minder belangrijk gedurende internationalisering?
IV	Frequentie contact	<ul style="list-style-type: none">▪ (Bij genoemde adviescontacten): hoe vaak heeft u contact met deze partij?
V	Afsluiting	<ul style="list-style-type: none">▪ Samenvatten, bedanken