

2012•2013  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur: marketing*

## Masterproef

Het overleven van bedrijven tijdens een (economische) crisis:  
de invloed van marktgeoriënteerdheid

Promotor :  
Prof. dr. Willem JANSSENS

## Roy Camp

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen: handelsingenieur, afstudeerrichting marketing*

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur: marketing*

## Masterproef

Het overleven van bedrijven tijdens een (economische)  
crisis: de invloed van marktgeoriënteerdheid

Promotor :  
Prof. dr. Willem JANSSENS

Roy Camp

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen: handelsingenieur, afstudeerrichting marketing*



## Woord vooraf

Marktoriëntatie, innovatie en survival. Drie concepten die zeer complex zijn, maar daarom ook zeer interessant. Vooral de het feit dat de onderwerp van deze masterproef recent en toepasselijk is voor huidige situatie, was een grote, dan niet de grootste reden dat ik het gekozen heb. Zelfs op de dag van vandaag, een dik anderhalf jaar na het kiezen van dit onderwerp, zijn deze concepten nog altijd zeer recent, en is hun belang zelfs toegenomen. Mijn persoonlijke overtuiging dat marktoriëntatie een beslissende factor kan spelen binnen het kader van survival is eveneens een grote reden dat ik deze thesis heb gekozen. Ik wou namelijk zelf ontdekken hoe de complexe interacties ineenzaten. Dit maakte mijn motivatie natuurlijk des te groter. Toch bleek deze masterproef een pak moeilijker dan ik in eerste instantie gedacht had. De uitdaging houdt het wel interessant, maar stelde mij af en toe toch voor moeilijke keuzes. Het kan ook zijn dat deze thesis daardoor ietwat in scherpte inboet naarmate het einde. Ik heb dit natuurlijk proberen te voorkomen en vind dat dit onderzoek al bij al succesvol is in zijn opzet.

Daarnaast wil ik dit voorwoord vooral gebruiken om de personen bedanken die er toe bijgedragen hebben dat ik deze thesis tot een goed einde heb kunnen brengen.

In de eerste plaats wil ik mijn grootste dank betuigen aan mijn promotor Prof. Dr. Wim Janssens en mijn co-promotor mv. Lien Beck. Zonder hun uitstekende begeleiding en steun zou ik deze thesis nooit op dit niveau afgewerkt kunnen hebben. Ik wil Prof. Dr. Wim Janssens vooral bedanken voor zijn inzichten die een extra dimensie aan mijn analyses hebben gegeven en de interessante discussies die ik met hem heb kunnen voeren over dit onderwerp. Daarnaast wil ik mevrouw Beck ook graag bedanken voor haar bijdrages, die even belangrijk waren voor deze masterproef, voor de begeleiding van mijn literatuurstudie en voor het geven van de aanzet die uiteindelijk de structuur van mijn thesis heeft gevormd.

Zonder haar was het ook niet mogelijk om dit model te benaderen op de manier die in dit onderzoek gebeurd is. Met name haar suggestie om verder te werken op een bestaande dataset die zij kon verkrijgen, is een grote factor die meegespeeld heeft binnen deze thesis. Het is mede daarom dat ik haar, en haar projectteam 'Strategisch Innoveren' extra wil bedanken voor de unieke kans die ze mij gegeven hebben door het verlenen van hun database.

Dit leidt op zijn beurt naar de bedrijven die in deze dataset werden opgenomen. Graag zou ik de organisaties bedanken die de tijd en de moeite hebben genomen om in te gaan op mijn verzoek en een antwoord te geven op de vragenlijst. Elke organisatie apart heeft op zijn manier een bijdrage geleverd aan deze masterproef.

Daarnaast wil ik ook nog Prof. Dr. Gilbert Swinnen bedanken voor het meegeven van zijn inzichten in de analyses, zelfs nog op het laatste moment. Enkele van zijn opmerkingen bleken cruciaal voor deze masterproef.

Tot slot ben ik de andere personen die mij op een of andere manier hebben geholpen, dankbaar. Hoewel ik ze niet expliciet vermeld, of mogelijk over het hoofd zie; neemt dit niet weg dat hun bijdrage niet minder belangrijk was voor het afronden van deze masterproef.

## Samenvatting

Het is crisis. Hoewel het wordt recessie niet snel meer in de mond wordt genomen, valt er niet te ontkennen dat de huidige economie op zijn minst onstabiel is. Nog elke dag zijn faillissementen en nieuwe golven van ontslagen prominent aanwezig in de media. De meest recente 'piek' is het laatste kwartaal (januari – maart 2013) geweest. "17 procent meer Belgische faillissementen in eerste kwartaal", kopt De Standaard. In de realiteit is de huidige economie nooit volledig de financiële crisis van 2008 te boven gekomen. Het faillissement van Lehman heeft een kettingreactie veroorzaakt, waarna de ene na de andere crisis zich voorgedaan heeft. Het wordt voor organisaties dus alsmäär moeilijker om overeind te blijven in deze tijden. De drang naar *survival* wordt alsmäär belangrijker. Dit leidt naar de vraag hoe een bedrijf zijn kans op overleven kan vergroten. Een mogelijke invalshoek kan *marktoriëntatie* zijn. En dit is dan ook waar deze masterproef op inspeelt. Het stelt als centrale onderzoeksvraag in welke mate *marktoriëntatie* de *survival* van een organisatie beïnvloedt.

De onderzoeksvraag is echter nog redelijk abstract. Door een grondige literatuurstudie biedt deze masterproef een duidelijke invulling van de algemene concepten *survival* en *marktoriëntatie*, en geeft het daarnaast ook aan op welke manier de marktgeoriënteerdheid van een organisatie een invloed kan hebben op zijn overleven.

Vooraleerst probeert de literatuurstudie een invulling te geven aan het concept *survival*. Intuïtief kan dit concept redelijk eenvoudig gezien worden als het vermijden van een faillissement en het voortzetten van de bedrijfsactiviteiten. Er zijn echter verschillende andere definities. Daarnaast is het ook moeilijk om deze conceptualisaties om te vormen in een meetbaar construct dat binnen de grenzen van dit onderzoek ligt. Het is vanuit dit standpunt dat deze onderzoek een eigen manier zoekt om *survival* te benaderen. De literatuurstudie benadrukt dan ook het feit dat het hier gaat om een benadering en niet een nieuwe definiëring. Meer concreet stelt de literatuurstudie een eigen concept voor onder de noemer 'approximated survival'. Dit construct wordt gevormd door een combinatie van de *performance* van een organisatie met zijn *survival perception*. Met andere woorden ligt de literatuurstudie de focus op hoe de organisatie zichzelf positioneert ten opzichte van de instabiele economische omgeving. Er wordt getracht te achterhalen hoe een organisatie zijn eigen survival inschat.

De definiëring van *performance* blijkt echter ook niet zo eenduidig zoals die op het eerste zicht lijkt. De literatuurstudie ondervindt namelijk dat in het geval een algemene *performance* wordt onderzocht, deze onderzoeken zich vooral richten op de financiële indicatoren die aanduiden hoe gezond de cijfers van de organisatie zijn. Toch blijkt dit niet de enige maatstaf om de bedrijfsprestaties aan te toetsen. De literatuurstudie stelt dan ook voor om *performance* onder te verdelen in *innovative performance*, *production performance*, *market performance* en *financial performance*.

De tweede concept waar de literatuurstudie verder op inspeelt, is de *marktoriëntatie* van een organisatie. In termen van *marktoriëntatie* zijn er twee voornamelijk stromingen die in de literatuur voorkomen. Deze twee stromingen dateren beide uit 1990, en verschillen voornamelijk in het perspectief waar *marktoriëntatie* vanuit bekeken wordt. De ene stroming ziet de marktgeoriënteerdheid van een organisatie als een gedrag, de andere bekijkt het als een cultuur. Beide stromingen komen er echter op neer dat een organisatie dat marktgeoriënteerd is, actief marktinformatie genereert of verzamelt en deze informatie doorheen de hele organisatie verspreidt. De literatuurstudie haalt echter een verdere evolutie binnen de wetenschappelijke publicaties aan. De onderzoeken die zich baseren op een van deze twee stromingen vallen voornamelijk binnen de categorie van *responsieve marktoriëntatie*. In de recente literatuur is er echter ook aandacht voor *proactieve marktoriëntatie*. Waar het eerste zich richt op de uitgedrukte behoeftes van een klant, richt het tweede zich op de onuitgedrukte, latente behoeftes. De literatuurstudie stelt *marktoriëntatie* uiteindelijk als het opnemen van zowel uitgedrukte als latente signalen binnen de markt, en het verspreiden van deze informatie doorheen de hele organisatie. Wel wordt de opsplitsing tussen *proactieve* en *responsieve marktoriëntatie* behouden.

Daarnaast introduceert de literatuurstudie binnen deze masterproef nog een derde concept, namelijk *innovatie*. *Innovatie* wordt in sommige publicaties aangehaald als een belangrijke factor in verband met *marktoriëntatie* en *performance*. Het is net daarom dat de literatuurstudie die concept verder uitdiept. De literatuur omtrent *innovatie* blijkt redelijk uitgebreid, en haalt verscheidene conceptualisaties aan. *Innovatie* kan ook op verschillende manieren worden opgesplitst in verschillende soorten *innovatie*. De literatuurstudie haalt de meest prominente definities en onderverdelingen aan, maar besluit echter een meer algemene definitie van *innovatie* te hanteren. Door *innovatie* op een geaggregeerd niveau te houden, kan de focus van het onderzoek bij *marktoriëntatie* en *survival* blijven.

Nadat de literatuurstudie een duidelijke invulling heeft gegeven aan de opgesomde begrippen, wordt er gekeken naar hoe deze concepten onderling in verband staan met elkaar. Door de relaties tussen elk construct onderling te bekijken, kan er een onderzoeksmodel worden opgesteld waar verschillende hypothesen getest kunnen worden. Dit onderzoek zal zich baseren op twee modellen. Het eerste (originele) model vertrekt vanuit beide soorten *marktoriëntatie* en stelt dezen in een directe relatie met *innovatie* en *performance*. Er wordt vanuit gegaan dat deze relaties positief zijn, waarbij het effect van een *proactieve marktoriëntatie* waarschijnlijk groter is dan het effect van een *responsieve marktoriëntatie*. *Marktoriëntatie* versterkt dus zowel *innovatie* als *performance*. *Innovatie* wordt op zijn beurt positief gerelateerd aan *performance*. Hierbij kan het wel zijn dat het mediërend effect van *innovatie* het directe effect van *marktoriëntatie* op *performance* absorbeert. Voor *performance* wordt dan op zijn beurt verondersteld dat het *survival perception* zal versterken. Het tweede (alternatieve) model volgt dezelfde gedachtegang als het eerste model. In dit model wordt *performance* echter onderverdeeld in vier soorten *performance*, die eerder al opgesomd werden.

Hierdoor zal dit onderzoek twee modellen analyseren, om zo een uiteindelijk antwoord te vormen op de centrale onderzoeksvraag. Wel zijn er nog twee opties mogelijk in verband met de tijdshorizon binnen het model. Door gebruik te maken van een unieke kans in termen van het een dataset, kan dit onderzoek *marktoriëntatie* op twee mogelijke manieren integreren binnen het model. Er kan ten eerste gebruik gemaakt worden van informatie die tijdens het verloop van deze masterproef verzameld werden. Daarnaast kan ook informatie gebruikt worden die enkele jaren geleden werd verzameld, om onder andere te bekijken welke invloed die data heeft op de situatie van vandaag.

Na verscheidene analyses, kan deze masterproef concluderen dat vooral *proactieve marktoriëntatie* uiteindelijk een totaaleffect zal uitoefenen op *survival perception*. Hieraan worden ter reflectie van dit onderzoek, mogelijke oorzaken voor uitgeschreven alsook enkele mogelijke aanzetten tot verdere onderzoeken.

Uiteindelijk legt deze masterproef een diepe literatuurstudie voor, waarbij elk concept grondig wordt onderzocht en gedefinieerd. Vervolgens worden twee interessante modellen opgesteld die beide op verscheidene manieren gemeten kunnen worden. Uit deze analyses stamt dan voornamelijk voort dat een *proactieve marktoriëntatie* een positief effect heeft op *approximated survival*, wat een antwoord geeft op de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef.

# Inhoudsopgave

Hoofdstuk I: Probleemstelling .....	5
Probleemstelling.....	5
Centrale Onderzoeksvraag .....	7
Doel en opbouw masterproef .....	9
Hoofdstuk II: Literatuurstudie .....	11
Survival .....	13
Approximated survival .....	16
Marktoriëntatie .....	19
Innovatie.....	23
Hypotheses.....	26
Onderzoeksmodel .....	33
Hoofdstuk III: Methodologie .....	37
Dataverzameling.....	38
Analyse .....	45
Hoofdstuk IV: Analyse.....	49
Beschrijving dataset .....	49
Discussie van de resultaten .....	52
Hoofdstuk V: Conclusie .....	65
Beperkingen .....	68
Implicaties voor de literatuur.....	69
Implicaties voor de praktijk.....	70
Aanzet tot verder onderzoek .....	70
Lijst van geraadpleegde werken .....	71
Bijlagen.....	75
Appendix hoofdstuk II .....	75
Appendix hoofdstuk IV .....	76
Vragenlijst.....	109

# Hoofdstuk I: Probleemstelling

## Probleemstelling

“Nieuw faillissementenrecord is al in de maak”, kopt De Standaard. Meer concreet wordt deze uitspraak gestaafd met de volgende cijfergegevens: 11.083 bedrijven zijn in 2012 failliet gegaan, waarvan meer dan 5.000 Vlaamse bedrijven. Hierdoor kwamen er ruim 22.000 banen in het gedrang. Dit is een stijging van 5% ten opzichte van het aantal faillissementen van vorig jaar, en 20% ten opzichte van het banenverlies van vorig jaar (BELGA, 2013b).

De Tijd kwam bracht eveneens een onheilspellend artikel uit: “Faillissementen in januari ‘hallucinant’”. In dit artikel geeft handelsinformatiekantoor Graydon enkele cijfergegevens met betrekking tot de maand januari in 2013, ten opzichte van vorig jaar. Zo zijn er in de maand januari alleen al 1.147 bedrijven failliet gegaan. Dit is een stijging van 40% ten opzichte van de maand januari in 2012. Dit zorgde voor een verlies van 2.583 banen, het zwaarste cijfer in de afgelopen 10 jaar, volgens Graydon. 1.288 jobs kwamen uit Vlaanderen (BELGA, 2013a). De cijfergegevens van beide maanden worden bevestigd door de overeenstemmende infographics die Graydon heeft uitgebracht (Graydon, 2012, 2013).

In lijn met deze krantenartikels, is het algemeen bekend dat het troebele tijden zijn op het gebied van economie. Sinds het faillissement van Lehman in 2008, dat leidde tot een globale kettingreactie in de financiële markten, is de economie nooit meer teruggekeerd naar de toestand die het voor deze crisis had. Er wordt zelfs gesuggereerd dat de crisis, begonnen in 2007, de grootste is sinds de ‘Grote Recessie’ tijdens de jaren ‘30 van de 20<sup>e</sup> eeuw (Sieczka, Sornette, & Holyst, 2011). Vandaag de dag zijn de langdurige gevolgen hier van nog altijd merkbaar, een mogelijk zelfs nog reëler. Hoewel sommige onder ons niet meer expliciet spreken van een crisis, kan niemand ontkennen dat economische instabiliteit heerst.

Het wordt voor bedrijven ook alsmoar moeilijker om overeind te blijven in deze economisch instabiele periodes. Zoals ook aangehaald in het eerste krantenartikel, neemt de kans op *failure* alsmoar toe, en wordt de drang naar overleven alsmoar belangrijker. Maar hoe kan een organisatie zich beter verdedigen, en zijn overlevingskansen vergroten? Wat onderscheidt een organisatie die overleeft, van een organisatie die noodgedwongen failliet zijn gegaan?

Een mogelijk invalshoek kan *marktoriëntatie* zijn. Kort genomen kan *marktoriëntatie* gezien worden als het opnemen van signalen uit de markt. Een marktgeoriënteerd bedrijf staat dus met andere woorden open voor de noden van de klant, en is hier mogelijk zelfs actief naar op zoek. Deze zoektocht naar en het begrijpen van geuite en latente klantenbehoeften en het ontwikkelen van superieure oplossingen voor deze behoeften kan mogelijk leiden tot betere bedrijfsprestaties (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990).

Er wordt algemeen gesteld dat organisaties die marktgeoriënteerd zijn, een competitief voordeel kunnen verkrijgen, door de invloed die *marktoriëntatie* heeft op hun innovatie en uiteindelijke ook op hun prestaties (Naidoo, 2010). Een organisatie die zich openstelt voor signalen in de markt, staat mogelijk ook meer open voor de nieuwe productconcepten, -vernieuwingen en de algemene hogere graad van innovatie die uit deze marktinformatie kunnen vloeien. Dit kan op zijn beurt leiden tot een verbetering in de bedrijfsprestaties.

Hoewel de prestaties van een bedrijf niet zomaar gelijkgesteld mogen aan zijn overleving, kan er intuïtief gesteld worden dat er toch enig verband tussen deze twee concepten. Het lijkt dus een logisch vervolg om ook te stellen dat marktoriëntatie een invloed heeft op de overlevingskansen van een bedrijf en een bedrijf dus kan helpen om economisch instabiele periodes te overleven.

De vraag is echter of dit verband ook effectief bestaat, en in welke mate deze twee concepten met elkaar verwezen zijn. Er zijn meerdere gradaties met betrekking tot bedrijfsprestaties, en deze



resultaten kunnen ook nog eens aan verschillende soorten prestaties worden toegewezen (Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alphan, 2011). Daarnaast kan er ook gevraagd worden in welke mate deze prestaties het overleven van een bedrijf verzekeren, of in welke mate deze prestaties de overlevingskans van een organisatie verhogen. Een klein maar positief bedrijfsresultaat, is niet automatisch een duidelijke indicator van een gezond bedrijf, en kan daarnaast de *survival* van het bedrijf in de komende jaren verzekeren. Er is dus een nood om een onderliggend verband te vinden en te definiëren, of om een nieuwe, globaler concept op te stellen dat deze twee variabelen samenbrengt.

## Centrale Onderzoeksvraag

Kortom probeert dit onderzoek te kijken in welke mate *marktoriëntatie* een invloed kan spelen op de *survival* van een organisatie, waarbij de financiële instabiliteit van de huidige bedrijfsomgeving de achtergrond schetst. De centrale onderzoeksvraag van deze thesis is dus als volgt:

*"Kan marktoriëntatie de survival van een organisatie vergroten?"*

De vraag is echter redelijk globaal, en er kan op deze manier niet direct een concreet, specifiek antwoord op gegeven worden. Vooraleerst is er nood om deze vraag te verduidelijken aan de hand van enkele deelvragen. De belangrijkste onbekende binnen deze centrale onderzoeksvraag is *survival*. Gevoelsmatig kan iedereen wel een definitie geven voor wat overleven echt betekent. Maar hoe *survival* gezien moet worden binnen een economische context blijft voor benadering vatbaar. De eerste deelvraag zal te maken hebben met het opstellen van een duidelijke conceptualisering van *survival*.

*"Hoe kan survival gedefinieerd worden?"*

De vraag zal beantwoord worden door de literatuurstudie. *Survival* is zoals eerder aangegeven een moeilijk begrip om eenduidig te definiëren, wat alleen maar bevestigd wordt door de verschillende benaderingen die in de literatuur gehanteerd worden. Deze masterproef beoogt echt een zo goed mogelijke definitie aan te halen, met de centrale onderzoeksvraag in het achterhoofd.

De volgende onduidelijkheid in de centrale onderzoeksvraag is *marktoriëntatie*. Wederom zijn er met betrekking tot dit concept meerdere conceptualiseringen. Zoals echter in de literatuurstudie wordt aangegeven, zal blijken dat er meer recentere conceptualisering naar voren komt. Hierbij wordt er een opsplitsing gemaakt tussen *proactieve* en *responsieve marktoriëntatie* (Narver, Slater, & MacLachlan, 2004). Dit onderzoek zal verder inspelen op deze onderverdeling. De literatuur geeft hier wel aan dat er sprake is van een verschil is tussen deze twee soorten van *marktoriëntatie*. Hoewel beide soorten een positief effect blijken te hebben op (zowel *innovatie* als) *survival*, blijkt een *proactieve marktoriëntatie* een groter (positief) effect te hebben dan een *responsieve marktoriëntatie* (Narver et al., 2004). Hieruit volgt de tweede deelvraag.

*"Is er een verschil in de invloed van proactieve marktoriëntatie op survival, in vergelijking met de invloed van responsieve marktoriëntatie op survival?"*

Daarnaast blijken sommige onderzoeken te suggereren dat er sprake is van een 'missing link', die het effect van *marktoriëntatie* op *performance* (en daaropvolgende ook *survival*) beter zou kunnen verklaren. *Innovatie* wordt gezien als de ontbrekende schakel (Han, Kim, & Srivistava, 1998). Concreet wordt er gesuggereerd dat *marktoriëntatie* leidt tot meer innoverend gedrag. Deze mate van *innovatie* kan op zijn beurt leiden tot betere bedrijfsprestaties, en bijgevolg ook een grotere kans op *survival*. Dit vertaalt zich in de derde deelvraag.

"Zorgt de invloed van marktorientatie op innovatie er voor dat bedrijven die marktgeoriënteerd zijn een grotere overlevingskans hebben tijdens economisch instabiele tijden?"

Sterker nog, in sommige artikels wordt er gesuggereerd dat het mediërend effect van *innovatie* zo sterk is, dat het het directe effect van beide soorten *marktorientatie* zal absorberen. Hoewel dit niet direct in de deelvraag zo omvat zal worden, is het wel een mogelijk scenario wat zich kan voordoen bij het analyseren van de resultaten van dit onderzoek. Ook zal het interessant zijn om te zien of een *proactieve marktorientatie* een sterker positief effect zal hebben in alle aspecten waar het bij betrokken is. Met andere woorden kan de vraag gesteld worden of de invloed van een *proactieve marktorientatie* op *innovatie* groter zal zijn dan de invloed van *responsieve marktorientatie*. Ook dit kan moeilijk in een deelvraag of hypothese omschreven worden, aangezien deze hypothese niet specifiek in de literatuur al aangehaald of bevestigd werd. Toch kan dit wederom een mogelijk scenario zijn wat zich voordoet bij de resultatenanalyse.

Door elk van deze 'subproblemen' aan te pakken en bijgevolg ook op de deelvragen te antwoorden, probeert deze masterproef een algemeen te vormen op de centrale onderzoeksvraag. Dit antwoord hoort wel altijd geplaatst te worden binnen het kader en de beperkingen van het onderzoek.

## Doel en opbouw masterproef

Door de aanhoudende van de huidige financieel instabiele periode, zal deze masterproef een belangrijke factor onderzoeken die de overlevingskans van een organisatie kan beïnvloeden. Dit onderzoek beoogt voornamelijk de invloed van *marktoriëntatie* op de *survival* te bekijken.

Vooraleerst is er echter nood aan een grondige literatuurstudie, met een diepere focus op de twee 'kernaspecten' van deze masterproef, namelijk '*marktoriëntatie*' en '*survival*'. Vooraleerst zullen bij concepten duidelijk moeten worden gedefinieerd. Daarnaast is het ook belangrijk om te kijken hoe het zit met de relatie tussen deze twee concepten. Algemeen genomen wordt er dus gezocht naar een voldoende wetenschappelijke basis om zowel een definitie voor deze twee concepten, alsook de relatie hiertussen in dit onderzoek op te stellen. Op die manier zullen de onderzoeksvragen en het gerelateerde model op een juiste manier beantwoord en beargumenteerd worden.

Vervolgens zal er een model opgebouwd worden, die de besluiten van de literatuurstudie zal transformeren in meetbare relaties tussen verscheidene items en constructen. Deze opbouw wordt verder in deze masterproef nog besproken.

Uiteindelijk is het de bedoeling van deze masterproef om, op basis van de bekomen resultaten, heldere conclusies die proberen te beantwoorden aan de voorgaande probleemstelling. Idealiter zullen er implicaties voor managers geformuleerd kunnen worden, die een effectieve bijdrage aan de huidige maatschappij kunnen leveren. Daarnaast beoogt deze masterproef een nuttige toevoeging te zijn aan de literatuur, door de grondige literatuurstudie die dit werk zal leveren en de aansluitende conceptualiseringen die opgesteld worden.



## Hoofdstuk II: Literatuurstudie

Voor dat het model, en de interacties die het omvat, geanalyseerd kunnen worden, is er nood aan een verdere uitdieping van elk concept apart. Concreet beoogt deze literatuurstudie dieper in te gaan op de belangrijkste begrippen van dit onderzoek. Meer bepaald wordt er naar gestreefd om een zo duidelijk mogelijke conceptualisering of definiëring van elke concept aan te halen, met de algemene context van dit onderzoek in het achterhoofd.

Vooraleerst is het noodzakelijk om het concept *survival* duidelijk te definiëren. Er zijn namelijk verscheidene methodes die worden aangehaald in de literatuur om *survival* te meten. Hierbij gebruikt elk onderzoek zijn eigen benadering van *survival*. Het is daardoor des te belangrijker dat deze masterproef een duidelijke conceptualisering van *survival* opstelt, en deze verbindt aan een gepaste manier om deze definitie te meten in het onderzoek. De benaderingen die in de verdere literatuurstudie gegeven worden, zijn zeer interessant en volledig geïntegreerd binnen hun eigen onderzoek. Toch zijn de meeste methodes niet toepasselijk in het kader van dit onderzoek, en zal er echter een andere benadering voor dit concept nodig zijn. Er zal zelf een benadering worden opgesteld, die de gedachtegang en probleemstelling van dit onderzoek weerspiegelt. Deze benadering zal de term *survival* wel vervangen door het concept *approximated survival*. Dit concept zal bestaan uit een combinatie van *performance* en het unieke aspect *survival perception*.

Vervolgens zal het concept *marktoriëntatie* bekeken worden. Wederom heeft elke artikel in de literatuur een conceptualisering opgenomen die specifiek aangepast is aan het overeenkomstige onderzoek. Er is dus een duidelijke behoefte aan een eenduidige definitie van dit concept, die mogelijk een soort van standaardisatie kan opbrengen voor andere onderzoeken. Daarnaast blijkt er ook enige evolutie zich voor te doen, in termen van een mogelijke uitbreiding van het concept. Deze masterproef zal deze korte 'historie' ook kort aanhalen, om uiteindelijk in te springen om de meest recente conceptualisering, meer bepaald die van Narver et al. (2004). Deze conceptualisering blijkt wel relatief minder voor te komen in de literatuur, aangezien er steeds wordt teruggegrepen naar de originele kaders van Kohli & Jaworski (1990) en Narver & Slater (1990). Toch lijkt het beter voor deze masterproef, aangezien de recentere conceptualisering beter aansluit op de huidige situatie waarin organisaties zich situeren. Daarnaast is de literatuur omtrent de oorspronkelijke conceptualisaties zo goed als verzadigd, terwijl de evolutie van Narver et al. (2004) eerder sporadig wordt toegepast. Door hierop in te springen, kan deze masterproef een nuttige toevoeging leveren aan de literatuur.

Naast *survival* en *marktoriëntatie* is *innovatie* een derde gegeven binnen het kader van deze masterproef. Gezien de hypothese dat *innovatie* een 'missing link' tussen *marktoriëntatie* en *performance* en mogelijk dus ook *survival* kan zijn (Han et al., 1998), is het nuttig om ook voor deze term een grondige omschrijving aan te geven, zodat de relaties tussen deze concepten zo duidelijke mogelijk opgesteld kunnen worden. Ook hier zijn er verscheidene vertakkingen binnen de literatuur, die *innovatie* op een verschillende, maar daarom nog niet onjuiste manier, conceptualiseren. Na het bekijken van elke voorname stroming die voorkomt in de literatuur, zal deze masterproef terugkomen op een meer globale definitie. Deze definitie zal de gedachtegang van Naidoo (2010) volgen, door de verschillende onderverdelingen van *innovatie* samen te voegen in één algemene term *innovatie*.

Ook de economische context waarin dit onderzoek zich afspeelt, mag niet uit het oog verloren worden. Het is daardoor mogelijk ook aan de orde om een korte, duidelijke schets te geven van de economische situatie waarin dit onderzoek zich zal afspelen. Er zal dus met andere woorden een duidelijke omschrijving gegeven worden over de term 'economisch instabiele periode'. Daarnaast zal er een schets gegeven worden van hoe dit onderzoek, en de onderzochte organisaties zich in deze periode zich situeren. Dit kan deels ook gerelateerd worden aan het tweede aspect van *approximated survival*, namelijk *future expectations*. Hier wordt bekeken hoe de organisaties hun huidige positie ten tijde van deze economische instabiele periode schatten, en hoe zij hun toekomstverwachtingen opstellen.

Eens deze variabelen duidelijk gedefinieerd zijn, dringt de vraag zich op in welke mate deze concepten op elkaar inspelen. De relaties tussen alle concepten onderling zullen dus blootgelegd worden, waarvan de belangrijkste interacties in de vorm van hypothesen zullen worden opgesteld. Het nagaan van deze hypothesen zullen de kern van het onderzoek vormen, aangezien zij de grootste impact zullen hebben bij het beantwoorden van de deelvragen en bijkomen ook de centrale onderzoeksvraag.

Om deze concepten en hun interacties duidelijk weer te geven, zullen alle factoren uiteindelijk in een alomvattend model worden afgetekend. Dit model is dan eigenlijk een globaal geheel van alle relaties, waarmee een bondig overzicht kan gegeven worden. Daarnaast zal dit model ook kort alle verschillende facetten van de literatuurstudie kort en bondig proberen samen te vatten, om zo dit hoofdstuk overzichtelijk af te sluiten en over te gaan op de methodebeschrijving.

## Survival

**Definiëring** – Het is geen evidente opdracht om *survival* te definiëren en daarnaast deze definitie om te vormen in een meetbaar concept. In de literatuur worden, zoals eerder aangegeven, verscheidene benadering aangehaald om *survival* te definiëren.

Een eerste aanpak die te vinden is, definieert *survival* aan de hand van succes. *Survival* wordt in deze benadering gezien als een essentiële indicator voor het succes een bedrijf (Korunka, Kessler, Frank, & Lueger, 2010; Murray, Ju, & Gao, 2012). *Firm survival* en succes zijn echter twee aparte concepten om het globaler begrip bedrijfsprestatie te bepalen. Het is wel noodzakelijk om zowel (market share) *performance*, oftewel de mate van succes op de markt, alsook *survival* te zien als *performance* indicators (Murray et al., 2012).

De parameters voor *survival* zijn echter niet noodzakelijk hetzelfde als voor succes. Grote bedrijven hebben bijvoorbeeld een grotere kans om te overleven, terwijl kleinere bedrijven meestal winstgevender zijn (Stafford, Bhargava, Danes, Haynes, & Brewton, 2010). In dit voorbeeld kan er gesuggereerd worden dat de grootte van een organisatie een indicator is voor ofwel succes, ofwel *survival*. Toch blijkt het uiteindelijke resultaat op basis van grootte niet hetzelfde voor *survival* als voor succes. Dit simpel voorbeeld geeft aan dat de mogelijke parameters niet noodzakelijk hetzelfde zijn voor beide concepten. *Survival* en succes zijn dus twee aparte aspecten van *performance* die bepaald worden door verschillende processen (Kalleberg & Leicht, 1991). Grootte is maar één voorbeeld wat een verschil laat zien tussen *survival* en succes, maar deze twee concepten hebben meerdere substantief verschillende antecedenten (Delios & Beamish, 2001).

Maar wat is overleven dan wel? Gevoelsmatig kan *survival* gedefinieerd worden als de voortzetting van de (kritische) bedrijfsactiviteiten, of het vermijden van een faillissement en het sluiten van de boeken. *Survival* staat dus (vanzelfsprekend) lijnrecht tegenover failure. Bedrijven moeten overleven om te kunnen slagen (Stafford et al., 2010). Dit is dan ook een tweede definiëring die terug te vinden is in de literatuur. Deze benadering stelt de literatuur in staat om het ene begrip te definiëren door middel van het andere, zolang men in het achterhoofd houdt dat deze begrippen tegengesteld zijn (Bridges & Guariglia, 2008).

Sinha & Noble (2008) bekijken het concept *survival* ten opzichte van *failure*:

*"De meest ultieme indicatie van zwakke bedrijfsprestaties is failure. Op bedrijfsniveau wordt failure gedefinieerd als de exit van een organisatie van de relevante productmarkt. Firm survival is dan het ontwijken van deze exit."*

- Sinha & Noble (2008)

De definitie van Sinha & Noble (2008) gebaseerd op failure is echter te eng. Er wordt namelijk geen rekening gehouden met een 'herbronning' waardoor een organisatie wel zijn activiteiten kan voortzetten, en dus kan overleven. Een andere definitie die survival definieert aan de hand van failure, wordt gegeven door Bridges & Guariglia (2008). In deze definitie wordt gesteld dat een organisatie faalt in het geval de organisatie geliquideerd of uiteengevallen is, of onder het overzicht van een curator geplaatst wordt. Toch kan er ook bij deze definitie enige bias optreden, aangezien een liquidatie zich mogelijk pas voordoet jaren na de aanvraag. Andere onderzoeken stellen dan ook voor om firm failure simpelweg gelijk te stellen aan het faillissement van de organisatie (Männasoo, 2008).



Toch kan er kortweg gesteld worden dat de 'exit' van een organisatie van een bepaalde markt een indicatie is voor het falen van het originele doel van het management voor de organisatie, ook al werd de 'exit' ingeleid door strategische overwegingen (Murray et al., 2012).

Een derde conceptualisatie plaatst *survival* in een tijdsperspectief geplaatst. De leeftijd van een bedrijf blijkt namelijk een belangrijke factor te zijn die invloed heeft op de overlevingskans van een organisatie. *Survival time* kan simpelweg gezien worden als de tijd tussen het aanvatten van bedrijfsactiviteiten, en het beëindigen ervan (Dencker, Gruber, & Shah, 2009). Ook Stafford et al. (2010) zien *survival* duur als het aantal jaren dat de organisatie 'open' is. Korunka et al. (2010) maakt zelfs een opdeling in *survival* op basis van de leeftijd van de organisaties.

*Short-term survival* betreft de periode direct na de oprichting van een organisatie en de aanvang van hun bedrijfsactiviteiten. Er is ook zeer veel literatuur die een gelijkaardig concept van *new firm survival* onderzoeken. Deze *new firm survival* is het richtpunt in de meeste onderzoeken. Er wordt voornamelijk gekeken naar welke factoren de *survival* van pas opgerichte organisatie beïnvloeden. De fase net na de oprichting van een nieuwe organisatie, wordt vaak ook als de meeste cruciale fase gezien, op het vlak van *survival*. Organisaties die net de markt betreden, hebben dan ook zeer hoge 'hazard rates' (Cefis & Marsili, 2006). Deze verhoogde risico's worden meestal aangeschreven aan 'liabilities of newness', wat meer concreet wilt zeggen dat de kans op *failure* voor nieuwe organisaties zeer hoog is mede door een gebrek aan organisationele legitimiteit en het gebrek aan ervaring en leren. Ook 'liabilities of smallness' worden vaak aan beginnende organisaties toegewezen, aangezien startende organisaties vaak kleiner zijn. Dit wilt zeggen dat kleine organisaties een hoger risico op *failure* dragen, doordat ze over te weinig financiële resources beschikken, of last hebben van zwakheden van de managers (Kale & Arditi, 1998).

*Medium-term survival* omvat de organisaties die nog steeds actief zijn na de eerste drie á vier jaar na de start van hun bedrijfsactiviteiten. Deze organisaties bevinden zich vooral in de 'emergent' of 'adolescent' fase van hun levenscyclus (Korunka et al., 2010). Het merendeel van de literatuur concentreert zich echter op de *short-* en *long-term survival*. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat *medium-term survival* relateerd kan worden aan 'liabilities of adolescence'. Deze theorie geeft het argument dat organisaties in deze fase een lager risico op falen hebben, en een tijd kunnen overleven doordat ze kunnen teren op hun initiële assets die ze tijdens de stichting verkregen hebben (Henderson, 1999). Bedrijven die de eerste jaren na hun stichting goed doorkomen, hebben bijgevolg een grotere overlevingskans op middellange termijn.

*Long-term survival* bevat de organisaties die acht jaar na de start van hun bedrijfsactiviteiten nog actief zijn. Deze organisaties bevinden zich doorgaans ook in de 'post-adolescent' fase van hun levenscyclus (Korunka et al., 2010). De literatuur geeft *survival* op lange termijn redelijk wat aandacht, mede doordat 'liabilities of obsolescence' een rol spelen. Henderson (1999) geeft hierbij aan dat de *failure rates* van organisaties terug sterk stijgen naargelang ze ouder worden. Deze stijging in de kans op falen wordt toegeschreven aan het feit dat oudere organisaties inert worden en zich vaak niet meer kunnen afstemmen met hun omgeving (Henderson, 1999).

De traditionele theorie over 'organizational life cycle' bevat echter vijf verschillende fases, namelijk 'birth', 'growth', 'maturity', 'revival', 'decline' (Miller & Friesen, 1984). De eerste drie fases kunnen in zekere mate teruggevonden worden in de classificatie van Korunka et al. (2010). Revival en decline blijven echter over. De revivale fase wijst op een heropleving, waar de decline fase de mogelijke stagnatie (en daling) in de markt en bijgevolg ook de organisatie, aangeeft. Impliciet kan dit gegeven duiden op een natuurlijke dood van de organisatie, oftewel *failure*. Een van de redenen die Miller & Friesen (1984) hierbij opsommen, is het gebrek aan *innovatie*. Dit geeft aan dat *innovatie* een factor is die mogelijk invloed heeft op *survival*.

Een vierde conceptualisatie maakt de stap van *survival* naar *survival rate* en in sommige onderzoeken wordt bijgevolg eerder de overlevingskans van een organisatie bekeken, in plaats van het concept overleven op zich. Ook het tijdsperspectief speelt in deze benadering. Deze

invalshoek verandert ook de methode om *survival* te meten. De meeste onderzoeken die *survival* bekijken vanuit een soort van probabiliteit, maken gebruik van een hazard functie. Een hazard rate functie model is meer bepaald een statistische representatie van de relatie tussen de *survival* time van een organisatie en bepaalde verklarende variabelen. Een benadering op basis van dit model is verbonden met een conditionele kans dat een organisatie zijn operaties zal stopzetten binnen een specifieke periode (Holmes, Hunt, & Stone, 2010). Deze 'hazard' binnen de functie staat gelijk aan de kans dat een bepaalde organisatie zich in zijn laatste levensjaar bevindt (Jensen, Buddelmeyer, & Webster, 2008). Met andere woorden kan de hazard rate voorgesteld worden als de 'rate' waaraan organisaties de boeken sluiten na een bepaalde periode  $t$ , gegeven dat de organisatie nog actief is op tijdstip  $t$ .

Deze hazard functies zijn gebaseerd op bepaalde distributies van *survival* times, die een stijgend of dalend verloop toekennen aan de kansberekening binnen de functie. Er zijn vier alom bekende distributies die gebruikt worden bij het opstellen van een distributiefunctie, namelijk de exponentiële distributie, de Weibull distributie, de log-normaal distributie en de log-log distributie (Holmes et al., 2010). Het meest bekende en meest toegepaste model is het 'Cox proportional-hazard regression model (Fox, 2002).

Al deze conceptualisaties bieden een interessante manier om het concept *survival* te bekijken. Toch zijn ze niet toepasbaar in het teken van deze masterproef. Verscheidene benaderingen bekijken organisaties in de loop van verschillende jaren, terwijl het tijdsbestek van dit onderzoek maximaal slechts één jaar is. Het opstellen van een diepgaand econometrisch model zoals een hazard functie, maakt de onderzoeksmethode van deze masterproef ook nodeloos ingewikkeld. Een hazard functie wordt eveneens opgesteld op basis van longitudinale data (Holmes et al., 2010). Daarbij is het maar de vraag of het staven van *survival* aan de hand van objectieve cijfers wel het eigenlijke doel is van dit onderzoek. In essentie beoogt deze masterproef te onderzoeken in welke mate een *marktoriëntatie*, al dan niet *proactief* of *responsief*, een toegevoegde waarde kan leveren aan een organisatie dat een economische instabiele periode doorgaat. Met andere woorden vraag deze masterproef zich af of een *marktoriëntatie* de kijk van een organisatie beïnvloedt. Ziet een organisatie zich sterk staan op dit moment, en hoe zal het zich zien in de loop van de komende jaren? En in welke mate speelt *marktoriëntatie* hier een rol in? Dat zijn eerder de vragen die opborrelen bij het overlopen van de huidige probleemstelling.

In dit opzicht is er dus nood aan een nieuwe, verfrissende invalshoek die zich specifiek afstemt op de soort vraagstelling waar deze masterproef een antwoord aan probeert te geven. In lijn van deze redenering, zal een nieuwe benadering dus aan de orde zijn. Deze benadering zal wel niet exact overkomen met *survival*, vandaar dat er een nieuwe, toepasselijke naam aan gegeven zal worden, namelijk *approximated survival*.

## Approximated survival

Dit onderzoek voorziet dus een andere benadering voor *survival*. De voorgaande methodes en definiëringen zijn moeilijk te integreren in het kader van deze masterproef. Door het relatief korte tijdsbestek waarin dit onderzoek valt, kan er dus geen analyse gemaakt worden over verscheidene jaren heen. Het schatten van een econometrische hazard rate is ook niet aangewezen, omdat dit het onderzoek nodeloos vermoeilijkt, en het wederom niet toepasbaar is binnen het kader van deze masterproef. Deze masterproef is dus genoodzaakt een unieke benadering met betrekking tot *survival* op te stellen.

De gedachtegang voor de unieke benadering die deze masterproef zal bekijken, werd al deels gehint in de definitie van Sinha & Noble (2008). Zij zien *failure* als een ultieme indicator voor zwakke bedrijfsprestaties. *Failure* werd in dit opzicht gezien als een concept gelijk aan, maar tegengesteld met *survival*. In het geval deze definitie dus wordt opgesteld in teken van *survival*, zou dat betekenen dat *survival* een ultieme indicator is voor superieure bedrijfsprestaties. *Performance* is hoe dan ook onlosmakelijk verbonden met *survival* (Stafford et al., 2010). Er kan dan ook niet ontkend worden dat er tot op zeker niveau een verband is tussen deze twee concepten.

Daarnaast volgt een groot deel van de literatuur Sinha & Noble (2008) door *survival* als een indicator voor *performance* te zien. De basale relatie tussen deze twee wordt echter overkeken, mogelijk net omdat deze relatie te evident is. Hoe kan een bedrijf namelijk een *performance* halen (positief of negatief heeft hier geen belang) zonder dat het actief is, en dus 'overleeft' op dat tijdstip? Met andere woorden suggereert deze gedachtegang dat in het geval een bedrijf presteert, het dus ook overleeft. In dit opzicht wordt de relatie tussen *survival* en *performance* omgedraaid. *Performance* wordt op deze manier een (ultieme) indicator voor *survival*. Een organisatie die niet overleefd kan namelijk geen verdere prestaties meer leveren. Dit wordt ook bevestigd door Li (2005), die aangeeft dat de financiële prestaties van een organisatie levensbelangrijk zijn voor het verdere bestaan van de organisatie.

Toch wilt deze masterproef geen conclusies trekken zonder enige argumenten in de literatuur om op te steunen. Deze masterproef zal *performance* dan zien als een indicator voor *approximated survival*. Hierdoor komt de nadruk te liggen op het feit dat deze masterproef geen perfecte definitie voor overleven probeert op te stellen, maar dit concept zo goed mogelijk tracht te benaderen om in dit onderzoek te kunnen toepassen. Deze masterproef benadrukt daarom ook dat een goede *performance* echter geen garantie op *survival* is. Dit neemt wel niet weg dat het een invloed uitoefent op het andere.

Daarnaast wordt succes vaak gezien als een tweede indicator voor *performance*. Ook wordt succes vaak samen met *survival* aangehaald, hoewel hun antecedenten en indicatoren verschillend kunnen zijn (Kalleberg & Leicht, 1991). Dit komt mogelijk door de zeer variabele definitie van succes. Succes kan simpelweg gezien worden als het behalen van de vooropgestelde doelstellingen. Hierdoor hangt het begrip concept volledig af van wat deze doelstellingen zijn. Toch teert deze masterproef op een relatieve correlatie tussen *survival*, *performance* en succes. Succes wordt hier echter niet letterlijk overgenomen en toegepast voor het benaderen van *survival*. Deze masterproef ziet succes in dit opzicht als de perceptie van de respondent met betrekking tot de positie van de organisatie ten tijde van deze economische instabiele periode. Concreet wordt succes dan vervangen door *survival perception*, en wordt de positieve (of negatieve) kijk van de respondent over de *survival* van de organisatie in deze 'crisistijd' als het behalen (of niet behalen) van succes gezien.

Er wordt wel nogmaals benadrukt dat het hier niet gaat over het concept *survival* op zich. Het betreft hier een benadering voor *survival*, ter bevordering van dit onderzoek. Door *survival* te benaderen kan dit onderzoek dit concept duidelijker en beter meten, om uiteindelijk het verband te leggen met *marktoriëntatie* en *innovatie*. Om enige vorm van verwarring te vermijden, zal

voortaan de term *approximated survival* worden toegepast. Deze term zal voor de rest van deze masterproef terugslaan op het concept wat hier beschreven wordt.

*Approximated survival* zal dus geconceptualiseerd worden als een relatie tussen *performance* en *survival perception*. Meer bepaald wordt onderzocht in welke mate de *performance* een effect heeft op de *survival perception* van de respondent. Met de financiële 'crisis' in het achterhoofd, is het niet meer dan evident dat de prestaties van een organisatie een invloed hebben op zijn stabiliteit en de toekomstperspectieven ten tijde van deze economische instabiele periode. Een organisatie kan namelijk nog altijd positieve prestaties leveren, maar in een krimpende markt of aan een dalende vraag. Hierdoor kan de *survival perception* van de respondent mogelijk nog altijd negatief uitkomen.

Hierdoor wordt het net interessant om te kijken of deze relatie standhoudt, en in welke mate *markoriëntatie*, al dan niet gemedieerd door *innovatie*, hier een invloed op heeft. Maar eerst is er nood aan een grondige definiëring van zowel *performance*, als het zelf opgesteld *survival perception*. Beiden aspecten van het concept *approximated survival* worden daardoor hieronder verder toegelicht, om tot een allesomvattend conceptualisatie te komen en te zien wat dit concept zal betekenen in kader van deze masterproef.

**Performance** – *Firm performance*, of ook wel *organizational performance* genaamd, wordt vaak gerelateerd aan populaire variabelen zoals groei, omzet en winst. In dit opzicht worden de bedrijfsprestaties vaak slechts vanuit één bepaald standpunt bekeken, meer bepaald het financiële. *Firm performance* is echter meer dan dat. In bijna elke afdeling binnen een organisatie zijn er verscheidene indicators die duiden op een superieure *performance*. Doorgaans hoeven deze indicatoren niet puur financieel te zijn, al leidt het vaak wel tot superieure financiële prestaties. Doorgaans zijn de financiële cijfers wel de meest populaire indicator van *performance*, ook al kan dit soms onterecht zijn.

Een duidelijk voorbeeld wordt door Gunday et al. (2011) gegeven, die *firm performance* opsplijst in vier aparte dimensies die het vaakst voorkomen in de literatuur.

*Innovative performance* is de combinatie van resultaten die behaald zijn door vernieuwingen en verbeteringen die doorgevoerd werden met betrekking tot de verscheidene aspecten van 'firm innovativeness', zoals onder andere processen, producten en bedrijfsstructuur. *Innovative performance* blijkt een van de belangrijkste drivers te zijn van *organizational performance* (Gunday et al., 2011). Lado & Maydeu-Olivares (2001) verwoordt *innovative performance* als de mate van succes, oftewel de mate waarin nieuwe producten en diensten de commerciële en financiële doelstelling behalen. *Innovative performance* kan dus simpelweg gezien worden als de prestaties die geleverd worden door het innoverend gedrag van een organisatie, en de nieuwe of vernieuwde producten/diensten die daaruit voortstemmen.

*Production performance* omvat alle prestatieparameters met betrekking tot productie. Deze *performance* wordt gezien als de combinatie van alle behaalde resultaten als gevolg van productieparameters zoals, kostefficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en snelheid (Gunday et al., 2011). Economisch gezien is de productiefunctie een maatstaf van *production performance*. Deze functie beschrijft de relatie tussen input en output. Deze productiefunctie definieert productiviteit als de kwantiteit en kwaliteit van output per eenheid van input. Productiviteit is nauw gerelateerd met *performance* (Saari, 2006). Door de connectie met zowel de productiefunctie als *performance*, kan productiviteit in lijn met *production performance* geplaatst worden.

*Market performance* bevat drie items, namelijk klantentevredenheid, de totale verkopen en het marktaandeel (Gunday et al., 2011). *Market performance* is een zeer belangrijke indicator geworden die klanten gebruiken om een organisatie beoordelen. Het centrale thema van *market performance* is dan ook om klantenbehoeften te vervullen en klantenrelaties te verbeteren (L. Li, 2005). *Market performance* blijkt dus te vertrekken vanuit de positionering van de organisatie en de reputatie bij hun klanten. Dit wordt dan gereflecteerd in enkele kritische indicatoren, zoals onder andere marktaandeel.

*Financial performance* is, zoals eerder aangegeven, een van de meest populaire maatstaven om *performance* algemeen te onderzoeken. Gunday et al. (2011) ziet dit echter als een apart onderdeel, en concentreert zich op vier specifieke items, namelijk 'return on sales', 'return on assets', 'general profitability' en 'cash flow excluding investments'. Dit neemt niet weg dat de financiële prestaties essentieel zijn voor het bestaan van de organisatie (L. Li, 2005). Superieure (financiële) resultaten worden echter volledig bewerkstelligd als er een zekere mate van wisselwerking is tussen deze vier soorten van *performance* (Gunday et al., 2011).

Er zijn meerdere perspectieven zijn om *performance* te conceptualiseren. De vraag kan echter gesteld worden of een onderverdeling aan de orde is binnen de context van dit onderzoek. Deze masterproef zal beide conceptualisaties onderzoeken, om te zien of er inderdaad enige speling is tussen de verschillende soorten van *performance*. Dit is echter wel niet de focus van dit onderzoek. De verdere uiteenzetting van de modellen wordt verder in de literatuurstudie aangegeven.

Naast *performance* valt ook *survival perception* onder het concept *approximated survival*. Hier wordt in het volgende onderdeel verder op ingegaan.

**Survival perception** – Zoals eerder vermeld, past deze masterproef een benadering voor het concept *survival* toe, en transformeert *survival* zodoende in *approximated survival*. Het valt onder meer niet binnen de mogelijkheden om *survival* op een manier te meten die gelijkloopt met de methodes gebruikt worden in de literatuur. Er zijn echter nog een aantal andere onderzoeken, die in plaats van (of naast) een objectieve aanpak, *survival* ook op een subjectieve manier trachten te benaderen.

In sommige onderzoeken worden de CEO's van de organisatie gevraagd naar hun subjectieve mening aangaande de huidige (en toekomstige) toestand van de organisatie (Camps & Luna-Arocas, 2012; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009; Naidoo, 2010). In lijn met deze onderzoeken, zal deze masterproef een soortgelijke aanpak toepassen. Concreet wilt dit zeggen dat de masterproef de respondent zal vragen naar zijn subjectieve perceptie van de positionering van de organisatie in de huidige economisch instabiele omgeving. Er wordt in feite gestaafd naar de mening van de respondent over de capaciteit van de organisatie om stand te houden en te overleven tijdens deze crisis.

Deze aanpak sluit zeer nauw aan op de methode van Naidoo (2010), die een subjectieve aanpak verkoos omwille van twee redenen. Vooraleerst kunnen de objectieve scores van *performance* beïnvloedt worden door industrie-gerelateerde factoren. Daarnaast is het moeilijk om objectieve *survival* data te verkrijgen. Vooral dit tweede argument komt ook terug in dit onderzoek. De masterproef beschikt simpelweg niet over het tijdsbestek om een juiste en betrouwbare *survival* analyse uit te voeren op basis van een objectieve methode. De subjectieve methode past bijkomend ook beter bij de achtergrond van dit onderzoek, en kan ook perfect geïntegreerd worden met het concept wat hiervoor opgesteld wordt, namelijk *approximated survival*.

Dit deel van de literatuurstudie geeft hiermee een antwoord op de eerste deelvraag. Vooraleerst is er nu een overzicht van de definities die in de literatuur het meeste voorkomende, samen met de mogelijke methodes om deze definities effectief in een onderzoek toe te passen. Toch blijken deze definiëringen niet toepasbaar voor dit onderzoek, waardoor er nood was aan een 'tailor-made' oplossing die in deze masterproef geïntegreerd kon worden. Met de huidige literatuur in het achterhoofd is een benadering voor *survival* opgesteld die zowel de eerste deelvraag kan beantwoorden. *Approximated survival* staat toe *survival* te benaderen op een unieke manier, door een combinatie te vormen tussen *performance* en *survival perception*. Dit leidt tot een volgende definitie:

*"Approximated survival bekijkt de overlevingskans door de ogen van de managers, door te kijken hoe de organisatie ervoor staat in termen van performance, en hoe de organisatie zich opstelt ten opzichte van deze economisch instabiele periode."*

## Marktoriëntatie

**Definiëring** – De huidige literatuur bevatten geen eenduidige conceptualisering van het concept *marktoriëntatie*. Elk onderzoek hanteert in zekere mate een aangepaste definiëring om beter in te spelen op hun onderzoeksopzet. Toch springen er twee voorname stroming naar voren: Hakala (2011) kwam, na een uitgebreide meta-analyse over *marktoriëntatie*, tot de conclusie dat twee modellen de literatuur overheersden. De desbetreffende modellen zijn die van Kohli & Jaworski (1990) en die van Narver & Slater (1990).

De eerste stroming stamt voort uit het werk van Kohli & Jaworski (1990), die een eerste doordachte definiëring geven aan marktoriëntatie. In hun onderzoek wordt het concept gedefinieerd als volgende:

*"Het genereren van marktintelligentie, met betrekking tot de huidige en toekomstige behoeften van een klant door heen de hele organisatie; het ontleden van deze marktkennis door alle departementen én de reactie van de organisatie op deze informatie."*

- Kohli & Jaworski (1990)

Deze definiëring leidt tot een conceptualisatie die berust op drie kernactiviteiten, namelijk 'intelligence generation', 'intelligence dissemination', 'reponsiveness' (Kohli & Jaworski, 1990). Deze drie elementen worden hieronder verder toegelicht:

*Intelligence generation* wordt door Kohli & Jaworski (1990) aangehaald als het startpunt van marktoriëntatie. Kohli, Jaworski, & Kumar (1993) definiëren *intelligence generation* echter als het bundelen van zowel de behoeftes als de voorkeuren van de klant, alsook de elementen die een invloed hebben op deze behoeftes. Het concept marktintelligentie is dus breder dan alleen maar de behoeften van de klant aangezien ook de exogene factoren die deze behoeften beïnvloeden, opgenomen zijn (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993). Het genereren van marktinformatie is echter niet alleen de taak van de marketingafdeling, maar hoort door elk departement doorheen de hele organisatie uitgevoerd te worden (Kohli & Jaworski, 1990). Hierdoor wordt het belang van het volgende element alleen maar vergroot.

*Intelligence dissemination* wijst op het uitwisselen van de marktinformatie doorheen de organisatie, meer bepaald de methode waarop en de mate waarin dit gebeurt (Kohli et al., 1993). Kohli & Jaworski (1990) benadrukken dat het noodzakelijk is om alle marktinformatie doorheen de gehele organisatie te verspreiden en verder te ontleden, om zo effectief en efficiënt mogelijk aan de marktbehoeften te voldoen. Verder behoort ook deze taak niet enkel tot de marketing afdeling, maar kan de uitwisseling ook in omgekeerde richting zich voordoen (Kohli & Jaworski, 1990).

*Responsiveness* is het laatste element wat onder de conceptualisatie van Kohli & Jaworski (1990) valt. *Responsiveness* duidt op de acties die ondernomen worden na het verzamelen en ontleden van marktinformatie. Kohli, Jaworski, & Kumar (1993) halen verder aan dat dit element zowel bij de planning, als bij de uitvoering van de geplande taken betrokken is. Bij de planning is *reponsiveness* concreet verbonden met de mate waarin de marktbehoeften een prominente rol spelen bij de evaluatie van de marktsegmenten en de ontwikkeling van marketing programma's. Bij de uitvoering is *responsiveness* echter gerelateerd met de snelheid en de coördinatie van de implementatie van deze marketingprogramma's (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993). Grewal & Tansuhaj (2001) verduidelijken deze tweeledige betekenis door dit element op te splitsen in twee aparte begrippen, namelijk 'reponse design' en 'response implementation'. Hiermee wordt

respectievelijk het gebruik van de marktkennis in de planning en de uitwerking en implementatie van deze planning bedoeld (Grewal & Tansuhaj, 2001).

De tweede stroming die de literatuur overheerst, wordt voor het eerst uitgezet in het werk van Narver & Slater (1990). *Marktoriëntatie* wordt hier omschreven als:

*"Een organisatiecultuur die gericht is op het zo efficiënt en effectief mogelijk ontwikkelen van de noodzakelijke ingesteldheid die nodig is voor het creëren van een toegevoegde waarde van de klant en, als gevolg, een continue superieure prestatie voor de organisatie."*

- Narver & Slater (1990)

Deze definitie bevat ook drie componenten. Deze drie onderdelen worden 'customer orientation', 'competitor orientation' en 'interfunctional coordination' genoemd, en worden hieronder verder uitgediept.

*Customer orientation* is een oriëntatie waarin een organisatie zijn klanten in zulke mate begrijpt, dat het continue een toegevoegde waarde voor hen kan creëren (Narver & Slater, 1990). Een *customer orientation* vereist dan ook dat een organisatie de volledige 'value chain' van een klant begrijpt, zowel in de toestand van dat specifieke moment, alsook toestand waarin deze 'waardeketen' zal evolueren in een dynamische markt (Narver & Slater, 1990). Een organisatie kan vervolgens op twee verschillende manieren een toegevoegde waarde creëren; namelijk door de voordelen voor een klant te verhogen ten opzichte van zijn kosten, of door de kosten van een klant te verlagen ten opzichte van zijn voordelen (Narver & Slater, 1990).

*Competitor orientation* geeft aan dat een organisatie de sterktes en zwaktes op korte termijn samen met de vaardigheden en strategieën op lange termijn, van zowel de huidige als toekomstige sleutelconcurrenten, kent (Narver & Slater, 1990).

*Interfunctional coordination* is de gecoördineerde aanwending van de middelen van een bedrijf bij het creëren van een toegevoegde waarde voor de klant (Narver & Slater, 1990). Er wordt ook op gewezen dat elke schakel in de 'value chain' van een klant een opportuniteit is om toegevoegde waarde te creëren; en dat iedereen, in welke functie dan ook, een potentiële contributie kan leveren aan deze toegevoegde waarde. Het is dan ook noodzakelijk dat een organisatie al zijn middelen probeert te integreren en een 'synergie' beoogt na te creëren, om zodoende continue een toegevoegde waarde voor de klant te kunnen leveren (Narver & Slater, 1990).

Narver & Slater (1990) leggen wel de parallel met het werk van Kohli & Jaworski (1990), waarbij ze de klanten- en concurrentenoriëntatie zien als de activiteiten die uitgevoerd worden bij het verkrijgen van informatie over de klanten en de concurrenten in een bepaalde markt, en het verspreiden van deze informatie doorheen het bedrijf. Interfunctionele coördinatie wordt gelijkgesteld aan de activiteiten die voortvloeien uit deze bekomen informatie, met als doel een toegevoegde waarde voor de klant te creëren (Narver & Slater, 1990). Naidoo (2010) bevestigt dat deze twee stromingen de fundamentele zijn voor het grootste gedeelte van de literatuur. Verder wordt vermeld dat deze twee stromingen overeenkomen met twee verschillende perspectieven: het 'behavioural' perspectief, wat terugkomt in het werk van Kohli & Jaworski (1990), en het 'cultural' perspectief, waar Narver & Slater (1990) de nadruk op leggen (Naidoo, 2010). Hoewel deze twee stromingen in essentie grotendeels overeenkomen, is het voornaamste verschil de manier waarop er naar marktoriëntatie gekeken wordt.

Deze conceptualisering blijkt echter te eng. De empirische analyses gebaseerd op de drie pijlers waarmee *marktoriëntatie* wordt gedefinieerd in het werk van Kohli & Jaworski (1990) alsook in het

werk Narver & Slater (1990), concentreren zich uitsluitend op het responsieve aspect van *marktoriëntatie*. Daarnaast is er ook enige discussie in de literatuur die terugslaat op het feit dat een te grote focus op behoeftes van de klant een organisatie kwetsbaar maakt op lange termijn, en er voor zorgt dat ze hun leiderschapspositie verliezen (Yannopoulos, Auh, & Menguc, 2012). Als reactie op deze kritieken wordt er gesuggereerd dat er een tweede aspect is, namelijk die van een proactieve marktoriëntatie (Narver et al., 2004).

Narver et al. (2004) reageren hierop door te stellen *marktoriëntatie* bestaat uit twee essentiële verzamelingen van gedragingen. Vooraleerst is er dus de responsieve *marktoriëntatie*. Daarnaast is er ook sprake van een proactieve *marktoriëntatie*.

*Responsieve marktoriëntatie* is de houding waarbij een organisatie de uitgedrukte noden van een klant probeert te ontdekken, te begrijpen en te vervullen (Narver et al., 2004). Responsieve marktoriëntatie verwijst naar het genereren, verspreiden en gebruiken van marktinformatie die betrekking heeft op de huidige klanten en het huidige productdomein (Atuahene-Gima, Slater, & Olson, 2005). De focus ligt hier, zoals eerder gezegd, dus op de behoeftes die de klanten effectief uitdrukt. Deze uitgedrukte noden van de klant worden gedefinieerd als behoeftes waarvan de klant zich bewust is, en daardoor ook kan uitdrukken (Narver et al., 2004). Een simpel voorbeeld is een boodschappenlijstje. Een reponsieve marktoriëntatie is noodzakelijk maar niet genoeg om een competitief voordelen te behalen (Yannopoulos et al., 2012).

*Proactieve marktoriëntatie* zet een organisatie aan om de latente noden van een klant te ontdekken, te begrijpen en te vervullen (Narver et al., 2004). Een proactieve marktoriëntatie houdt zich bezig met ontdekken van deze onuitgesproken behoeftes door het observeren van het gedrag van een klant met als doel het ontdekken van nieuwe opportuniteiten in de markt (Atuahene-Gima et al., 2005). Er is dus sprake van latente behoeftes. Deze behoeftes kunnen gedefinieerd worden als behoeftes waarvan de klant zich niet bewust is (Narver et al., 2004). Het is echter niet omdat de klant zich niet bewust is van deze noden, dat ze er niet zijn. Deze latenten behoeftes zijn even reëel en even belangrijk als de eerder vermelde uitgedrukte behoeftes. Deze behoeftes zijn aanwezig bij elke klant, maar er is een gedisciplineerde en gefocusde inspanning voor nodig om ze te ontdekken (Yannopoulos et al., 2012). Proactieve marktoriëntatie mag echter niet verward worden met een grote (proactieve) inspanning om te voldoen aan de uitgedrukte behoeftes van een klant. Een proactieve marktoriëntatie impliceert het 'leiden' van een klant, niet zomaar het reageren op de klant (Narver et al., 2004).

Deze twee aspecten van marktoriëntatie weerspiegelen de superieure vaardigheden en processen die zowel subtiel als ingewikkeld zijn. Dit leidt ertoe dat beide aspecten moeilijk imiteerbaar zijn door concurrenten (Atuahene-Gima et al., 2005). Ze kunnen daardoor gezien worden als een competitief voordeel. Het is echter noodzakelijk voor een organisatie om dit voordeel continu duurzaam te behouden en continu proberen te verbeteren (Narver et al., 2004). Een combinatie van zowel proactieve als responsieve marktoriëntatie zorgt er voor dat organisaties zowel 'market driven' als 'market driving' kunnen zijn (Yannopoulos et al., 2012).

Deze opsplitsing heeft in de recente literatuur nog een uitbreiding gekregen, namelijk door de toevoeging van *emerging marktoriëntatie* (Beck, Janssens, Debruyne, & Lommelen, 2011).

'*Emerging*' *marktoriëntatie* betreft het verzamelen en verspreiden van informatie over potentiële klanten, wat de organisatie toelaat om kleine klantensegmenten die net beginnen op te komen, te identificeren. Dit wordt voornamelijk gerealiseerd door een sterke focus op de externe omgeving, en het ondernemen van marktstudies die nieuwe klantengroepen proberen te ontdekken. Deze *marktoriëntatie* wordt gekenmerkt door het soort ontdekkingen, *innovatie* en risiconemen die voornamelijk betrokken worden bij uitbreidingen (Beck et al., 2011).

Hoewel deze toevoeging aan de theorie van Narver et al. (2004) een zeer interessante invalshoek lijkt te zijn, is het misschien te voorbarig om deze al toe te passen in het kader van deze masterproef. Deze uitbreiding is nog nauwelijks gedocumenteerd in de literatuur, en het is niet het



doel van deze masterproef om een nieuw theoretisch framework met betrekking tot *marktoriëntatie* na te gaan. Deze masterproef suggereert dan ook dat deze *emerging marktoriëntatie* (deels) opgevangen zal worden door de *proactieve marktoriëntatie*.

Hoe dan ook blijkt de nood aan marktoriëntatie een vast gegeven. Deze oriëntatie blijkt in zekere mate onontkomelijk, en wordt steeds belangrijker. Dat wordt ook duidelijk verwoord in de volgende quote:

*"Gedurende de laatste decennia is het duidelijk geworden dat een organisatie, om zijn economische waarde te maximaliseren, volledig georiënteerd moet zijn op 'finding needs and filling them' in plaats van 'making products and selling them'. Een organisatie moet dus marktgeoriënteerd zijn."*

-Narver et al. (2004)

## Innovatie

**Definiëring** – Aangezien de huidige literatuur vaak tegenstrijdig is met betrekking tot de relatie tussen *marktoriëntatie* en *performance*, kan het zijn dat er een factor over het hoofd gezien wordt. Er wordt meermaals gerefereerd naar *innovatie* als de ontbrekende schakel tussen deze twee concepten (Han et al., 1998; Hurley & Hult, 1998; Lado & Maydeu-Olivares, 2001). Vandaar dat deze literatuurstudie ook *innovatie* dieper zal bestuderen.

“Maar wat is innovatie? Op micro-niveau is innovatie een managementdiscipline. Innovatie focust op de missie van de organisatie, innovatie zoekt naar unieke opportuniteiten en bekijkt of deze opportuniteiten binnen de strategische richting van de organisatie passen, innovatie definieert maatstaven voor succes en herevalueert opportuniteiten continu.”

- Lin & Chen (2007)

Deze voorlopige definitie is redelijk vaag en betreft aspecten die op in eerste instantie niet zo snel gelinkt worden met *innovatie*. Toch komen er bepaalde aspecten in voor die kenmerkend zijn voor *innovatie*. De zoektocht, het evalueren en het inspelen op opportuniteiten zijn kenmerken die bijna vanzelfsprekend lijken voor *innovatie*, en die dicht aanleunen bij het concept *marktoriëntatie*. Daarnaast ligt er ook vaak een nadruk op het ‘continu’ aspect van *innovatie*. *Innovatie* is geen eenmalig proces, maar wordt liefst constant toegepast. Er zijn verscheidene stroming in de literatuur die dieper ingaan op het concept *innovatie*. Deze conceptualisaties worden hieronder verder uitgediept.

Een eerste conceptualisatie van innovatie wordt gegeven door Han et al. (1998). De conventionele term *innovatie* refereerde volgens hun onderzoek vaak naar doorbraken die gerelateerd zijn met nieuwe producten. De literatuur met betrekking tot *innovatie* was daardoor ook voornamelijk productintensief. In termen van marktoriëntatie spelen innovaties op het gebied van administratie ook een rol. Hierdoor kan er een opsplitsing gemaakt worden tussen ‘technische innovatie’ en ‘administratieve innovatie’ (Han et al., 1998).

*Technological innovation* kan gezien worden als innovatie die gericht is op producten, diensten en product process technologieën. Deze innovatie is direct gerelateerd aan de basisactiviteiten die nodig zijn om de producten en de diensten te leveren (Han et al., 1998). Volgens Lin & Chen (2007) is deze soort *innovatie* in de meeste gevallen de drijvende kracht binnen organisaties. Onder *technologische innovatie* vallen dus zowel *product en service innovatie* alsook *processinnovatie* (Lin & Chen, 2007). Deze twee soorten *innovatie* worden in een tweede conceptualisatie echter apart bekeken.

*Administrative innovation* bevat de innovatie die zich toespitst op de structuur van de organisatie en de administratieve processen. Meer bepaald is deze soort innovatie indirect gerelateerd aan de basisactiviteiten die nodig zijn om producten en diensten te leveren (Han et al., 1998; Lin & Chen, 2007).

Deze conceptualisering dateert echter al van 1998. Hoewel de opsplitsing nog verantwoord is, is de meetmethode echter wat verouderd. Daarnaast zijn er andere (meer recentere) onderverdelingen en/of benamingen in de literatuur vernoemd, die mogelijk beter aanleunen bij dit onderzoek.

Een recentere onderverdeling wordt gemaakt tussen procesinnovatie en productinnovatie (Cefis & Marsili, 2004). Ook Gunday et al. (2011) maakt deze opsplitsing ook, maar voegt er nog andere aan toe. Deze tweede conceptualisering wordt hieronder verder uitgediept.

*Organizational innovation* kan beschreven worden als het vernieuwen van de organisatie door middel van structurele verbeteringen die leiden tot een efficiëntere intra-organisatiele coördinatie- en coöperatiemechanismen (Gunday et al., 2011). Diversiteit, en met name de functionele diversiteit binnen het top management team, wordt vaak ook gezien als een sleutelement voor *organizational innovation* (Qian, Cao, & Takeuchi, 2013). *Organizational innovation* kan in de brede zin ook gezien worden als alles wat te maken heeft met het genereren, ontwikkelen en implementeren van ideeën of gedragingen die nieuw zijn voor de organisatie (Damanpour, 1996).

*Product innovation* kan gelijkgesteld worden aan innovatie met betrekking tot de producten (Gunday et al., 2011). *Productinnovatie* kan betekenen dat een organisatie de mate van differentiatie tussen producten wilt verhogen, waardoor deze niet zo makkelijk substitueerbaar zijn. Daarnaast kan de organisatie ook simpelweg meer productvarianties introduceren (Lambertini & Mantovani, 2009).

*Process innovation* bevat eerder innovatie die te maken heeft met de processen binnen een bedrijf (Gunday et al., 2011). *Processinnovatie* kan ook gezien worden als de investeringen in die een organisatie onderneemt om de marginale productiekost te reduceren door het vernieuwen van de processen (Lambertini & Mantovani, 2009).

*Marketing innovation* richt zich vooral op de innovatie betrokken bij het marketing gedeelte, zoals vernieuwingen in productverpakking, promotie, prijszetting, en dergelijke (Gunday et al., 2011). Naidoo (2010) bekijkt marketinginnovatie ook als een aparte vorm, maar erkent dat de literatuur over dit concept schaars is. Naidoo (2010) gebruikt de termen *marketing innovation* en *innovation* echter door elkaar, wat tot enige verwarring kan zorgen. Om toch enige duidelijkheid te scheppen kan gesteld worden dat *marketing innovation* gerelateerd is aan alle innovaties die te maken hebben met nieuwe merken of de uitbreiding van (nieuwe) markten (Lin & Chen, 2007).

Een derde, vaak terugkerende conceptualisatie maakt een opsplitsing tussen incrementele en radicale *innovatie*. Deze conceptualisatie maakt de opsplitsing niet op basis van 'innovatiecategorïeën', maar duidt eerder op welke manier dat een organisatie *innovatie* benadert (Lin & Chen, 2007).

*Incremental innovation* slaat terug op de een cumulatieve reeks van kleine aanpassingen of het introduceren van iets wat lijkt op een vorige organisatiele aanpak (Lin & Chen, 2007). *Incrementele innovatie* wordt gekenmerkt door het gebruiken van huidige technologieën om kleine veranderinging aan bestaande producten toe te brengen (Song & Thieme, 2009).

*Radical innovation* staat in voor een zeer grote en abrupte verandering of het doen van iets wat voorheen nog niet binnen de organisatie gedaan werd (Lin & Chen, 2007). *Radicale innovatie* wordt gedefinieerd als fundamentele veranderingen in nieuwe producten die revolutionaire veranderingen in de technologie toepassen (Song & Thieme, 2009).

Daarnaast kan *innovatie* ook opgesplitst worden in zijn respectievelijke fases. *Innovatie* wordt in dit geval bekeken als twee aparte constructen, namelijk de openheid van een organisatie ten opzichte van *innovatie*, en de implementatie hiervan (Hurley & Hult, 1998). Deze vierde conceptualisatie wordt onderverdeeld in *innovativeness* en *capacity to innovate*. Twee concepten die hieronder verder worden uitgediept:

*Innovativeness* staat voor de openheid ten opzichte van innovatie. De *innovativeness* van een bepaalde bedrijfscultuur eis en maatstaf van de georiënteerdheid van een organisatie ten opzichte van *innovatie* (Hurley & Hult, 1998). Met andere woorden staat *innovativeness* gelijk aan de openheid van een organisatie om nieuwe idëen te gebruiken en om te zetten in mogelijke ontwikkelingen en lanceringen van nieuwe producten (Gaia & Kirca, 2012). *Innovativeness* kan ook in verschillende dimensies onderverdeeld worden, namelijk product *innovativeness*, *innovatie* in productie, 'work resources' en human resource management. *Innovativeness* zal echter alleen maar leiden tot succes, als de organisatie hierdoor acties onderneemt die waarde leveren voor de

markt (Ihinmoyan & Akinyele, 2011). Hiervoor moet de organisatie wel over de nodige capaciteit beschikken. Dit wordt in de volgende paragraaf verder utigelegd.

*Capacity to innovate* is de mate waarin een organisatie capabel genoeg is om nieuwe ideeën, processen en producten succesvol te implementeren (Hurley & Hult, 1998). *Innovation capacity* wordt vaak ook gezien als de 'resource' inputs and de intermediërende transformatieve middelen die het mogelijk maken voor een organisatie om aan *innovatie* te doen (Jørgensen & Ulhøi, 2010). Een hoge *capacity* zal dus sneller leiden tot een succesvolle implementatie van een nieuw product, idee of proces.

Deze masterproef zal innovatie echter niet opsplitsen of onderverdelen. Er bestaat namelijk niet één juiste conceptualisering voor *innovatie*. Daarnaast vertonen de meeste frameworks intuïtief een (te) grote overlap met bijvoorbeeld *marktoriëntatie*. Hierdoor zal dit onderzoek eerder de gedachtegang van Naidoo (2010) volgen. In zijn aanpak wordt alles wat gerelateerd is met *innovatie* onder dezelfde 'geaggregeerde' noemer behouden. De opsplitsing van *innovatie* en de mogelijke interacties hiertussen zijn dan ook niet de focus van dit onderzoek. In lijn met deze keuze, wordt de volgende, algemenere definitie aangenomen:

*"Innovatie, op een geaggregeerd niveau, kan gelijkgesteld worden aan het succesvol transformeren van ideeën die nieuw zijn voor de organisatie naar winstgevende producten, processen en/of diensten."*

- Naidoo (2010)

# Hypotheses

## Relatie tussen marktoriëntatie en performance

Zoals al aangegeven, is de literatuur omtrent marktoriëntatie zeer uitgebreid. Oorspronkelijk werd vooral de relatie tussen *marktoriëntatie* en *performance* grondig onderzocht. Uit alle mogelijke gevolgen van *marktoriëntatie*, is die in relatie met *performance* zelfs het meeste onderzocht (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005). *Marktoriëntatie* blijkt doorgaans een positieve associatie te hebben met *performance*. Deze positieve invloed kan gecategoriseerd worden als 'boven gemiddeld' en komt onder meer tot stand doordat *marktoriëntatie* een organisatie vaardigheden aanleert, zoals 'market sensing capability' en 'customer linking capability', die leiden tot superieure bedrijfsprestaties (Kirca et al., 2005). Met andere woorden versterkt *marktoriëntatie* de *performance* van een organisatie.

Aangezien *performance* in dit onderzoek een eerste component van *approximated survival* is, ligt het dan ook voor de hand dat deze masterproef deze gedachtegang volgt. *Marktoriëntatie* zal de *approximated survival* van een organisatie vergroten, door de *performance* te verbeteren. Het feit dat *marktoriëntatie* de *performance* van een organisatie verbetert, is volgens Narver et al. (2004) een redelijke intuïtieve veronderstelling. Concreet gezien kan het zo omschreven worden:

*"Hoe groter de inbreng is van de klant, en hoe meer er op ingespeeld wordt; hoe beter de prestaties die het bedrijf levert."*

-Narver et al. (2004)

Narver et al. (2004) bevestigen dus dat er een positieve relatie is tussen *marktoriëntatie* en *performance*. Daarnaast wordt er in hun onderzoek gesteld dat een *proactieve marktoriëntatie* een sterkere invloed heeft dan een *responsieve marktoriëntatie*. Hoewel in hun geval het effect op *new-product succes* werd bekeken, kan de lijn ook doorgetrokken worden naar een meer algemene maatstaf van *performance* aangezien *marktoriëntatie*, zoals eerder al aangegeven, op zich al een positieve invloed uitoefent op *performance*. Daarnaast wordt *performance* in het alternatieve model vervangen door *innovative performance*. Ook hier gaat deze masterproef er van uit dat de relatie met *proactieve marktoriëntatie* standhoudt.

Samengevat veronderstelt deze masterproef dus dat beide vormen van *marktoriëntatie* een versterkende invloed uitoefenen op zowel *performance* (Kirca et al., 2005), alsook *innovative performance*. Dit vertaalt zich concreet naar de volgende hypothesen:

**Hypothese 1:** Er is een positieve relatie tussen *proactieve marktoriëntatie* en de twee vormen van *performance*.

**H1a.** Hoe hoger het niveau van *proactieve marktoriëntatie*, hoe hoger het niveau van *performance*.

**H1b.** Hoe hoger het niveau van *proactieve marktoriëntatie*, hoe hoger het niveau van *innovative performance*.

**Hypothese 2:** Er is een positieve relatie tussen *responsieve marktoriëntatie* en de twee vormen van *performance*.

**H2a.** Hoe hoger het niveau van *responsieve marktoriëntatie*, hoe hoger het niveau van *performance*.

**H2b.** Hoe hoger het niveau van *responsieve marktoriëntatie*, hoe hoger het niveau van *innovative performance*.

Bij het vergelijken van de invloeden die beide van marktorientatie mogelijk hebben op performance en innovatieve performance, kan er nagegaan worden in welke mate deze invloeden van elkaar verschillen in termen van grootte en significantie. Hierdoor kan er een antwoord gegeven worden op de tweede deelvraag.

Om deze hypothesen voor de invloed op *innovative performance* echter na te gaan, zal de onderverdeling uit Gunday et al. (2011) gevolgd moeten worden. Hierdoor zou de kans om het effect van beide vormen van *marktorientatie* op een algemene maatstaf van *performance* te onderzoeken, wegvallen. Aangezien het onderzoek zich hier eigenlijk opsplijst, is er nood aan een tweede model. Door het gebruik van twee modellen kan de relatie tussen beide vormen van *marktorientatie* en *performance* op twee manieren blootgelegd worden. In eerste instantie wordt *performance* als globaal construct bekeken, waardoor er van een directe relatie uitgegaan kan worden. Dit zal het originele onderzoeksmodel van deze masterproef vormen. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op *performance*, wat leidt tot een mogelijke relatie tussen *marktorientatie* en *innovative performance*. Dit tweede model zal dan een bijkomend perspectief geven aan dit onderzoek.

### **Innovatie als mediator**

Toch blijkt er enige onenigheid in de literatuur met betrekking tot de relatie tussen *marktorientatie* en *performance*. Lado & Maydeu-Olivares (2001) benadrukt het feit dat de relatie tussen *marktorientatie* en *performance* niet altijd positief en significant is. Naast een opsomming van overwegend positieve resultaten, bekomen sommige onderzoeken gemengde of niet-significante resultaten (Lado & Maydeu-Olivares, 2001; Naidoo, 2010).

Mede door deze verwarring, is er onderzoek gevoerd naar een mogelijk verklarende factoren die een invloed hebben op *marktorientatie*. Het is onder andere Han et al. (1998) die *innovatie* als de 'missing link' ziet tussen *marktorientatie* en *performance*. Op die manier wordt er geprobeerd te beantwoorden aan de irregulariteiten die in de empirische literatuur opgemerkt worden (Naidoo, 2010). Door de stelling dat *innovatie* een 'missing link' is tussen *marktorientatie* en *performance*, werd hier ook veel onderzoek naar gevoerd.

Deze onderzoeken blijken zich echter wel vooral te concentreren op de responsieve zijde van *marktorientatie*, mogelijk omdat de verdere uitdieping door Narver et al. (2004) te recent is. Bij het onderzoeken naar de rol van elk van de originele componenten van *marktorientatie* (Narver & Slater, 1990) blijkt dat elke component afzonderlijk positieve gevolgen heeft op *innovatie* (Grinstein, 2008). Een algemene *marktorientatie* strategy blijkt zodoende de innovatie capaciteit van een organisatie te verhogen (Ihinmoyan & Akinyele, 2011). Lado & Maydeu-Olivares (2001) halen ook aan dat *innovatie* gezien kan worden als een van de 'core value-creating capabilities' die de *marktorientatie-performance* relatie beïnvloeden. Ook Naidoo (2010) gaat verder in deze gedachtegang, door te zeggen dat *marktorientatie* als een katalysator voor *innovatie* fungeert. Een *marktorientatie* leidt er toe dat organisaties een externe focus aannemen en zich zullen toeleggen op *innovatie*, wat hen op zijn beurt toelaat om superieure prestaties te behalen en te behouden.

Toch is er ook enige indicatie dat *proactieve marktorientatie* een invloed uitoefent op *innovatie*. Het zijn Narver et al. (2004) zelf die enige correlatie opmerken tussen *proactieve marktorientatie* en *innovatie oriëntatie*. Hoewel er niet expliciet aangegeven wordt dat *innovatie* fungeert als een mediator, is het niet te ver gegrepen voor deze masterproef om deze relatie wel te veronderstellen. Het is wel moeilijker om te stellen dat effect van *proactieve marktorientatie* sterker zal zijn dan het effect van een *responsieve marktorientatie*. Hoewel het intuïtief gezien wel een mogelijkheid kan zijn, komt deze hypothese nergens in de literatuur ter sprake. Daarnaast is het verschil van deze effecten op *innovatie* ook niet de focus van dit onderzoek, maar mogelijk wel een interessante vaststelling na het analyseren van de resultaten.

**Hypothese 3:** Er is een positieve relatie tussen de beide vormen van *marktoriëntatie* en *innovatie*.

**H3a.** Hoe hoger het niveau van *proactieve marktoriëntatie*, hoe hoger het niveau van *innovatie*.

**H3b.** Hoe hoger het niveau van *responsieve marktoriëntatie*, hoe hoger het niveau van *innovatie*.

*Innovatie* leidt op zijn beurt tot een verhoogde *performance*. Zoals eerder aangegeven, bevestigen Han et al. (1998) dat zowel technische als administratieve *innovatie* een directe, positieve impact hebben op *performance*. *Innovatie* wordt door de literatuur ook gezien als een fundamenteel voor het behalen van een competitief voordeel, wat op zijn beurt leidt tot een verbeterde *performance* (Cabello-Medina, López-Cabrales, & Valle-Cabrera, 2011; Naidoo, 2010). Ook Gunday et al. (2011) onderzoeken de invloed van verschillende types *innovatie* op *performance*. Wel wordt *performance* in hun onderzoek opgesplitst, zoals eerder vermeld. Dit neemt niet weg dat er een globaal verband bestaat tussen *innovatie* en *performance*. Het effect kan zelfs verder doorgetrokken worden. *Innovatie* blijkt niet alleen een impact te hebben op verkopen, winsten en rendement op aandelen; maar ook op de algemene waarde van de organisatie (Gaia & Kirca, 2012).

Daarnaast is er mogelijk een nood om dieper in te gaan op *performance*. Het concept *performance* op zich wordt vaak gelinkt aan financiële indicatoren. Het is echter moeilijk om *innovatie* direct te relateren aan een financieel cijfer zoals output. Er is mogelijk nood aan een soort van opsplitsing in verschillende soorten *performance*. Een opsplitsing werd al eerder gegeven, namelijk de onderverdeling van Gunday et al. (2011). In zijn denkwijze zal *innovatie* eerst leiden tot een stijging in *innovative performance* dat op zijn beurt indirect een effect zal hebben de indicators van *financial performance*. De voornaamste reden die Gunday et al. (2011) aanhaalt voor deze werkwijze is dat er een soort van 'time lag' bestaat tussen *innovatie* en *performance* is. Sterker zelfs; er kan een initiële 'penalty' betrokken zijn bij het opnemen van nieuwe technologieën, de voornaamste zijnde de investeringen. Hierdoor is er tijd nodig om de positieve gevolgen van deze investeringen op te merken. In dit opzicht handelt *innovative performance* als een mediator om dit 'lag'-effect op te vangen. Dit mediërend effect overschaduwet een mogelijk direct effect van *innovatie* op *performance* (Gunday et al., 2011).

Dit mediërend effect werd ook onderzocht en bevestigd door Lado & Maydeu-Olivares (2001), die eveneens nader ingingen op de relatie tussen *innovation (degree)* en *innovation performance*. In hun onderzoek wordt er gesteld dat de contributie van *nnovatie* een algemeen geaccepteerde notie is, maar dat er een verschil gemaakt moet worden tussen *innovatie (degree)* en *innovation performance*, meer bepaald de mate van innovatiesucces. Een hoog aantal productlanceringen levert is immers niet altijd gerelateerd aan succes. Het een levert geen garantie voor het andere.

Al bij al kan er dus gesteld worden dat een tweede effect binnen kan optreden, namelijk het effect van *innovatie* op *innovative performance*. Dit effect is echter alleen van toepassing in het alternatieve model en zal het directe effect van *innovatie* op (*financial*) *performance* vervangen. De relatie tussen *innovatie* en *innovative performance* is wel een positieve relatie.

**Hypothese 4:** Er is een positieve relatie tussen *innovatie* en de twee vormen van *performance*.

**H4a.** Hoe hoger het niveau van *innovatie*, hoe hoger het niveau van *performance*.

**H4b.** Hoe hoger het niveau van *innovatie*, hoe hoger het niveau van *innovative performance*.

Uit de voorgaande vier hypothesen zijn er dus twee duidelijke relaties die vertrekken vanuit *marktoriëntatie*. Vooraleerst kan er in zekere mate aangenomen worden dat er een directe link is tussen *marktoriëntatie* en *performance*. Daarnaast blijkt er ook een indirecte relatie met *performance* te zijn, via *innovatie*. Deze masterproef gaat er wel van uit dat deze relaties met *marktoriëntatie* ook zullen voorkomen in het geval *marktoriëntatie* onderverdeeld wordt in een *proactieve* en *responsieve marktoriëntatie*. Wel wordt er meerdere malen gesuggereerd dat een *proactieve marktoriëntatie* een sterkere en belangrijkere invloed zal hebben dan *responsieve marktoriëntatie*, in het geval de directe relatie tussen *marktoriëntatie* en *performance* bekeken wordt. In het geval *performance* wordt onderverdeeld in de vier subconstructen, zullen de relaties zich richten naar *innovative performance*.

Door middel van de resultaten die voortkomen uit het onderzoek van het mediërend effect van *innovatie*, kan er een antwoord op de derde deelvraag geformuleerd worden. Met andere woorden zullen de resultaten van deze hypothesen kunnen aantonen of *innovatie* het directe effect van *marktorientatie* op *performance* deels of volledig absorbeert.

### **De link tussen performance and survival perception**

Hoewel *performance* perfect als eindbestemming gezien kan worden in een onderzoek, mag dus niet vergeten worden dat er ook een wisselwerking is tussen de verschillende soorten van *performance* onderling. Daarnaast werd in de conceptualisering van *approximated survival* ook een volgende stap gezet om *survival* te benaderen, onder de noemer *survival perception*. Aangezien zowel *performance* als *survival perception* worden gezien als twee aspecten die verbonden zijn aan het concept *approximated survival*, ligt het bijna voor de hand dat er in zekere mate een relatie is tussen deze twee aspecten onderling. Zodoende ontstaat er de vraag hoe deze relatie er precies uit ziet. Deze masterproef tracht dat in dit onderdeel aan te geven.

In het geval dat de relatie tussen *performance* en *survival perception* bekeken wordt, kunnen er verscheidene assumpties gemaakt worden. Vooraleerst suggereert deze masterproef dat een positieve *performance* ertoe zal leiden dat een bepaalde manager een hoopvolle en positieve inschatting heeft van de huidige situatie van de organisatie. Hoewel een positieve *performance* geen garantie geeft op *survival*, neemt dit niet weg dat, algemeen genomen, een superieure *performance* een positieve invloed uitoefent op *survival perception*. Met andere woorden kan aangenomen worden dat er mogelijk een directe link is tussen *performance* en *survival perception*.

Het wordt echter ingewikkelder in het geval *performance* apart per onderverdeling bekeken wordt. Hier kan het bijvoorbeeld zijn dat *financial performance* positief is, maar een of meerdere van de andere aspecten van *performance* niet zo positief beoordeeld worden. Ondanks positieve financiële cijfers kan de inschatting van de situatie en de daarbijhorende toekomstverwachtingen mogelijk niet positief zijn. Er kan dus sprake zijn van een aparte relatie tussen elk van de vier soorten van *performance* apart en *survival perception*. Welk hoort hierbij opgemerkt dat Gunday et al. (2011) een soort 'lag'-effect suggereert tussen *innovative performance* en *financial performance*. Meer bepaald zou *innovative performance* zich eerder op een indirecte manier manifesteren als een extra meerwaarde aan de financiële resultaten. In hoeverre dit 'lag'-effect doorgetrokken mag worden naar het effect van *innovative performance* op *survival perception*, is echter onduidelijk. Het is niet ondenkbaar dat, ondanks tegenvallende financiële resultaten, de een CEO de situatie toch nog hoopvol of positief inziet aangezien er op vlak van innovatie wel resultaten worden geboekt. Deze positieve *innovative performance* kan dan leiden tot hoopvolle toekomstverwachtingen, en al bij al dus een positieve *survival perception*.

Deze redenering kan ook toegepast worden op zowel *market performance*, alsook *production performance*. Daarnaast is de link tussen *financial performance* en *survival perception* evident, des te meer door het feit dat *financial performance* in de meeste gevallen wordt gezien als een algemene indicator van een globaal concept *performance*. In dit opzicht lijkt het interessant voor dit onderzoek om het effect van elk van de vier aspecten van *performance* op *survival perception*, na te gaan. Het is echter wel niet nodig om hier speciaal vier nieuwe hypothesen voor op te stellen, aangezien deze vier 'subhypothesen' eigenlijk al vervat zitten in hypothese 4. Het is eerder interessant om te kijken welk van deze vier aspecten het grootste effect zal hebben op *survival perception*.

Dit leidt bijgevolg tot de volgende hypothesen, waarin zowel een assumptie wordt opgesteld in verband met de invloed van een algemene performance op survival perception, alsook de invloed van de vier aparte soorten van performance.



**Hypothese 5:** Er is een positieve relatie tussen de verschillende vormen van *performance* en *survival perception*.

**H5a.** Hoe hoger het niveau van *performance*, hoe hoger het niveau van *survival perception*.

**H5b.** Hoe hoger het niveau van *innovative performance*, hoe hoger het niveau van *survival perception*.

**H5c.** Hoe hoger het niveau van *production performance*, hoe hoger het niveau van *survival perception*.

**H5d.** Hoe hoger het niveau van *market performance*, hoe hoger het niveau van *survival perception*.

**H5e.** Hoe hoger het niveau van *financial performance*, hoe hoger het niveau van *survival perception*.

*Approximated survival* wordt dus op twee manieren verder onderzocht. Vooraleerst wordt de directe relatie van *performance* met het concept *survival perception* bekeken. Daarnaast wordt de relatie hiervan met de vier aparte subconstructen van *performance* onderzocht, om te zien welk aspect de grootste invloed zal hebben op *survival perception*.

**Interacties binnen performance** - Performance wordt vaak als eindstation gezien in de onderzoeken. Toch blijken er zich enkele interacties voor te doen binnen het concept zelf. Zoals eerder al aangehaald, is het met name Gunday et al. (2011) die de relatie tussen de vier onderverdelingen van *performance* onderzoekt.

Vooraleerst veronderstelt Gunday et al. (2011) dat *innovative performance* een positief effect heeft op de productieprestaties, de marktprestaties en financiële cijfers van een organisatie op lange termijn. Op korte termijn kan het echter mogelijk leiden tot verliezen. Hierdoor hoort *innovative performance* in de eerste plaats geassocieerd te worden met de niet-financiële aspecten van *firm performance*. Meer bepaald staat *innovative performance* dan in directe relatie met *production performance* en *market performance* (Gunday et al., 2011).

*Production performance* wordt op zijn beurt gezien als een van de belangrijkste drivers van winstgevendheid. Daarnaast verhoogt *production performance* de satisfactie van de klant, door factoren zoals snelheid, levering en productiviteit; waardoor de marktpositie van de organisatie verbetert. *Production performance* heeft dus een positieve invloed op zowel *market performance*, alsook *financial performance* (Gunday et al., 2011). Saari (2006) stelt productiviteit eveneens in nauw verband met winstgevendheid en *performance*, en bevestigt zo de positieve band tussen *production performance* en *financial performance*.

Marketing competencies worden vandaag de dag steeds belangrijker voor een organisatie. In een klant-gedreven markt speelt de klantenbasis een sleutelrol. Marketing competencies verhogen mede hierdoor variabelen zoals marktaandeel en verkoopsgroei, wat logischerwijze een contributie levert aan de financiële doelstelling van de organisatie. *Market performance* heeft dus een directe invloed op *financial performance* (Gunday et al., 2011). Ook Li (2005) benadrukt dat in de huidige markt klantengedreven is, en dat de klanten dus het sleutelement zijn voor het behalen van goede financiële resultaten. Dit bevestigt de cruciale relatie tussen *market performance* en *financial performance*, waarbij de marktresultaten een positieve invloed uitoefenen op de financiële resultaten.

Deze spelingen tussen de verschillende soorten *performance* zijn echter niet de focus van dit onderzoek, en kunnen de doelen van het onderzoek mogelijk te uitgebreid maken. Hoewel het zeker interessant en nuttig is om de verschillende wisselwerkingen, zoals hierboven, aan te geven; ontwikkelt deze masterproef hier echter geen concrete hypothesen over. De vraag is dan wel echter langs welke relatie, in het geval van het alternatieve model, het uiteindelijke effect het grootste zal zijn. Meer bepaald wordt de vraag gesteld hoe er van *innovative performance*, de eerste schakel binnen *performance*, op de laatste stap in dit onderzoek, *survival perception*, wordt overgegaan.

Aangezien er het concept *approximated survival* door dit onderzoek zelf is opgesteld en gedefinieerd, zal de wisselwerking tussen de twee componenten die hiertoe behoren, namelijk *performance* en *survival perception*, ook volledig gebaseerd zijn op de eigen inbreng van deze masterproef.

## Tijdshorizon

Zoals in het volgende hoofdstuk zal blijken, heeft deze masterproef een unieke kans gekregen met betrekking tot de dataset. De data laat zich toe om deels een beperkte tijdshorizon in het onderzoek te integreren. Meer bepaald kan dit onderzoek beroep doen op een dataset die al informatie aangaande *marktoriëntatie* in de loop van de voorbije jaren verzameld heeft. Hierdoor kan er gezien worden in welke mate zowel de *proactieve* als de *responsieve* kant van *marktoriëntatie* is geëvolueerd bij de bevroegde organisaties.

Het tijdsaspect kwam al eerder ter sprake bij het opstellen van een conceptualisering voor *survival*. Vooral de derde conceptualisatie die eerder aangehaald werd, richt zich op het definiëren en meten van *survival*. In deze gedachtegang wordt vooral aandacht gegeven aan de leeftijd van een organisatie. Deze blijkt namelijk veel invloed uit te oefenen op de overlevingskans van de organisatie. De *survival time* die hierbij ter sprake komt, wordt gedefinieerd als de tijd tussen de oorspronkelijke start van de bedrijfsactiviteiten, en de beëindiging (Dencker et al., 2009; Stafford et al., 2010). Hierop volgend wordt door Korunka et al. (2010) een opsplitsing van *survival* gemaakt op basis van leeftijd. *Survival* kan in dit opzicht gezien worden als short-term, medium-term of long-term, afhankelijk van hoeveel jaren ze al actief zijn.

In die zin kon er misschien nagegaan worden in welk jaar de bevroegde organisaties gesticht waren, en of ze op dit moment nog steeds actief zijn. Bij het volgen van deze methode, zou het echter moeilijk zijn om de organisaties die niet meer actief zouden zijn, te bereiken. Toch hun feedback in dat geval essentieel, omdat er dan gepolst kan worden in wat het verschil maakt tussen *survival* en *failure* binnen de gegeven dataset. Hoewel dit op zich een interessant onderzoek kan zijn, is zo een benadering niet echt het doel van deze masterproef. De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef richt zich puur op de invloed van *marktoriëntatie*. Deze masterproef heeft dan ook voor een andere invalshoek gekozen omtrent *survival*, waar er dieper wordt ingegaan wat *marktoriëntatie* teweeg brengt bij de perceptie van de respondent met betrekking tot de situatie van zijn organisatie binnen deze economisch instabiele periode.

*Survival* is gelukkig niet het enige concept waarbij het betrekken van een tijdsaspect een interessante insteek kan zijn. Ook binnen *approximated survival* komt tijd ter sprake. Meer bepaald bij de verdere indeling van *performance* die bij het onderzoek van Gunday et al. (2011) voorkomt. Gunday et al. (2011) spreekt van een 'lag'-effect dat voorkomt bij de relatie tussen *innovatie* en *financial performance*. Met andere woorden, het is mogelijk dat er enige tijd nodig is eer dat het positieve effect van *innovative performance* op de financiële resultaten geobserveerd kan worden. Op zich is deze assumptie niet zo vergezocht. Het feit dat innoverend gedrag en nieuwe introducties op de markt een bepaalde tijd nodig hebben voordat ze een extra meerwaarde vormen voor de (financiële) resultaten van de organisatie, voelt zelfs redelijk intuïtief aan. In feite kan een *innovatie* of innoverend gedrag dan ook gerelateerd worden met de nodige investering die nodig zijn om zich innovatief op te stellen. In dit opzicht kan het zelfs zijn dat er zich eerst een daling of 'penalty' in de resultaten voordoet, vooraleer een innoverend product leidt tot extra winsten (Gunday et al., 2011). Om deze lag op te vangen bekijkt Gunday et al. (2011) eerder de indirecte link van *innovative performance* met zowel *market performance* alsook *production performance*, die dan op hun beurt een invloed uitoefenen op *financial performance*.

Deze masterproef heeft echter geen expliciete hypothesen heeft gevormd met betrekking tot dit 'lag'-effect, omdat dit niet de focus van het onderzoek is. Toch kan, mede door de unieke kans die de dataset biedt, deze gedachtegang gebruikt worden. Meer bepaald beoogt deze masterproef verder te gaan op het voorkomen van een mogelijk 'lag'-effect, maar trekt deze lijn verder door tot bij het concept van *marktoriëntatie* zelf. Deze masterproef staat dus open voor de mogelijkheid dat er een 'lag'-effect kan optreden tussen *marktoriëntatie* en *innovatie*, met een verdere uitloop op

*approximated survival*. Er bestaat namelijk de mogelijkheid dat het enige tijd duurt vooraleer *marktoriëntatie* leidt tot *innovatie*.

Hierdoor stelt deze masterproef vast dat er twee mogelijke manieren zijn om het tijdsperspectief te integreren en te analyseren binnen dit onderzoek. Deze worden hieronder weergegeven met enige bijkomende aantekeningen.

### **Marktoriëntatie nu**

De originele insteek van *marktoriëntatie* wordt gemaakt door de gegevens van dit concept te gebruiken die verzameld werden tijdens het verloop van deze masterproef. Concreet wordt er hier eigenlijk gekeken naar hoe de huidige mate van marktgeoriënteerdheid van een organisatie een invloed uitoefent op de prestaties van de organisatie, en bijkomend ook op zijn *survival perception*.

### **Marktoriëntatie(t-2)**

Dit betreft de gegevens over *marktoriëntatie* die in eerdere vragenlijsten verzameld werden. Zoals later in de populatiebeschrijving zal terug komen, zijn deze het merendeel van deze vragenlijsten twee jaar geleden beantwoord. Gemakshalve wordt vanaf nu naar deze data verwezen door de benaming *marktoriëntatie(t-2)*.

Een eerste mogelijkheid die nagegaan kan worden is het fenomeen van een lag-effect in de relatie tussen *marktoriëntatie* en *innovatie* of *performance*. Hierbij wordt er wel de kanttekening gemaakt dat die onwaarschijnlijk is, aangezien er eerder bevraagd wordt naar de mate waarin een organisatie (doorlopend) aan *marktoriëntatie* doet. Een *marktoriëntatie* is dan ook geen statisch gegeven, maar hoort continue te worden uitgevoerd (Atuahene-Gima et al., 2005), net zoals *innovatie* (Lin & Chen, 2007).

Toch is het niet onaannemelijk dat er sprake kan zijn van een vertraagd effect bij de relatie tussen *marktoriëntatie* en de constructen waar dit concept een invloed op kan uitoefenen, namelijk *innovatie* en *performance*. Een hint wordt gegeven in de volgende quote:

“In this study, a survey methodology was used to collect data. Longitudinal study might be more suited to a study on market orientation given that the latter construct is considered a long-term endeavour which does not necessarily lead to short-term pay offs. ”

- Naidoo (2010)

Hoewel dit waarschijnlijk terugslaat op organisaties die zich pas toeleggen op *marktoriëntatie*, geeft die toch aanleiding tot een mogelijkheid dat er sprake is van een lag-effect met betrekking tot dit concept. Vanuit dit oogpunt zal er dan ook gekeken worden naar de integratie van de gegevens van *marktoriëntatie* die al eerder verzameld werden, om zo te kijken in welke mate dit een invloed heeft op het globale model.

Een tweede assumptie die kan worden nagegaan, is kijken in welke mate *marktoriëntatie(t-2)* een invloed heeft op *marktoriëntatie*. Het spreekt bijna voor zich dat de huidige mate van *marktoriëntatie* op zijn minst voor een deel beïnvloedt werd door de mate van *marktoriëntatie* die het bedrijf in de voorbije jaren had. Daardoor zal ook de relatie tussen *marktoriëntatie(t-2)* en *marktoriëntatie* bekeken worden in de analyses.

# Onderzoeksmodel

## Modelopbouw

Nu de literatuurstudie volledig besproken is, kan er overgegaan worden op het opstellen van een onderzoeksmodel. Dit model helpt dit model om de vooropgestelde hypothesen na te gaan, en zo een antwoord te geven op de deelvragen en de onderzoeksvraag. Het is wel van belang dat de verschillende onderdelen van het model terug kunnen vallen op een literaire basis, zodat de theoretische betrouwbaarheid gewaarborgd blijft. Naast de literatuurstudie is er dus ook gezocht naar een aantal wetenschappelijke kaders die een kadering konden vormen voor het onderzoeksmodel. Meer concreet zijn er een aantal studies die deze masterproef aanhaalt ter ondersteuning van dit onderzoek.

Een eerste stap wordt gegeven door Han et al. (1998). Hun werkt bekijkt een 'basisrelatie' tussen *marktoriëntatie*, *innovatie* en bedrijfsperformantie (oftewel de bedrijfsresultaten in de ruime betekenis van het woord). *Innovatie* wordt door hun bekeken als een soort 'missing link', die mogelijk een verklaring geeft aan de onduidelijkheden in verband met de invloed van *marktoriëntatie* op bedrijfsperformantie. *Innovatie* speelt zodoende een mediërende rol bij de relatie tussen *marktoriëntatie* en bedrijfsperformantie (Han et al., 1998). Dit (relatief) simpel model wordt grafisch\* weergegeven in figuur II.1, die hieronder weergegeven wordt. Wel wordt er nogmaals op gewezen dat Han et al. (1998) het construct *innovatie* vanuit een ander perspectief bekijkt dan wordt aangenomen in dit onderzoek. Meer bepaald bekijken Han et al. (1998) *innovatie* als een combinatie van technologische en administratieve *innovatie*, zoals al eerder werd opgemerkt in de literatuurstudie omtrent dit concept. Dit model gaat hier echter niet verder op in, en gebruikt de algemene relatie die aangetoond wordt in Han et al. (1998) als de belangrijkste fundament waarop dit model verder kan worden uitgebreid.

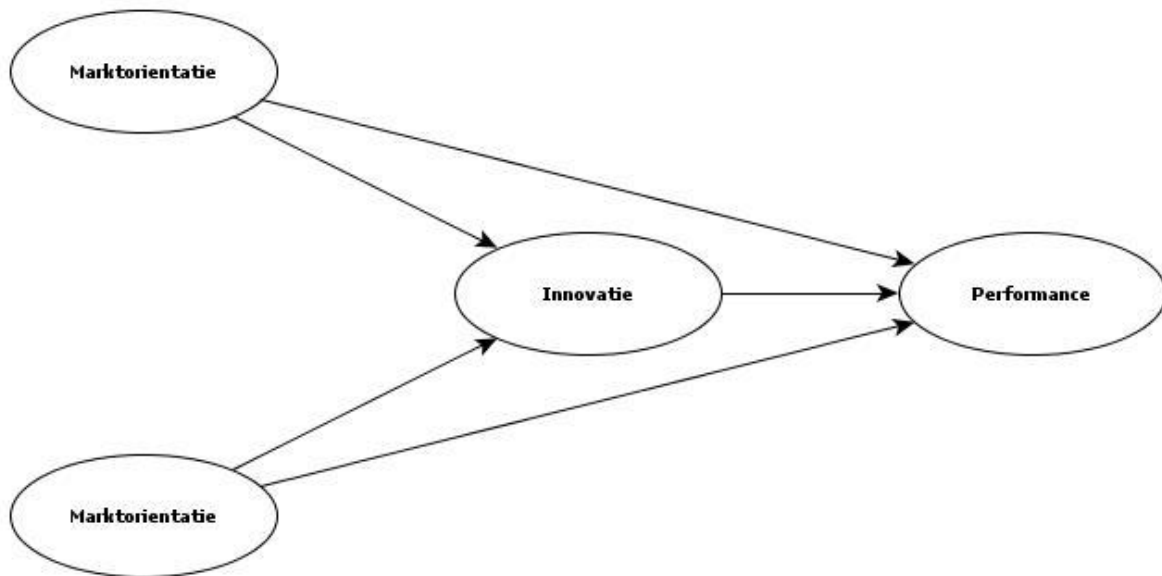


**Figuur II.1**

De eerste uitbreiding die verder bouwt op de net aangehaalde basisrelatie, is de verdere opsplitsing van *marktoriëntatie*. Uit de voorgaande literatuurstudie blijken de originele definities van Kohli & Jaworski (1990) & Narver & Slater (1990) namelijk te eng, en daardoor mogelijk niet meer toepasbaar voor dit onderzoeksmodel. Hierdoor werd er gezocht naar een uitbreiding voor deze conceptualisering. Die werd vervolgens gevonden in de 'vernieuwde' definiëring van Narver et al. (2004). Met deze definiëring wordt er dieper ingespeeld op het construct *marktoriëntatie*. Dit construct wordt opgesplitst in twee aparte constructen, namelijk 'proactieve *marktoriëntatie*' en 'responsieve *marktoriëntatie*'. Narver et al. (2004) onderzoeken echter alleen de relatie tussen deze twee vormen van *marktoriëntatie* met de prestaties van het bedrijf, samen met de invloed die een *innovatie oriëntatie* op deze prestaties heeft. Toch is het niet zover gegrepen om aan te nemen dat deze twee vormen van *marktoriëntatie* ook een invloed kunnen uitoefenen op *innovatie*. Zelfs intuïtief kan er aangevoeld worden dat het verzamelen en verspreiden van marktinformatie over de bewuste en onbewuste behoeftes van de klant kan leiden tot een hogere mate van *innovatie*. Deze invloed kan dan mogelijk via *innovatie* ook de algemene prestaties van het bedrijf verhogen. Dit grijpt ook weer terug naar de relatie die Han et al. (1998) leggen tussen *marktoriëntatie* en *innovatie*.

\* Alles bijkomende voetnoot moet er vermeld worden dat de grafische weergaves geen speciale leestekens zoals een trema of superscript kunnen weergeven. Dit geldt voor alle figuren die hierna volgen.

Kortom kan marktorientatie op twee verschillende manieren een direct effect uitoefenen. Op aangeven van onder andere Han et al. (1998) hebben de twee soorten *marktorientatie* mogelijk een invloed op *innovatie*, waarbij *innovatie* op zijn beurt mogelijk een invloed uitoefent op *performance*. Daarnaast kan ook de redenering van Narver et al. (2004) gevolgd worden, waar de twee soorten *marktorientatie* mogelijk een direct effect uitoefenen op de bedrijfsprestaties. Beide interacties worden samengezet en hieronder grafisch weergegeven in figuur II.2.



**Figuur II.2**

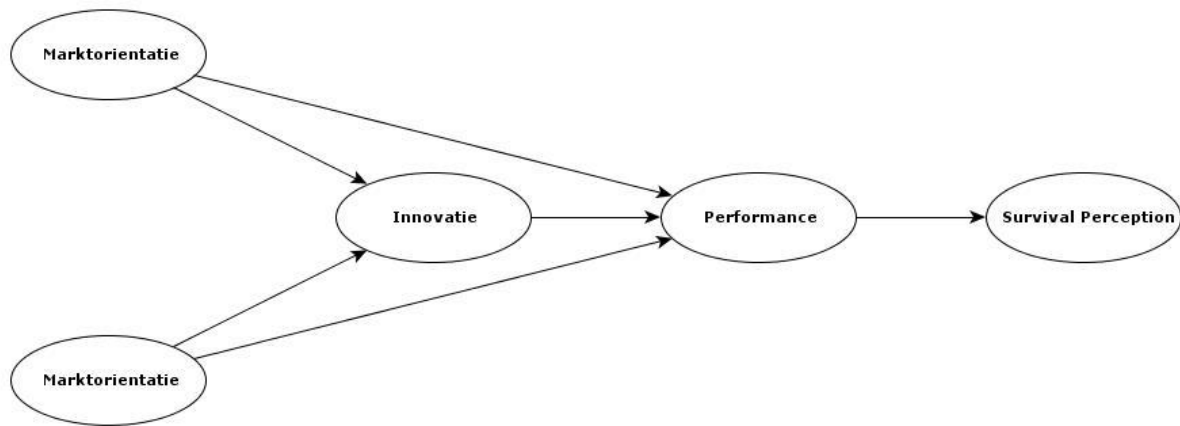
Naast de relatie van *proactieve* en *responsieve marktorientatie* met de bedrijfsprestaties, zal dus ook eveneens de direct relatie van beide constructen op *innovatie* onderzocht worden. In het tweede geval kan *marktorientatie* dan mogelijk ook een indirect effect uitoefenen op *performance*. Hierdoor zal het model kunnen uitmaken in welke mate *marktorientatie* nog een directe invloed heeft op bedrijfsperformantie, en in welke mate deze invloed mogelijk vervangen wordt door het mediërende effect van *innovatie*, zoals aangegeven in Han et al. (1998).

Hiermee is het model echter nog niet vervolledigd. De centrale onderzoeksvraag richt zich op namelijk op de mogelijke *survival* van een organisatie, en in welke mate *marktorientatie* deze *survival* beïnvloedt. De conceptualisatie van *survival* is echter nog niet volledig in het model verwerkt. De literatuurstudie geeft al een originele basis om het model verder uit te diepen. *Survival* zal in deze masterproef benaderd worden door de relatie te bekijken tussen de bedrijfsprestaties en de perceptie die de respondenten hebben met betrekking tot de *survival* van hun bedrijf. De respondenten worden op deze manier gevraagd naar een subjectieve beoordeling over zowel de prestaties van het bedrijf, en hoe zij de positie van het bedrijf binnen de huidige instabiele periode zien. Hiermee geeft deze masterproef een unieke en originele oplossing aan het de obstakels omtrent *survival*, die al aangehaald werden in de literatuurstudie. *Approximated survival* op deze manier onder andere op interessante manier gemeten worden, terwijl het toch nog een nuttige toevoeging blijft aan dit onderzoek. Het model wordt dus verder uitgebreid door *survival perception* achter *performance* te zetten, en te onderzoeken in welke mate de prestaties van een bedrijf hun perceptie van *survival* beïnvloeden. Deze twee concepten vallen samen onder de noemer *approximated survival*, om aan te geven dat *survival* benaderd wordt door deze relatie. De grafische weergave van hiervan komt terug in figuur II.3.



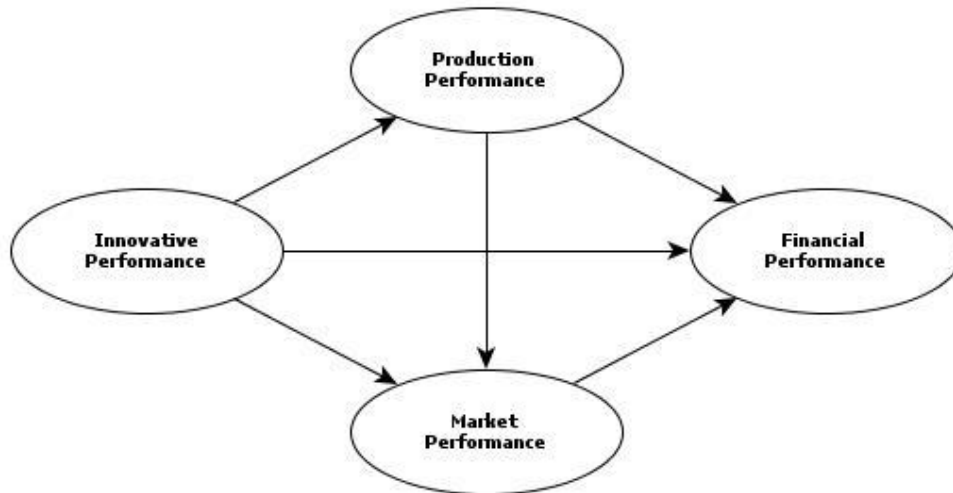
**Figuur II.3**

Door de toevoeging van *survival perception*, komt een eerste model tot stand. Dit model zal het originele model zijn waarmee dit onderzoek een antwoord probeert te geven op de centrale onderzoeksvraag. Het volledige overzicht van dit model wordt weergegeven in figuur II.4, die hieronder wordt afgebeeld.



**Figuur II.4**

Er is echter nog een andere invalshoek die in de literatuurstudie wordt aangehaald. Tot nu wordt er echter alleen aandacht gegeven aan de algemene conceptualisering *performance*. Een andere mogelijkheid om bedrijfsperformantie te definiëren, is echter om dit construct op te splitsen in vier aparte deelconstructen, namelijk '*innovative performance*', '*production performance*', '*market performance*' en '*financial performance*' (Gunday et al., 2011). Aangezien deze masterproef de relatie onderzoekt tussen *performance* en *survival perception*, wordt de relatie tussen deze twee constructen aangehouden. Concreet vertaalt zich naar aparte relaties tussen elk van deze vier (sub)constructen met *survival perception*, zal zodoende met de nodige aandacht geëvalueerd worden. Deze masterproef neemt echter de volledige redenering van Gunday et al. (2011) over als basis om de opsplitsing en de mogelijke interacties tussen deze subconstructen te bepalen. Hierbij moet echter een kanttekening gemaakt worden. Gunday et al. (2011) halen in hun werk aan dat ze verwachten dat er een lag-effect plaatsvindt tussen een mogelijke effect dat *innovatie performance* kan hebben op *financial performance*. Zij redenering echter dat dit effect zich indirect voordoet, via *production performance* en *market performance*. Deze masterproef volgt deze stelling, en hoopt die dan ook te bevestigen in dit onderzoek. De grafische weergave van de uitbreiding van *performance* wordt gegeven in figuur II.5.



**Figuur II.5**

Gunday et al. (2011) bekijken echter niet de relatie tussen een algemeen concept van *innovatie* en *innovative performance*, maar splitsen *innovatie* ook op in verscheidene subconstructen. Ter vervollediging van dit model is er dan een nood aan wetenschappelijke achtergrond om deze relatie te ondersteunen. De literatuurstudie geeft echter (kort) een literaire basis aan om deze relatie te onderbouwen. Deze relatie tussen *innovatie* en *innovatie performance* is namelijk al in het onderzoek van Lado & Maydeu-Olivares (2001) voorgesteld en bevestigd. Dit onderzoek levert daaropvolgend de link met de eigen een eigen inbreng, door de mogelijk interacties tussen deze subconstructen en *survival perception* te acherhalen.

Het volledige overzicht van het alternatieve model wordt afgebeeld op tabel II.6. Deze figuur is echter wel in de bijlage opgenomen aangezien het simpelweg *performance* in figuur II.4 vervangt door de vier aparte vormen van *performance* uit figuur II.5. Hierbij zullen *innovatie* en *marktoriëntatie* aan *innovative performance* gelinkt worden, terwijl alle vormen van *performance* wordt gerelateerd met *survival perception*.

Vervolgens komen in de literatuur nog enkele controlevariabelen aan bod. Er is dus enige nood aan een beargumenteerde keuze uit deze controlevariabelen, en de keuze ten opzichte van welk construct deze controlevariabelen in dit onderzoek een effect zullen hebben. Om zo consistent mogelijk te blijven met de originele artikels, zullen de volgende controlevariabelen opgenomen worden: *bureaucratic organizational form*, *competitive intensity*, *market turbulence*, *technological turbulence*. De eerste twee controle variabelen stammen voort uit het werk van Kohli & Jaworski (1990). De laatste twee variabelen worden overgenomen uit het werk van Narver et al. (2004) Deze variabelen worden in het volgende hoofdstuk verder uitgediept, samen met de invloeden die kunnen uitoefenen op dit model.

Met betrekking tot de opzet van het model blijft er dan nog een vraagstuk over, namelijk dat van de tijdigheid. Voor de twee constructen die onder marktoriëntatie vallen, is er data voorhanden die twee jaar voor dit onderzoek gemeten werd. Er zijn dus meerdere opties mogelijk in het geval er gekeken worden naar het tijdsperspectief. Deze opties werden eerder in dit hoofdstuk al aangegeven.

## Hoofdstuk III: Methodologie

In het vorige hoofdstuk werd een uitvoerige literatuurstudie beschreven. Er werd een uitgebreide uiteenzetting van de voornaamste concepten van deze masterproef gegeven. Daarnaast werden er ook hypothesen opgesteld met als doel de centrale onderzoeksvraag en de bijkomende deelvragen zo goed mogelijk te beantwoorden. Deze hypothesen werden vervolgens in een allesomvattend model gegoten, om zo een duidelijk overzicht te vormen van wat er in dit onderzoek aan bod komt.

Vooraleer er resultaten geanalyseerd worden, heeft dit model echter input nodig. Daarnaast moet er voor gezorgd worden dat de resultaten statistisch betrouwbaar zijn, en gekeken worden of de analyses veralgemeend kunnen worden (over de hele dataset heen). Dit hoofdstuk zal uitleggen hoe deze masterproef tewerk zal gaan met betrekking tot het kiezen en verzamelen van de data, en hoe er verder zal worden omgegaan met deze data. Dit hoofdstuk is met andere woorden gericht op de methodologie.

Vooraleerst zal dit hoofdstuk aangeven wat voor data verzameld zal worden, en op welke manier dit zal gebeuren. Meer concreet zal er voor elk concept worden aangehaald hoe de respondent hierover bevraged zal worden, en in welk onderzoek deze bevraging al eerder werd toegepast. Het integreren van bestaande methodes verzekert het feit dat de bevraging betrouwbaar zal zijn, aangezien deze methodes al meerdere malen getest zijn naar hun statistische betrouwbaarheid en hun significantie.

Vervolgens bepaald dit hoofdstuk waar deze data verzameld zal worden. Er wordt dus met andere woorden afgewogen wat de populatie zal zijn. Hierbij komen verscheidene factoren ter sprake zoals grootte van de populatie, diversiteit van de populatie, verspreidheid, en dergelijke. Hier zal de masterproef echter een andere richting uitslaan, doordat dit onderzoek een unieke kans heeft gekregen om verder te gaan op een al reeds bestaande dataset. Dit verschuift mogelijk deels een aspect van dit onderzoek met betrekking tot het uiteindelijke doel van deze masterproef.

Daarna wordt de aanpak van de analyse van het model besproken. Er zal aangehaald worden wat voor analyse er zal worden uitgevoerd, en welke stappen er ondernomen moeten worden om tot juiste en betrouwbare resultaten te komen. Hierdoor kan er veilig worden overgegaan tot het volgende hoofdstuk, de feitelijke analyse van de resultaten.



## Dataverzameling

Dataverzameling betreft meerdere aspecten. Ten eerste wordt er gekeken naar welke data er nu effectief verzameld en geanalyseerd zal worden. Zal er gekeken worden naar objectieve of subjectieve data? Hoe zal deze data effectief verzameld worden? Dat zijn het soort vragen die beantwoord worden in het eerste deel van dataverzameling. Ten tweede zal de populatie vastgesteld moeten worden. Van wie zal er data verzameld worden, en waarom net deze organisaties? Hoe groot moet de populatie zijn, en op welke andere factoren moet er gelet worden? Daarmee zal het tweede deel van deze methodebeschrijving van dataverzameling zich bezig houden.

### Data

Het eerste vraagstuk wat zich opdringt, is de vraag met betrekking tot de data die dit onderzoek zal verzamelen en analyseren. Een eerste keuze vormt zich bij de aard van de data. Is het mogelijk om objectieve informatie na te vragen, of zal er geopteerd moeten worden voor een analyse van subjectieve data? Voor de meeste concepten was het misschien mogelijk geweest om het onderzoek op een objectieve manier te benaderen.

Han et al. (1998) hadden in hun onderzoek al een soort van semi-objectieve benadering proberen op te stellen voor *innovatie*, door de respondent te bevragen in welke mate enkele vernieuwingen reeds in de organisatie aanwezig waren, op zowel technologisch als administratief vlak. Gezien de continue veranderingen die *innovatie* met zich meebrengt is deze lijst grotendeels al achterhaald, en zal elke manier om *innovatie* te meten aan de hand van objectieve data ook voortdurend vernieuwd moeten worden. Daarnaast waren Han et al. (1998) nog altijd afhankelijk van de integriteit van de respondenten. Gezien de kans dat er zich nog altijd een bias vertoont, bijvoorbeeld dat de organisatie zich beter of vooruitstrevender wil laten uitschijnen dan het in de werkelijkheid is, blijft deze data nog altijd op een subjectieve manier verzameld.

Ook met betrekking tot *survival* kan er objectieve data verzameld worden. Dit slaat vooral terug op de derde conceptualisatie die zich richt op een meer wiskundige en/of econometrische aanpak voor het meten en definiëren van *survival*. Zoals eerder aangehaald, beschikt dit onderzoek echter niet over de tijdspanne om een fatsoenlijke longitudinale studie te verrichten. Vandaar dat er ook een eigen benadering van *survival* werd opgezet, onder de naam *approximated survival*. Het eerste deel hiervan, *performance*, kan op zich ook getoetst worden aan de hand van objectieve data. Deze data zou zich echter wel voornamelijk richten op de financiële kant van het concept, terwijl Gunday et al. (2011) er net op wijst dat er ook andere aspecten zijn die onder *performance* thuishoren. Toch kan er intuïtief gezegd worden dat er ook mogelijkheden zijn om deze aspecten objectief na te gaan, met name aan de hand van KPI's, oftewel key performance indicators. Het tweede onderdeel van *approximated survival* zou echter praktisch onmogelijk zijn om aan de hand van objectieve data na te gaan. *Survival perception* is dan ook expliciet gedefinieerd om de mening van de respondent na te gaan inzake de toestand van de organisatie in deze economisch instabiele tijden. Dit concept is dus specifiek opgesteld om aan de hand van subjectieve data gemeten te worden.

Ook *marktoriëntatie* is moeilijk om te meten aan de hand van objectieve data. Hoewel het wel mogelijk is om na te gaan welke systemen er aanwezig zijn binnen een organisatie om signalen uit de markt op te vangen, is dit niet de essentie van *marktoriëntatie*. *Marktoriëntatie* wordt gezien als ofwel een aangeleerd gedrag (Kohli & Jaworski, 1990), ofwel als een bedrijfscultuur (Narver & Slater, 1990). Louter nagaan of er systemen aanwezig zijn binnen een organisatie om marktinformatie te verzamelen en te verspreiden doorheen het bedrijf, is vanuit dat standpunt mogelijk niet de juiste manier om het concept te meten. *Marktoriëntatie* is op zich al een deel subjectief. Het wordt dan ook moeilijk om dit op een objectieve manier te benaderen.

Hoewel er dus mogelijkheden zijn om dit onderzoek grotendeels te baseren op objectieve data, is het echter door verschillende redenen niet aan te raden. Vooraleerst is er een lak aan precedenten

binnen de literatuur. Hoewel sommige artikels een poging gedaan hebben tot een (semi-)objectieve aanpak met betrekking tot de aard van de data, is de literatuur grotendeels gebaseerd op een subjectieve ondervraging van de onderzochte organisaties. Daarnaast is heeft dit onderzoek niet het gepaste tijdsbestek ter beschikking om een longitudinale studie te verrichten. Uiteindelijk zou een analyse aan de hand van objectieve data dit onderzoek ook nodeloos ingewikkeld maken aangezien sommige concepten nu eenmaal meer aanleunen bij het subjectieve. Het spreekt ook niet voor zich om objectieve en subjectieve data te combineren en te analyseren om uiteindelijk nog tot betrouwbare resultaten te komen.

Dit onderzoek leunt dus beter aan tot een analyse van subjectieve data. Dit beantwoordt ook beter aan de originele opzet van deze masterproef. Het doel is om te zien in welke mate de marktgeoriënteerdheid van een organisatie een invloed heeft op de perceptie van de respondent in termen van de situatie van de organisatie tijdens een economisch instabiele periode. Dit heeft, in zichzelf, al een subjectieve ondertoon.

Aangezien er dus geopteerd wordt voor een analyse van subjectieve data, is het bijna vanzelfsprekend dat deze data verzameld zal worden aan de hand van een vragenlijst. Deze vragenlijst is volledig opgesteld aan de hand van precedentes die al terug te vinden waren in de literatuur. Daardoor kan er met zekerheid gezegd worden dat de gestelde vragen relevant zijn voor het concept waartoe ze behoren, en dat ze betrouwbaar genoeg zijn om te gebruiken. Dit komt mede doordat ze wetenschappelijk gevalideerd zijn, en daarnaast ook in de meeste gevallen al meermaals gebruikt zijn in verscheidene onderzoeken. Hieronder volgt een uiteenzetting van welke concept op welke manier gevraagd worden.

**Proactieve marktoriëntatie** – Dit construct bevatte acht vragen, die rechtstreeks overgenomen zijn uit Narver et al. (2004). Deze acht items stammen voort uit een initiële lijst van 34 kandidaten. Door verscheidene factor analyses werd deze groep teruggebracht tot elf items die op hun beurt verdere gereduceerd werden naar de uiteindelijke achter items (Narver et al., 2004). Het spreekt voor zich dat de items die toebehoren aan dit construct, zich vooral richten op het proactief zoeken nieuwe opportuniteiten. Hieronder vallen onder meer factoren zoals risico nemen ten opzichte van de bestaande producten, brainstormen en het actief zoeken naar latente noden.

**Responsieve marktoriëntatie** – Zeven items werden gebruikt om dit construct te meten. Deze komen voort na wederom een factoranalyse van tien initiële items. Deze zeven vormen hierdoor een unidimensionele schaal voor dit construct (Narver et al., 2004). De vragen die aangehaald worden om dit construct te meten, reflecteren vooral de originele stromingen van *marktoriëntatie*, namelijk die van Kohli & Jaworski (1990) & Narver & Slater (1990). Ze slaan dus terug op het verzamelen en nagaan van marktinformatie, en het doorgeven van deze informatie doorheen de organisatie.

Het was het meest evident om terug te slaan op de originele items van Narver et al. (2004) voor het meten van beide soorten *marktoriëntatie*. Hun items vormen namelijk de basis voor de verdere literatuur aangaande *proactieve* en *responsieve marktoriëntatie*. Door terug te grijpen naar het origineel benaderen de metingen het beste de intentie die erin zit in de items.

**Innovatie** – Voor *innovatie* zijn er meerdere bronnen om op terug te vallen als het gaat over de meting van dit construct. Vooraleerst is er het meetinstrument dat Han et al. (1998) gebruiken. Zoals al vermeld is dit instrument naar de opstelling van dit onderzoek niet meer recent genoeg, daarnaast hanteren Han et al. (1998) ook een andere conceptualisatie voor *innovatie*. Waar zij de opsplitsing maken tussen technologische en administratieve *innovatie*, opteert deze masterproef voor een geaggregeerd construct. Hierdoor kan ook de methode Gunday et al. (2011) niet gevolgd worden, waar *innovatie* wordt onderverdeeld in meerdere subconstructen. De items die worden aangehaald door Naidoo (2010) vallen wel onder één algemene noemer. Hij gebruikt dan ook, net zoals in dit onderzoek, een definitie van *innovatie* die alle aspecten van *innovatie* onder één noemer opneemt. Toch wordt zijn methode niet overgenomen door dit onderzoek. Dit vooral omdat Naidoo (2010) de termen *innovatie* en *marketing innovation* door elkaar gebruikt. Dit zorgt voor enige verwarring en zorgt er mogelijk voor deze twee termen als gelijk worden geïnterpreteerd.

Toch worden deze twee termen, onder meer in Gunday et al. (2011), als afzonderlijke concepten gezien. Daarom werd uiteindelijk gekozen voor de instrumenten die aangehaald worden door Battor & Battor (2010), dat volgens hun een zeer frequent gebruikt meetinstrument is. Hun construct bestaat uit zes items, die zich richten op zowel introducties en vernieuwingen, alsook herpositioneringen.

Hierbij kan wel de voetnoot gemaakt worden dat deze zes items zich vooral richten op nieuwe producten en/of diensten. De items zijn echter zeer divers, en betrekken verscheidene aspecten die niet alleen toegewezen worden aan het concept van product innovatie. Er kan wel enige kritiek zijn op het feit dat innovaties op vlak van processen hierdoor naar de achtergrond wordt geschoven. Hoewel deze kritiek mogelijk gegrond is, zal een *marktorientatie* zich voornamelijk leiden tot nieuwe producten en of diensten, aangezien klanten niet zo zeer een kijk hebben op de processen die binnen een organisatie lopen. Daardoor zal deze mogelijk iets te enge meting nauwelijks een probleem opleveren.

**Performance** – Een algemeen construct voor *performance* was redelijk moeilijk om te vinden. De meeste onderzoeken hanteren enkel een paar van de belangrijkste financiële cijfers om dit concept te meten. Met het vorig hoofdstuk in het achterhoofd blijkt een dergelijke meting echter te kort door de bocht. Slechts enkele financiële indicators gebruiken zou er voor zorgen dat *performance* zou overlappen met *financial performance* in het alternatieve model. Er zou op deze manier moeilijk een verschil gemaakt kunnen worden tussen een globaal construct, en een onderverdeling in verschillende aspecten van *performance*. Dit is de voornaamste reden waarom deze masterproef gekozen heeft voor een construct dat de organisatie vergelijkt met de concurrentie. Concreet wordt het algemene concept *performance* gemeten aan de hand van zeven vragen die de respondent vragen de organisatie af te tekenen ten opzichte van de concurrentie op het gebied van zowel sales en opbrengsten, alsook klantentevredenheid en slagingspercentage van nieuwe producten. Op deze manier wordt er een globale situatie geschetst die een mix vormt van de vier elementen die Gunday et al. (2011) opsommen.

Voor de meting van deze vier elementen onderling, werden de items van het originele onderzoek overgenomen. Dit eveneens om een zo groot mogelijk overlap te hebben met hun opzet. In dit opzicht werden de items van Gunday et al. (2011) geïntegreerd binnen dit onderzoek. Voor elk van deze vier aspecten wordt gevraagd de resultaten van de voorbije drie jaren te vergelijken met de resultaten van de periode er voor.

**Innovative performance** – Dit construct ligt de nadruk op de innovatieve zijde van *performance*. Dit door middel van zeven items die verscheidene indicatoren aanhalen, zoals kwaliteit, aantal patenten, aantal nieuwe product en vernieuwingen aan het administratieve systeem.

**Production performance** – Dit richt zich zeer kort op de productie indicatoren die voornamelijk als belangrijk gezien worden voor een goed functionerende productielijn. De vier items die hiertoe behoren zijn 'conformance quality', productiekost, productie flexibiliteit en productie en leveringssnelheid.

**Market performance** – Markresultaten hebben vanzelfsprekend een belangrijk aandeel in de algemene *performance* van een organisatie. De prestaties van een organisatie met betrekking tot de markt kunnen zeer snel gemeten worden door drie sleutelitems, namelijk de klantentevredenheid, het totaal aantal verkopen en het marktaandeel.

**Financial performance** – Dit construct bestaat uit vier items die zeer frequent terugkomen in de literatuur, en die ook vaak gebruikt worden om een algemene *performance* te meten. Hierbij gaat het over het rendement op verkopen, het rendement op eigen vermogen, de algemene winstgevendheid en de kasstroom exclusief investeringen.

Deze vier subconstructen worden relatief kort bevraagd, maar zorgen elk apart voor een iets uitgebreidere kijk op *performance* dan het globale construct.

**Survival perception** – Hoewel dit concept zelf wordt opgesteld, kan er een precedent teruggevonden worden in de literatuur. Zoals in de literatuurstudie ook al aangehaald, heeft Naidoo (2010) *survival* proberen te meten door de respondenten subjectief te vragen naar hun mening over de staat van de organisatie tijdens de crisis die zich voordeed net voor zijn onderzoek. Dit soort bevraging leunt bijna perfect aan met wat deze masterproef voor ogen heeft in termen van *survival perception*. Vanuit dit standpunt zullen de vier items van Naidoo (2010) in dit onderzoek gebruikt worden om dit construct te meten. Hier wordt nog een extra item aan toegevoegd dat frequent terugkomt in het project van Strategisch Innoveren, wat verder in dit hoofdstuk nog ter sprake komt. *Survival perception* zal dus door vijf items in totaal gemeten worden. Deze vijf items bevragen de respondent specifiek naar zijn mening over de situatie van de organisatie tijdens een economisch instabiele periode en deels ook zijn verwachtingen naar de toekomst toe.

Daarnaast spelen ook nog enkele controlevariabelen een rol, terwijl ze niet behoren tot het doel van dit onderzoek. Ze horen dus wel bevraagd te worden, maar hun mogelijke interacties worden alleen hier aangehaald. Hoewel ze niet behoren tot de hypothesen die in de literatuurstudie werden opgesteld, horen ze wel opgenomen te worden in de analyse. Het opnemen van deze variabelen kan de andere (kern)relaties namelijk beïnvloeden. In het geval deze relaties nog significant blijken te zijn terwijl de controlevariabelen zijn opgenomen, kan er sneller geconcludeerd worden dat deze relaties zich ook effectief voordoen in de werkelijkheid. De voornaamste reden om deze controlevariabelen op te nemen is dan ook om tot een completer model te komen (Narver et al., 2004). Hieronder volgt een korte uiteenzetting van welke controlevariabelen zijn opgenomen, en in welke mate ze een invloed kunnen uitoefenen op het model.

**Bureaucratic organizational form** – Dit is de mate waarin een organisatie bureaucratisch gestructureerd is of niet. Een mogelijke vertaling zou dan 'mate van bureaucratie' kunnen zijn. Bureaucratische organisaties worden gekenmerkt door gestandaardiseerde procedures, gecentraliseerde beslissingmakers en rigide structuren. Het tegenovergestelde is een dynamische bedrijfsstructuur. Organisaties nemen in dat geval een meer organische vorm aan, waar de organisationele architectuur sterk gedecentraliseerd is en er extensieve communicatieprocessen aanwezig zijn. Daarnaast is er ook sprake van flexibiliteit in de organisatiestructuur en een zekere dispersie van macht (Narver et al., 2004).

*Bureaucratic organizational form* heeft een negatieve invloed op *innovatie*. Bureaucratie limiteert de beschikbare informatie voor de leden van de organisatie, waardoor ze zich minder bewust zijn van de informatie, hun betrokkenheid vervolgens lager is en ze minder geëngageerd zijn. Daarnaast kunnen de rigide regels, baanomschrijvingen en formele autoriteit die een bureaucratie kenmerken, het genereren van nieuwe ideeën en het creatief oplossend denken mogelijk tegenhouden (Narver et al., 2004). Kohli & Jaworski (1990) stellen daarnaast dat de rigiditeit van een bureaucratie een hindernis is voor *marktorientatie*. Narver et al. (2004) verklaart ook nadrukkelijk dat een *proactieve marktorientatie* niet gerealiseerd kan worden binnen een bureaucratie. Zowel beide vormen van *marktorientatie* alsook *innovatie* hebben dus een negatieve relatie met *bureaucratic organizational form*. Aangezien het effect elk van deze variabelen op *performance* wordt onderzocht, zal de invloed van *bureaucratic organizational form* op *performance* bekeken worden. Hierdoor zal het effect van zowel *marktorientatie* als *innovatie* op *performance* geanalyseerd worden terwijl de mate van bureaucratie mogelijk een invloed kan hebben.

Om consistent te blijven met de basis uit de literatuur, wordt het meetconstruct van Narver et al. (2004) overgenomen. Dit construct bestaat uit acht items waarvan er één (BOF7) reversed is. Er moet wel opgemerkt worden dat Narver et al. (2004) dit construct op zijn beurt hebben overgenomen uit oudere literatuur. In het geval het originele werk wordt bekeken, blijkt die construct een bijeenstelling van meerdere factoren te zijn, die elk een aspect van de organisationele structuur proberen te meten (Deshpande, 1982). Deze masterproef maakt wel de kanttekening dat Narver et al. (2004) echter wel niet duidelijk zijn in verband met de manier waarop hun construct specifiek werd opgesteld. Deshpande (1982) bespreekt namelijk meerdere items, die door Narver et al. (2004) gereduceerd worden tot de acht items die overblijven in hun meetconstruct. Hoe deze reductie gedaan werd, wordt niet uitgelegd.

**Turbulence** - Turbulentie omvat de onzekerheden die een organisatie tegenkomt in zowel de marktomgeving alsook op vlak van technologie. Deze worden daardoor ook meestal opgesplitst in *market turbulence* en *technological turbulence* (Narver et al., 2004). *Marktturbulentie* staat gelijk aan de snelheid van verandering in de samenstelling van klanten en hun preferenties. *Technologische turbulentie* kan simpelweg gezien worden als de snelheid van technologische veranderingen (Jaworski & Kohli, 1993).

*Turbulence* blijkt gunstig te zijn voor beide vormen van *marktoriëntatie*. Zowel *marktturbulentie* als *technologische turbulentie* creëren onzekerheid. Deze onzekerheid leidt geeft marktgeoriënteerde bedrijven een grotere opportuniteit om te de uitgedrukte en latente behoeftes van de klant te ontdekken en hierop in te spelen (Narver et al., 2004). Jaworski & Kohli (1993) geven eveneens aan de er een grotere nood is aan *marktoriëntatie* voor organisaties die zich in een turbulente omgeving bevinden. *Innovatie* biedt een middel om om te gaan met een turbulente omgeving. De interactie tussen *marktoriëntatie* en *innovatie* zal doorgaans ook versterkt worden door de mate van turbulentie in de omgeving (Han et al., 1998). Aangezien *turbulence* het effect van zowel *marktoriëntatie* als *innovatie* kan beïnvloeden, wordt ook hier de invloed van *turbulence* op *performance* gemeten.

De meetconstructen voor *market turbulence* en *technological turbulence* komen eveneens uit het werk van Narver et al. (2004). *Market turbulence* wordt gemeten aan de hand van vier items, waarvan het vierde item (MarkTurb4) reversed is. *Technological turbulence* bestaat uit vijf items, waarvan het laatste (TechTurb5) reversed is.

**Competitive intensity** – De mate van concurrentie bekijkt het aantal concurrenten in de markt. Als er sprake is van een intensieve concurrentie op de markt, hebben de klanten een groter aantal alternatieven om uit te kiezen. *Competitive intensity* geeft klanten dus een grotere keuze uit alternatieven om hun behoeftes en wensen te vervullen. Hierdoor wordt er verwacht dat *marktoriëntatie* een sterkere invloed zal hebben in een omgeving met een groter aantal concurrenten (Jaworski & Kohli, 1993).

Het meetconstruct voor *competitive intensity* wordt overgenomen uit het onderzoek van Jaworski & Kohli (1993) en bestaat uit zes items.

Naast deze 'omgevingsfactoren', werden de ook identiteitsfactoren opgenomen die gewoon zijn aan een organisatie. Deze factoren fungeren eveneens als controlevariabelen worden hieronder verder beschreven.

**Age & Size** – De organisaties worden gevraagd naar hun jaar van stichting. Hierdoor kan hun leeftijd berekend worden. Ook wordt hen gevraagd naar het aantal werknemers dat ze hebben. Dit wordt gelijkgesteld aan de grootte. Volgend op de werkwijze van Beck et al. (2011), worden beide variabelen wordt een logaritme genomen.

**Industry** – Om de analyse van industrie zo simpel mogelijk te houden, wordt er gebruik gemaakt van een dummy. Deze dummy wordt onderverdeeld op basis van de algemene tak waarbinnen de organisatie zich bevindt, namelijk industrie of de dienstensector. Deze algemene onderverdeling is zeer populair en wordt algemeen aanvaard (Bohets, 2006). Binnen deze dummy zullen de bedrijven die geassocieerd worden onder de sector industrie de waarde 1 krijgen. De bedrijven binnen de dienstensector zullen de waarde 0 krijgen. Dit zorgt er voor de er concreet wordt gekeken of er een verschil is van het effect van *marktoriëntatie* en *innovatie* op *performance* en *innovative performance* in het geval de organisatie zich in ofwel de industrie- ofwel de dienstensector actief is.

Al deze vragen zijn vertaald van het Engels naar het Nederlands. Dit kan mogelijk wel voor enige bias zorgen. Deze vragenlijst wordt op zijn beurt dan terugvertaald naar het Engels, om na te gaan of de originele betekenis behouden wordt (Naidoo, 2010). Verscheidene van de (vertaalde) vragen werden echter al in een eerdere bevraging gebruikt, met name de vragen omtrent *marktoriëntatie*. Om de consistentie te bewaren ten opzichte van het vorige onderzoek, werden deze vragen op dezelfde manier opgesteld en geïntegreerd binnen de vragenlijst van dit onderzoek. In het geval van enige verwarringen werden de vragen zo miniem mogelijk aangepast, om begrijpbaar over te komen bij de respondent zonder te verliezen aan de originele betekenis.

De vragen zijn gebaseerd op een vijf-punt Likert schaal. Een Likert schaal is een soort van rating schaal dat zich baseert op een schaal die verbale uitdrukkingen gebruikt (Dawes, 2008). Een voorbeeld van een bepaalde Likert schaal is een schaal die gaat van *helemaal niet akkoord* tot *helemaal akkoord*.

Deze schaal werd gekozen omwille van twee redenen. Ten eerste werd deze schaal ook gebruikt in het vorige onderzoek. Door deze schaal aan te houden kan het vorige onderzoek zo consistent mogelijk worden gevolgd. Ten tweede hanteren Gunday et al. (2011) eveneens deze schaal. Hierdoor kan dit onderzoek hun opzet zo nauwgezet mogelijk volgen.

Deze masterproef erkent wel dat er een verschil optreedt bij het vergelijken van verschillende schalen. In het geval een vijf-punt schaal wordt afgewogen tegen een tien-punt schaal, blijken de gemiddeldes voor de tien-punt schaal met 0,3 lager te liggen (Dawes, 2008). Dit verschil blijkt significant. Wel maakt deze masterproef hier de afweging tussen het gemak voor de respondent. In het geval een tien-punt schaal gebruikt werd, suggereert deze masterproef dat de vragenlijst te uitgebreid en te vervelend zou zijn voor de respondent. In dat geval wordt het een afweging tussen een iets hoger gemiddelde, namelijk 0,3 op een schaal van tien, ten opzichte van een bias die mogelijk kan optreden door een te uitgebreide en mogelijk verwarrende schaal te gebruiken. De keuze lag hierdoor eerder op het hanteren van een schaal gebaseerd op vijf, zes of zeven punten, aangezien deze schalen het meeste gebruikt worden in de literatuur.

Een zes-punt schaal werd door Narver et al. (2004) gekozen om te vermijden dat de respondenten sneller het middelste punt van de schaal zouden kiezen. Dit vormt wel echter een probleem in het geval de respondent neutraal of besluiteloos is. Bij een even schaal is de respondent namelijk verplicht om een besluit te nemen. Dit werkt echter response bias in de hand, waarbij er eenzelfde zet van antwoorden wordt gekozen (Croasmun & Ostrom, 2011).

De meest voorkomend schalen zijn echter de vijf- en zeven-punt schalen. Dawes (2008) haalt echter aan dat het verschil geen relevante verschillende vertoont met betrekking tot standaard variatie, skewness en kurtosis. Beide schalen kunnen dus makkelijk van het een naar het ander herschaald worden. Met dit in het achterhoofd werd de voorkeur dus gegeven aan een vijf-punt schaal, om zo consistent mogelijk te zijn ten opzichte van het vorige onderzoek.

Een deel van de vragen zijn ook 'reversed'. Dit wilt zeggen dat deze vragen tegengesteld zijn opgesteld. Hierdoor wordt verwacht dat op deze vragen een lage score zal komen, in het geval er een hoge score gegeven werd bij de voorgaande vragen, of andersom (J. F. J. Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Dit wordt gedaan met het oog op 'response set bias', met name om deze bias te verkleinen of sneller te kunnen detecteren (Grewal & Tansuhaj, 2001; Narver et al., 2004). Met een response set bias wordt een case bedoeld waarbij een respondent constant dezelfde score aanduidt.

Voorafgaand aan deze vragenlijst, wordt de respondent bijkomend naar enkele identificatievariabelen bevroegd. Deze identificatievariabelen zullen gebruikt worden om de populatie in kaart te brengen. Meer bepaald wordt de respondent gevraagd om zijn functie in te vullen, met daarnaast enkele bedrijfsgebonden factoren zoals de sector waarin het bedrijf actief is, het jaar waarin het bedrijf opgericht werd en het aantal werknemers die werken binnen het bedrijf. Zo kan de dataset in kaart gebracht worden op basis van de grootte, de sector en de leeftijd van de organisaties.

## Populatie

De originele opzet van deze masterproef, was om een willekeurige steekproef op te stellen, en de respondenten te kiezen uit de Bel-first database. De Bel-first is een database die uitgebreide informatie bevat over organisaties in België en Luxemburg (BvD, 2012). Deze database kan gebruikt worden om individuele organisaties te onderzoeken, of organisaties te zoeken met specifieke profielen. Hoewel deze aanpak nog altijd het meest voor de hand liggend is in termen van het genereren van een grote populatie, heeft een andere opportuniteit zich aangeboden. Deze masterproef kreeg namelijk de unieke kans om gebruik te maken van de dataset die voortstemt uit het project 'Strategisch Innoveren'.

Strategisch Innoveren is een project waarbij KMO's de kans krijgen om met een kernteam uit hun bedrijf, en samen met een ervaren consultant hun bedrijfsstrategie te (her)bepalen (Sluismans, Lommelen, Noben, Poesen, & Beck, 2009). Dit project organiseert ook onderzoeken. Verscheidene van deze onderzoeken richtten zich ook op marktoriëntatie. Hierdoor onstond er een dataset waar dit onderzoek gebruik van kan maken. De geaggregeerde dataset bestaat uit 247 organisaties, en is dus een voldoende groot vertrekpunt om deze studie op voort te bouwen. Deze dataset stamt voort uit drie projecten.

**OPZUID** – Dit zijn 147, gesitueerd in Nederlands Limburg, die hebben deelgenomen aan een project tussen 2009 en 2011.

**SIVL1** – Dit zijn 52 bedrijven die gevestigd zijn in Belgisch Limburg, en eveneens hebben deelgenomen aan het project tussen 2009 en 2011.

**SIVL2** – Dit zijn 48 bedrijven die eveneens gelegen zijn in Belgisch Limburg, maar die hoofdzakelijk in 2012 hebben deelgenomen. Dit zijn dus de meest recente toevoegingen aan de dataset.

Door te opteren voor een verderzetting van deze dataset, vormen er zich echter enkele gevolgen waar aandacht aan gegeven moet worden. Vooraleerst is de grootte van deze populatie een vast gegeven. In het geval de respons te laag ligt, is er geen optie om de populatie te vergroten en de kans op een grotere respons te vergroten. Het kan daardoor moeilijker worden om conclusies die uit dit onderzoek voortkomen, te veralgemenen.

Er zijn echter ook voordelen gelinkt aan het verder bouwen op deze bestaande dataset. Door deze unieke kans kunnen er verscheidene andere invalshoeken geanalyseerd worden met betrekking tot *marktoriëntatie*. Deze zijn niet mogelijk bij het trekken van een eenmalige steekproef. De voornaamste twee invalshoeken die geanalyseerd kunnen worden, zijn al aangegeven in de literatuurstudie. Deze zijn namelijk het bekijken van een mogelijk lag-effect wat kan optreden bij *marktoriëntatie*, en de invloed van de relatieve wijziging binnen *marktoriëntatie* op de uiteindelijke *performance* van de organisatie. In dit opzicht verschuift de richting van deze masterproef naar het trekken van veralgemenende conclusies, naar het opzetten van een interessante en unieke aanzet tot verdere onderzoeken.

## Analyse

Eens de respons verzameld is, kan er overgegaan worden op de analyse van de resultaten. Een beschrijvende analyse komt eerst aan bod, om zo de opmaak van de dataset bloot te leggen. Concreet wordt er gekeken naar de gemiddelde grote en leeftijd van de bedrijven, en de verhouding tussen het aantal bedrijven uit de dienstensector en het aantal bedrijven uit de industrie. De beschrijvende analyse wordt verricht door middel van SPSS. SPSS is een zeer krachtig softwareprogramma dat wordt uitgegeven door IBM en dat onder meer wordt gebruikt voor data-analyse (IBM, 2013).

Vervolgens wordt deze dataset gebruikt voor het meten en analyseren van de vooropgestelde modellen. Gezien de redelijke complexiteit van de modellen, kiest deze masterproef er voor om de analyse te verrichten aan de hand van Structural Equation Modelling. Een SEM-analyse is een analyse op basis van een combinatie van twee bekende technieken voor multivariate data-analyse, namelijk een combinatie van factoranalyse en 'multiple regression analysis'. Een SEM-analyse onderscheidt zich door drie voornaamste kenmerken. Ten eerste schat het meerdere, onder elkaar gerelateerde relaties van afhankelijke variabelen. Ten tweede stelt het ongeobserveerde concepten voor in relaties en verklaart het de meetfouten in het schattingsproces. En ten derde definieert het een globaal model om een set van meerdere relaties overzichtelijk te kunnen verklaren (J. F. J. Hair et al., 2010).

Onder meer Naidoo (2010) gebruikt deze vorm van analyse in zijn onderzoek. Ook Narver et al. (2004) geven aan dat deze analyse het beste geschikt is voor het meten en analyseren van hun hypothesen. Zij werden echter tegengehouden door het feit dat ze volgens hun te weinig respondenten hadden. Er kan echter via meerdere methoden een SEM-analyse uitgevoerd worden. Een voorbeeld hiervan is '(maximum likelihood) covariance-based SEM'. Deze aanpak probeert het verschil tussen de covarianties van de sample en de covarianties van het theoretisch model te minimaliseren. Hierdoor zal het proces voor het schatten van de parameters proberen om de covariantie matrix van de geobserveerde waarden te reproduceren (Haenlein & Kaplan, 2004).

Dit onderzoek opteert echter voor een 'Partial Least Squares SEM'. Dit is een methode die valt onder de 'variance-based SEM'. Deze aanpak concentreert zich, in tegenstelling tot reproduceren van de covariantiematrix, op het maximaliseren van de variantie van de afhankelijke variabelen die verklaard worden door de onafhankelijke variabelen. PLS bestaat uit drie delen. Ten eerste bevat het een structureel gedeelte, wat de relaties tussen de latente variabelen weergeeft. Ten tweede is er ook een meetgedeelte, dat aantoont hoe de latente variabelen en zijn indicatoren gerelateerd zijn. En ten derde is er het derde component die zich focust op gewichtrelaties, dat gebruikt wordt om de 'case values' voor latente variabelen te schatten (Haenlein & Kaplan, 2004).

Er zijn een aantal voordelen verbonden met het gebruiken van de PLS aanpak. Het meeste terugkerende voordeel waarom PLS-SEM gebruikt wordt, is het gebruik van kleinere steekproefgroottes. Met behulp van PLS-SEM kun modellen juist en betrouwbaar geschat worden aan de hand van kleinere steekproeven. Daarnaast kan PLS-SEM een complexer model analyseren met minder beperkingen dan CB-SEM. Met andere woorden kan PLS-SEM gebruikt worden om niet alleen grotere, maar ook complexere modellen te schatten aan de hand van relatief kleine steekproeven, waar dit bij CB-SEM niet mogelijk was (Ringle, Sarstedt, & Straub, 2012).



Binnen PLS moet er wel rekening gehouden worden met de aard van de latente variabelen. Deze constructen kunnen namelijk formatief of reflectief worden opgesteld en geanalyseerd. Hierdoor kan de analyse beïnvloedt worden. Hierdoor is het dus noodzakelijk om vooraleerst te bepalen hoe de variabelen opgesteld moeten worden. Jarvis et al. (2003) geven een aantal beslissingsregels die gevolgd kunnen worden om de aard van het construct te achterhalen. De volgende uiteenzetting van deze beslisregels verklaar eveneens de elementen die verschillen tussen een formatief en een reflectief model.

1. Vooraleerst wordt de richting van de causaliteit bekeken. Bij een formatief model loopt de richting van causaliteit van de items naar het construct toe. De indicators van dit model zijn dan definiërende karakteristieken van het model. Veranderingen binnen de items horen veranderingen binnen het construct te veroorzaken. Verandering binnen het construct hebben echter geen effect op de items. Bij een reflectief model loopt deze causaliteit in tegenovergestelde richting, namelijk van het construct naar de items. De items worden hier gezien als manifestaties van het construct. Verandering in het construct hebben zullen dan ook een verandering binnen de items veroorzaken. Veranderingen binnen de items hebben echter geen invloed op het construct (Jarvis, Mackenzie, Podsakoff, Mick, & Bearden, 2003).
2. Vervolgens komt de mate waarin de items verwisseld kunnen worden ter sprake. Binnen een formatief model zijn de items namelijk moeilijk verwisselbaar. Ze bevatten geen soortgelijke inhoud en delen niet noodzakelijk een gemeenschappelijk thema. Het weglaten van een indicator zou bij dit model dan ook de conceptualisatie van het construct veranderen. Bij een reflectief model is dit echter wel het geval. Items horen verwisselbaar te zijn en onder eenzelfde thema te vallen. Hun inhoud is dan ook zeer gelijkend op elkaar, en het weglaten van een item zal de conceptualisatie van het construct dan ook niet veranderen (Jarvis et al., 2003).
3. Een derde aspect is de covariantie tussen de items. Bij een formatief model hoeven de items niet te covariëren met elkaar. In verandering in een van de items is in dat geval dan ook niet geassocieerd met een mogelijke verandering in de andere indicatoren. Bij een reflectief model is dit wel het geval. Items zijn binnen dit model gecovarieerd een elkaar, wat ertoe leidt dat een verandering binnen een item geassocieerd mag worden met veranderingen binnen de andere items (Jarvis et al., 2003)
4. Een laatste beslisregel wordt gevormd rond het 'nomologische' netwerk van de items. Bij een formatief model mag het nomologisch netwerk van de items verschillend zijn ten opzichte van elkaar. Dit wilt zeggen dat de items niet noodzakelijk dezelfde antecedenten en gevolgen hoeven te hebben. Bij een reflectief model is dit echter wel het geval (Jarvis et al., 2003)

Elke soort variabele heeft echter zijn eigen bijbehorende methodes om de constructen te valideren en om de betrouwbaarheid na te gaan. De opsomming van de voorwaarden die nagegaan moeten worden, worden in de volgende figuur (figuur III.1) weergegeven. Deze figuren werd overgenomen uit een leidraad (Leroi-Werelds, 2010) die beschikbaar werd gemaakt door de UHasselt.

Reflectief	Formatief
Unidimensionality (SPSS)	
Reliability Cronbach's alpha > 0.70 Composite reliability	
Validity Item validity: The magnitude and significance of the item loadings Within-method convergent validity: AVE > 0.50 Discriminant validity: AVE > [cor (construct-other construct)] <sup>2</sup>	Validity Item validity: The significance of the item loadings Discriminant validity: CI: correlation LV +/- 2se IF  1  lies in the CI → no discriminant validity

**Figuur III.1: Voorwaardes reflectieve en formatieve variabelen**

### Reflectief

Een eerste maatstaf voor een reflectieve variabele, is de unidimensionaliteit. Unidimensionele meetobjecten zijn gemeten indicatoren die slechts uitgelegd kunnen worden door één onderliggend construct (J. F. J. Hair et al., 2010). De items worden dus verwacht tot één dimensie te behoren. De unidimensionaliteit kan nagegaan worden door er een factoranalyse op toe te passen. Deze analyse zal door SPSS uitgevoerd worden.

Vervolgens zal de betrouwbaarheid van de reflectieve constructen nagegaan worden. De betrouwbaarheid wordt weergegeven door twee indicators, namelijk Cronbach's Alpha en Composite Reliability. Cronbach's Alpha is een mate van betrouwbaarheid die ligt tussen 0 en 1. Deze betrouwbaarheidscoëfficiënt schat de consistentie van de hele schaal en is de meest gebruikte maatstaf om dit na te gaan. Als een algemene vuistregel worden deze twee maatstaven verwacht groter dan of gelijk aan 0.70 te zijn. In het geval de Composite Reliability lager ligt, is dit een mogelijke indicatie dat het construct niet adequaat genoeg convergeert en intern niet consistent genoeg is (J. F. J. Hair et al., 2010).

Daarnaast zal ook de validiteit van de items moeten worden nagegaan. Een eerste indicator van deze validiteit, zijn de grootte en de significantie van de item ladingen. Een item lading is een waarde die de contributie van dat item aan de factor of het construct weergeeft. Deze horen normaal gezien minstens groter te zijn dan 0.50. Het is echter beter als deze ladingen groter zijn dan 0.70. Een tweede indicator is de Average Variance Extracted (AVE). Die is een maatstaf die een overzicht geeft van de convergentie binnen een set items die tot éénzelfde construct behoren. Het is het gemiddelde percentage van variantie van het construct die verklaard wordt door de items (J. F. J. Hair et al., 2010). Deze indicator valideert twee aparte aspecten, namelijk de 'convergent validity' en de 'within-method convergent validity'. De discriminantvaliditeit is de mate waarin een construct effectief verschillend is van de andere constructen. De convergerende validiteit is de mate waarin de items van een specifiek construct convergeren of een hoge proportie van algemene variantie delen (J. F. J. Hair et al., 2010). Met betrekking tot de within-method convergent validity, wordt de AVE verwacht groter dan 0.50 te zijn. Dit wilt zeggen dat de items de helft van het construct verklaren, terwijl de andere helft een soort 'error' variantie is (J. F. J. Hair et al., 2010). Om de discriminant validity te staven, wordt verwacht dat de AVE groter is dan het kwadraat van de correlaties tussen de desbetreffende constructen. De AVE van bijvoorbeeld *innovatie* wordt dus getoetst ten opzichte van het kwadraat van de correlatie tussen *innovatie* en elk ander construct binnen het model, voor elk construct apart.

## Formatief

Aangezien de achterliggende redenering bij een formatieve variabele er vanuit gaat dat deze variabele uit meerdere aspecten bestaat, is het niet logisch om hier te veronderstellen dat de items unidimensioneel zijn. Voor formatieve variabelen wordt er daardoor alleen de validiteit van het construct nagegaan. Wederom wordt er gekeken naar de item validiteit en de discriminantvaliditeit. De item validiteit wordt op dezelfde manier nagegaan als voor reflectieve variabelen. De discriminantvaliditeit wordt echter anders getoetst. Voor de formatieve variabelen wordt er een betrouwbaarheidsinterval opgesteld op basis van hun correlatie. Valt de absolute waarde  $|1|$  binnen dit interval, dan is de discriminantvaliditeit niet gewaarborgd.

Nadat de voorwaarden voor de reflectieve en formatieve variabelen is nagegaan, kan er overgegaan worden op de analyse van het model en de relaties tussen de verschillende constructen. De focus verschuift hierdoor van de items en constructen, naar de padcoëfficiënten tussen de verschillende constructen. De padcoëfficiënten geven aan hoe het ene construct het andere beïnvloedt. Aangezien een PLS analyse gebaseerde is op basis van een 'multiple regression analysis', kunnen deze padcoëfficiënten als de bèta's van de verschillende regressies gezien worden. Een bèta's van 0.5 zou dus aangeven dat als de aarde van het eerste construct stijgt met 1, de waarde van het tweede construct zal stijgen met 0.5.

De significantie van de padcoëfficiënten wordt in smartPLS opgesteld na het uitvoeren van een bootstrap. Voor dit onderzoek zal er de bootstrap 5000 maal worden herhaald voor de gehele steekproef (Leroi-Werelds, 2010). Een bootstrap wordt gebruikt om de eigenschappen van een steekproefverdeling van de schatters af te leiden. De voornaamste eigenschappen zijn de standaarddeviaties, de betrouwbaarheidsintervallen en de kritische waarden. Deze methode gaat echter niet van de assumptie uit van een gespecificeerde distributie zoals een normaalverdeling, maar baseert zich echter op vervangingen uit de steekproef (Schmidheiny, 2012). De bootstrap is in dit geval niet parametrisch. Hierdoor is een analyse aan de hand van een normale t-test niet correct. De kritieke waarden die gebruikt worden om de gegeven t-waarden aan te toetsen, vallen terug op de assumptie van een normaalverdeling. Er wordt echter niet uitgegaan van deze assumptie in dit onderzoek. Hierdoor zijn de normale kritieke waarden ongeldig.

Een mogelijke oplossing wordt gegeven in de handleiding van Schmidheiny (2012). Deze geeft een methode aan om deze kritieke waarden te transformeren naar geschatte kritieke waarden zodat ze wel gebruikt kunnen worden. Deze transformatie berust op een combinatie van de bootstrap-t methode en de percentile bootstrap methode. In de bootstrap-t methode wordt voor elke getrokken sample een t-waarde berekend door de bèta van de originele sample af te trekken van de bèta van de sample, en te delen door de standaardafwijking (Banik & Kibria, 2010; Schmidheiny, 2012). Dit wordt voor elk van de sample-waarden herhaald. Vervolgens worden alle t-waarden gerangschikt van klein naar groot. De nieuwe kritieke waarden bevinden zich dan op het  $(\frac{\alpha}{2})$ de en het  $(1 - \frac{\alpha}{2})$ de percentie, waar de alfa gelijk is aan het significantieniveau. Wanneer men de t-test wilt doen op het 5%-significantie niveau zullen de kritieke t-waarden zich bevinden in het 125e en het 4875e percentiel. De waarden voor het 10%-niveau liggen op het 250e en 4750e percentiel. Deze methode wordt de percentile bootstrap genoemd. Deze t-waarden kunnen dan gebruikt worden om een t-test op uit te voeren (Schmidheiny, 2012). In het geval de padcoëfficiënt significant is op het 5% niveau, wilt dit zeggen dat deze waarde in 95% van de gevallen een juiste weerspiegeling.

Door een overzicht te geven van de groottes van de bèta's en de significanties hiervan, kan er (grafisch) een globaal model geschetst worden. De interpretatie van dit model zal dan gebruikt worden als basis om de conclusies van deze masterproef op te stellen.

# Hoofdstuk IV: Analyse

## Beschrijving dataset

De deel van het hoofdstuk zal zich richten op de beschrijven van de verzamelde gegevens. Eerst zal de dataset algemeen beschreven worden, waarna elk construct apart beoordeeld en besproken zal worden. Alle items in de vragenlijst werden behouden zoals ze werden opgesteld in hun originele onderzoeken, zoals al eerder aangehaald werd in het vorige hoofdstuk. Ze zijn echter wel vertaald. Het is daarom ook aangeraden om elk construct apart na te kijken, om zo een juiste input te hebben waarop de analyses zich kunnen baseren.

Van de 247 uitgestuurde vragenlijsten werden er 87 op ten minste deels beantwoord. Daarnaast werden er 10 mails ontvangen met een bericht dat men niet aan het onderzoek kon of wou meewerken. Samen komt dit neer op een respons ratio van 39,27%. Van de 87 beantwoorde vragenlijsten waren er in totaal 62 bruikbaar voor de uiteindelijke analyse. De analyse wordt dus verricht voor 25,10% van de totale populatie.

De gemiddelde grootte van deze organisaties is 39,35. Een gemiddeld personeelsbestand binnen deze dataset bevat dus 39 werknemers. Het bereik van deze grootte ligt tussen 1 en 600. Zowel micro-ondernemingen (<10 personeelsleden), alsook kleine ondernemingen (<50 personeelsleden), alsook middelgrote ondernemingen (<250 personeelsleden) en grotere ondernemingen zijn dus vertegenwoordigd binnen deze dataset (Liikanen, 2003). De verspreiding van de groottes, en de frequentie per aantal werknemers binnen de dataset worden in de bijlage onder tabel IV.3 weergegeven. Hierbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat de organisatie met 600 werknemers een uitschieter is. Het eerstvolgende grootste bedrijf telt 175 werknemers. De verkennende analyse, uitgevoerd in het statistische programma SPSS, geeft daarbij aan dat de 4 andere waarden als uitschieters gezien worden. Grafisch worden deze waardes afgebeeld op een boxplot. Deze is opgenomen in de bijlage onder Figuur IV.1. De meest extreme waardes worden opgesomd in tabel IV.2, die eveneens is opgenomen in de bijlage. De 'box' van de boxplot bevat 50% van de waardes die het dichtst rond het midden liggen. Ze bevat met andere woorden de waardes tussen het 25e percentiel en het 75e percentiel. De lijn binnen de 'box' ligt ter hoogte van de mediaan (J. F. J. Hair et al., 2010). De mediaan voor het aantal werknemers ligt op 15,5. Dit betekent dat de twee middelste waardes voor het aantal werknemers van de dataset 15 en 16 zijn. Deze waardes zijn, samen met nog een aantal andere descriptives opgenomen in tabel IV.1 in de bijlage.

Met betrekking tot de leeftijd van de organisaties binnen de dataset, ligt het gemiddelde op 31,74 jaar, terwijl de mediaan 24 jaar is. Het jongste bedrijf binnen deze dataset is 2 jaar oud, het oudste 178 jaar. Wederom blijkt het oudste bedrijf een extreme waarde te zijn. De onderverdeling van de leeftijden is grafisch te zien op de boxplot die afgebeeld wordt op figuur IV.2 in de bijlage. Hierbij geven tabel IV.4 en tabel IV.5 iets meer informatie mee, zoals de descriptives en de een opsomming van de meeste extreme waardes. Tussen de vijf hoogste waardes en de eerstvolgende leeftijd blijkt een groot verschil te liggen. De eerstvolgende leeftijd is namelijk 65 jaar, terwijl de hoogste waardes van 98 tot 187 jaar lopen. De frequenties per leeftijd worden in de bijlage weergegeven in tabel IV.6, die gespreid is over twee opeenvolgende pagina's.

In het geval de verdeling voor controledummy industry wordt bekeken, blijkt de 35.5% uit onder de noemer industrie te vallen. 64.5% verleent diensten. Hoewel de dienstensector beter vertegenwoordigd is in deze dataset, is er nog altijd een redelijke balans tussen deze twee sectoren. De bijhorende tabel is in de bijlage opgenomen onder tabel IV.7.

Voor elk van de volgende constructen is de gemiddelde (antwoord)waarde per item, en de gemiddelde (antwoord)waarde per construct opgenomen bij de vragenlijst. Deze is terug te vinden op het einde van de bijlage. Elke gemiddelde waarde en standaarddeviatie hiervan volgt op de desbetreffende vraag.

**Proactieve marktorientatie** – De items met betrekking tot *proactieve marktorientatie* werden overgenomen uit Narver et al. (2004). In hun originele onderzoek werd dit construct zo opgesteld dat al de zijn items tot eenzelfde dimensie behoorde. Dit is een uitstekende indicator dat dit construct reflectief opgesteld mag worden. Unidimensionaliteit is echter niet de maatstaf die aangeeft of een construct reflectief of formatief geanalyseerd moet worden. De voornaamste richtlijnen (Jarvis et al., 2003) om dit onderscheid te bepalen zijn in het vorige hoofdstuk uitgeschreven.

Na een factoranalyse van alle acht items, blijkt echter dat de unidimensionaliteit niet gewaarborgd is in deze dataset. Tabel IV.8 en tabel IV.9, opgenomen in de bijlage, geeft de algemene waardes mee van de eerste factoranalyse. Dit is een eerste indicator dat dit meetobject meer dan één dimensie probeer te meten. Door dieper in te gaan op de (vertaalde) vragen die tot dit construct behoren, blijkt op basis van een subjectieve evaluatie ProMO5 voor enige wrijving te zorgen. Dit item heeft ook de hoogste lading op de tweede factor, en heeft ook de c “Wij innoveren zelfs als we daarmee het risico lopen onze bestaande producten overbodig te maken”, valt mogelijk eerder onder het construct *innovatie* in plaats van het construct *proactieve marktorientatie*. Het is voornamelijk om die reden dat er een nieuwe factoranalyse wordt gedaan waarbij ProMO5 niet wordt opgenomen. Door ProMO5 weg te laten uit het meetconstruct, blijkt er wel sprake te zijn van unidimensionaliteit, zoals te zien in tabel IV.10 en tabel IV.11 in de bijlage. Hierdoor is aan de eerste controle van een reflectieve variabele voldaan.

**Responsieve marktorientatie** – *Responsieve marktorientatie* wordt door Narver et al. (2004) eveneens voorgesteld als een unidimensioneel construct. Ook hier blijkt uit een factoranalyse dat de unidimensionaliteit in dit onderzoek niet wordt bevestigd. De details van deze analyses worden weergegeven in tabel IV.12 en tabel IV.13 in de bijlage. In het geval er hier dieper wordt ingegaan op de gestelde vragen, met de opgesomde beslisregels van Jarvis et al. (2003) in het achterhoofd, kan het gebrek aan unidimensionaliteit mogelijk verklaard worden. Elk van de vragen die construct vertegenwoordigen richten zich namelijk elk op een ander aspect waar dit construct voor staat. Dit wordt duidelijker in het geval de resultaten van de literatuurstudie hier ook bij worden betrokken. De literatuurstudie bundelt namelijk verschillende aspecten van de originele stromingen van *marktorientatie* samen onder één noemer. *Responsieve marktorientatie* meet dus eigenlijk drie aparte onderdelen, die moeilijk onderling verwisselbaar zijn. Het is dan eerder aangewezen om dit construct als formatief op te stellen en te bekijken.

**Innovatie** – *Innovatie* wordt als een reflectief construct benaderd. Een factoranalyse plaatst elk van de zes items op een gemeenschappelijk factor. Hierdoor wordt de unidimensionaliteit die aangetoond wordt in het werk van Battor & Battor (2010) bevestigd. Toch lijkt Inno3, met een factor lading van 0,415, zoals te zien in tabel IV.15 in de bijlage. Tabel IV.14 in de bijlage geeft extra informatie geen goed item voor deze construct. De uitspraak dat men diensten of producten verandert om kosten te verminderen blijkt het construct *innovatie* daardoor niet goed te meten. Hoewel *innovatie* dus al unidimensioneel was, wordt Inno3 achterwege gelaten om de andere indicators voor een reflectieve variabelen te verbeteren.

**Performance** – Het algemene meetconstruct voor *performance* bevat in feite de verschillende elementen die ook in de vier subconstructen terugkomen. Doordat ze gebundeld worden in een algemeen construct, is elk item dat bevraagd worden even belangrijk voor de betekenis van dit construct. Daarnaast zijn de items niet verwisselbaar, en kan er ook moeilijk een uitgelaten worden. Hierdoor zal dit construct als formatief geanalyseerd worden.

**Innovative performance** – Dit construct kijkt de prestaties met betrekking tot *innovatie* niet op basis van formele maatstaven, maar eerder op basis van een algemene reflectie en beoordeling. Hierdoor wordt dit construct beter als een reflectief construct benaderd. Een

factoranalyse geeft echter aan dat vooral InnoPerf6 iets anders blijkt te meten, zoals te zien is in tabel IV.16 en tabel IV.17 in de bijlage. In het geval dit item overlopen wordt, blijkt deze vraag eerder het aantal patenten na te gaan. Deze vraag zou eerder binnen een formatief construct passen. Mede daardoor wordt dit item uit de analyse gelaten. Een nieuwe factor analyse toont aan dat dit construct wel unidimensioneel is zonder InnoPerf6. De bijhorende waardes worden in tabel IV.18 en tabel IV.19 in de bijlage getoond.

**Production performance** – De vier items die tot dit construct behoren, gaan elk een ander aspect van de productieprestaties na. Hierdoor zijn ze elk zeer verschillend ten opzichte van elkaar, maar dragen wel allemaal bij aan de betekenis van *production performance*. Dit construct wordt als formatief bekeken.

**Market performance** – Dit construct bevraagt de respondenten naar de mate van klantentevredenheid, de omzet en het marktaandeel. Dit zijn drie aparte aspecten die samen betekenis geven aan een globaal construct dat de prestaties op de markt aan duidt. Ze kunnen niet onderling verwisseld of weggelaten worden. Dit subconstruct wordt dan ook als formatief opgenomen.

**Financial performance** – *Financial performance* bestaat net zoals de vorige twee subconstructen uit vier items die elk een ander aspect van dit construct meten. Hier wordt dan ook de redenering overgenomen die bij de vorige twee subconstructen is gebruikt, waarbij dit construct ook als formatief wordt opgenomen.

**Survival perception** – Het nagaan van de *survival perception* wordt gedaan op basis van vijf items, die de reflectie van de respondent over dit onderwerp weergeven. Elk van deze items vallen samen onder een algemeen thema en blijken ook unidimensionaal te zijn. Dit is al een eerste indicator dat deze variabele reflectief gezien mag worden. De resultaten van de factoranalyse is terug te vinden in tabel IV.20 en tabel IV.21 in de bijlage. De vijf meetobjecten kunnen ook inderdaad onderling vervangen worden, en als er één van zou wegvallen, zou dit niet de algemene betekenis van het construct veranderen. Dit construct wordt dan ook als reflectief opgenomen in het model.

Naast de voornaamste variabelen worden ook kort de controlevariabelen geanalyseerd. Deze zijn echter niet de focus van dit onderzoek.

**Bureaucratic organisational form** – Zoals ook al aangehaald in de methodologie, is de opstelling van dit construct redelijk vaag beschreven in het werk van Narver et al. (2004). Ook de items zelf blijken aan te leunen aan zowel een reflectieve benadering, als een formatieve benadering. Intuïtief kunnen sommige vragen als zeer overlappend overkomen. Een factoranalyse geeft echter aan dat er drie factoren voortkomen uit deze acht items. De effectieve waardes worden weergegeven in tabel IV.22 en tabel IV.23 in de bijlage. In het geval wordt teruggegrepen naar het originele werk van Deshpande (1982) blijkt ook dat deze items meerdere aspecten van de organisationele structuur proberen te achterhalen. De masterproef volgt dan ook de redenering dat elk van deze items een ander aspect van de mate van bureaucratie meet. In het geval de items vanuit dit perspectief bekeken worden, blijken ze ook moeilijk onderling verwisselbaar. Daarnaast kan er ook moeilijk één item wegvallen zonder dat de betekenis van het construct verandert. Hieruit volgt dat dit construct als formatief opgesteld wordt.

**Market turbulence** – Drie van de vier items die het construct *markt turbulentie* nagaan, komen sterk overeen. Het vierde item blijkt echter niet zo gelijkend te zijn op de rest. Ook de factoranalyse bevestigt dit in tabel IV.24. De waardes uit Tabel IV.25 in de bijlage geven sterk aan dat het vierde item tot een tweede factor behoort. In het geval dit item uit de analyse wordt gehouden, is er wel sprake van unidimensionaliteit, zoals te zien is in tabel IV.26 en tabel IV.27 in de bijlage. Zoals eerder gezegd zijn de eerste drie items zeer sterk gelijkend op elkaar. Aan de hand van de beslisregels die opgesomd zijn in de methodologie, wordt dit construct als reflectief opgenomen.

**Technological turbulence** – De vijf items die de *technologische turbulentie* binnen de markt meten, vallen samen onder een algemene factor zoals te zien is in tabel IV.28 en tabel IV.29 in de bijlage. Ze dragen ook allemaal bij tot één algemeen thema. Het vormt dan ook geen probleem als een van deze items verwisseld of weggelaten wordt. Dit construct wordt dan ook als reflectief gezien.

**Competitive intensity** – Dit construct leunt eveneens aan tot een reflectieve opstelling. De zes items die de mate van concurrentie binnen de markt proberen te meten behoren tot één thema en zijn sterk verbonden met elkaar. Wel blijkt het laatste item tot een tweede factor te behoren volgens de factoranalyse zoals te zien in tabel IV.30 in de bijlage. De ladingen zijn terug te vinden in tabel IV.31 in de bijlage. Hoogstwaarschijnlijk is een verkeerde interpretatie van de vraag de oorzaak hiervan. Toch zal dit item weggelaten worden, om de juistheid van het model te optimaliseren. De resultaten van een tweede factoranalyse waarbij CompInt6 wordt weggelaten worden in tabel IV.32 en IV.33 weergegeven. De unidimensionaliteit blijkt in dit geval wel gewaarborgd te zijn.

De controlevariabelen met betrekkingen tot de identificatiefactoren slechts één item bevatten. Ze zijn daarnaast ook gebaseerd op objectieve gegevens. Het is daarom vanzelfsprekend dat  $\ln(\text{size})$ ,  $\ln(\text{age})$  en de **industriedummy** als formatief wordt gezien.

## Discussie van de resultaten

### Model 1:

Model 1 is het originele model uitgetekend in de modelopbouw uit hoofdstuk II. Meer bepaald wordt hier de relatie tussen beide vormen van *marktoriëntatie* geanalyseerd, en gekeken welke invloed deze hebben op *innovatie* en *performance*. Daarnaast wordt ook gekeken of *innovatie* een invloed heeft op *performance* en of *performance* de *survival perception* beïnvloedt. De conceptuele grafische weergave (zonder controlevariabelen) hiervan is te zien in figuur II.4 Model 1 wordt geschat met de data die tijdens de loop van deze masterproef verzameld werd.

### Reflectieve variabelen

Vooraleerst worden de reflectieve variabelen beoordeeld aan de hand van de criteria die in de methodologie werden uitgestippeld. De algemene tabel IV.34 in de bijlage geeft een duidelijk overzicht van de waardes die hier worden besproken, waarbij de AVE zich op de diagonaal van de tabel gelegen zijn. Ook de betrouwbaarheidsintervallen die opgesteld werden voor de controle van de formatieve variabelen zijn in de bijlage toegevoegd in tabel IV.35. De rechterhelft van deze tabel geeft de bovengrenzen, de linkerhelft de ondergrenzen. Tabel IV.36 geeft de ladingen van alle items weer. De unidimensionaliteit van deze variabelen werd al eerder in dit hoofdstuk bekeken.

**Proactive Market Oriëntation** – In termen van betrouwbaarheid scoort dit construct redelijk goed, met een Composite Reliability van 0.82 en een Cronbach's Alpha van 0.75, is aan beide voorwaarden voldaan. In termen van validiteit treden er echter wat moeilijkheden op. Met een AVE van 0.40, voldoet dit construct niet aan de minimumeis van 0.5. Slechts 40% van de variantie van dit construct wordt verklaard door de bijhorende items. De AVE is wel in alle gevallen groter dan het kwadraat van de correlatie met andere constructen. Hierbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat het kwadraat van de correlatie tussen *proactieve marktoriëntatie* en *innovatie* bijna even groot (0.39) is dan de AVE. Dit kan een eerste hint zijn dat deze twee constructen erg sterk op elkaar lijken. De items loadings bevinden zich echter wel allemaal boven de minimumwaarde van 0.5, en zijn ook allemaal significant. Het grootste probleem ligt dus bij de 'within-convergent validity'.

**Innovation** – *Innovatie* scoort eveneens goed op betrouwbaarheid, met een Composite Reliability van 0.83 en een Cronbach's Alpha van 0.76. Ook de AVE ligt boven de grens van 0.5, met een score van 0.51, mede door het weglaten van Inno3. De AVE-score is ook groter dan de kwadraten correlaties. Daarnaast zijn alle item loadings significant en groter dan 0.5. Voor het construct

*innovatie* zijn alle voorwaardes dus voldaan. Daarnaast krijgt die construct een  $R^2$ -waarde van 0.42. Concreet betekent dit dat 42% van de variantie van dit construct verklaard wordt door de voorgaande constructen, namelijk beide vormen van *marktoriëntatie* (J. F. J. Hair et al., 2010).

**Survival Perception** – Met een waarde van 0.87 voor de Composite Reliability en een waarde van 0.82 voor Cronbach's Alpha, scoort dit construct goed voor beide voorwaardes. De AVE waarde bedraagt 0.58 en is groter dan het kwadraat van de construct-to-construct correlaties. Ook de item loadings zijn significant en hebben waardes die, buiten SurvPerc2, zelfs allemaal boven de 0.70 liggen, wat zeer goed is. Wel blijkt de variantie van die construct niet zo goed verklaard door het voorgaande, namelijk *performance*. De  $R^2$  bedraagt 0.23.

**Market Turbulence** – De controlevariabelen vertonen echter meer problemen met de voorwaardes voor betrouwbaarheid en validatie. Hoewel de Cronbach's Alpha nog dicht bij de ondergrens van 0.7 ligt, met een waarde van 0.69, is de Composite Reliability met een waarde van 0.29 zeer slecht. Ook de AVE ligt zeer laag, met een waarde van 0.26. Deze ligt wel nog boven de kwadraten van de correlaties. Daarnaast blijken de item loadings niet significant, en ligt de waarde van MarkTurb2 alleen boven de 0.5. Het construct *market turbulence* blijkt dus niet betrouwbaar en voldoet ook alleen maar aan de voorwaarde voor discriminant validity.

**Technological Turbulence** – *Technological turbulence* krijgt soortgelijke waardes. De Cronbach's Alpha scoort nog goed, met een waard van 0.86. De Composite Reliability ligt echter aanzienlijk lager, met een waarde van 0.48. Ook de AVE ligt met een waarde van 0.24 in de buurt van die van *market turbulence*. Wel blijft deze waarde ook hier groter dan de kwadraten van de correlaties tussen de constructen. Ook hier zijn de item ladingen niet significant, en worden er waardes weergegeven die ofwel niet groot genoeg zijn, ofwel een omgekeerd teken hebben. Dit is normaal een indicatie dat het item in kwestie reverse scored is. Dit is conceptueel echter niet het geval. Ook hier blijkt dus ook alleen de voorwaarde voor discriminant validity voldaan.

**Competitive intensity** – Dit construct scoort wél beter op de verschillende voorwaardes. Met een Composite Reliability van 0.83 en een Cronbach's Alpha van 0.76 is aan de voorwaardes van betrouwbaarheid voldaan. De AVE bedraagt 0.51, wat net groter is dan 0.50 en is ook groter dan de kwadraten van de construct-to-construct correlaties. Hoewel de item ladingen allemaal groter zijn dan 0.5, blijken echter alleen CompInt2, CompInt4 en CompInt5 significant te zijn op het 10%-significantieniveau. De items voor dit construct zijn dus geen optimale meetobjecten voor dit construct.

Hoewel de resultaten voor voor de controlevariabelen tot nu toe tegenvallen, wordt er wel nog geopteerd om ze te behouden in het model. Ze zijn namelijk niet de focus van dit onderzoek, en zonder deze variabelen is er een kans dat de conclusies gemaakt worden zonder dat er enige vorm van controle is in het model. Wel zullen mogelijk significante padcoëfficiënten met betrekking tot deze constructen, met name beide vormen van *turbulentie*, zeer kritisch geïnterpreteerd worden.

#### Formatieve variabelen

Hier worden de formatieve variabelen beoordeeld aan de hand van de criteria die eerder werden aangehaald. De discriminant validiteit is voor alle formatieve variabelen gewaarborgd. De item ladingen geven zijn echter wel redelijk uiteenlopend, vandaar dat deze ook per formatief construct bekeken worden.

**Responsive Market Oriëntation** – De item ladingen voor dit construct zijn wisselvallig. Drie items (ResMO3, ResMO4 en ResMO7) zijn groter dan 0.5 en significant. De andere ladingen voldoen niet aan de minimumvoorwaarde en zijn eveneens niet significant.

**Performance** – Voor dit construct zijn zowel Perf6 als Perf7 niet significant, en hebben eveneens een item lading die lager ligt dan 0.5. De andere vijf items zijn groter dan 0.5 en significant.



**Bureaucratic Organizational Form** – Elk van de items van Bureaucratic Organizational Form blijken niet significant, en hun waardes zijn, buiten BOF3, ook lager dan 0.5. Dit kan wederom een teken zijn dat dit construct mogelijk slecht is opgesteld, zoals ook al aangehaald in het vorige hoofdstuk.

#### Padcoëfficiënten en totaaleffecten

Nu dat de voorwaardes voor elk construct zijn overlopen, kan er verder worden ingegaan op de padcoëfficiënten. Een samenvattende tabel van de gemiddelde bèta's voor elk coëfficiënt en zijn overeenkomstige significantie is opgenomen op de volgende pagina onder tabel IV.1.1. In dit model zijn de significante bèta's en overeenkomstige t-waardes groen gekleurd. Donker groen geeft aan dat het padcoëfficiënt significant is op 5%, licht groen duidt een significante aan op het 10% significantieniveau. Naast de kolom van de t-waardes van het model, zijn ook twee kolommen opgenomen met de berekende kritische waardes voor respectievelijk het 5% niveau en het 10% niveau. Daarnaast is er ook nog een grafische weergave van het model opgenomen op de volgende pagina. Dit transformeert de cijfergegevens die in de tabellen staan om naar een overzichtelijke schets die mogelijk een duidelijker beeld van het model creëert.

Dit model blijkt echter niet zo significant in term van padcoëfficiënten. Er zijn slechts vier paden die significant blijken te zijn op 5%. Vooreerst blijkt *proactieve marktorientatie* een significant, positief effect te hebben op *innovatie*, met een bèta van 0.54. Een beta kan geïnterpreteerd worden als een relatieve wijziging. Als het eerste construct stijgt met een, zal het tweede construct stijgen met de bèta, in dit geval met 0.54 (J. F. J. Hair et al., 2010). Deze interpretatie dient ook voor alle coëfficiënten die hierna volgen. Als tweede heeft *performance* een significant effect van 0.56 op *survival perception*. Als laatste blijken alleen  $\ln(\text{age})$  en *technological turbulence* van de controlevariabelen een significant effect te hebben. De bèta's bedragen respectievelijk 0.19 en 0.03. De grootte van de invloed van *technological turbulence* is zeer klein, ook werd al eerder aangehaald dat dit construct slecht scoort op de voorwaardes voor betrouwbaarheid en validiteit. Er zal dus niet verder worden ingegaan op de invloed van dit construct, ook omdat dit niet de focus is van dit onderzoek. Al de padcoëfficiënten en hun significanties worden weergegeven in figuur IV.1, waarbij de bredere groen lijnen duiden op significantie op het 5%-niveau en de dunnere groene lijnen een significantie aanduiden op het 10%-niveau. De grijze lijnen zijn niet significant.

Het is ook interessant om te bekijken welke totaaleffecten er spelen op *survival perception*. Deze effecten worden weergegeven in tabel IV.1.2 op de volgende pagina. Meer concreet wordt voor elk construct gekeken welke invloed deze mogelijk uitoefent op *survival perception* door de som te maken van de directe en indirecte invloeden. De tegenvallende resultaten uit de padcoëfficiënten vloeien verder in de totaaleffecten. Slechts twee variabelen blijken een totaaleffect te hebben op *survival perception*. Van deze twee variabelen is het alleen *performance* die een totaaleffect heeft op *survival perception*. Dit effect komt natuurlijk overeen met het padcoëfficiënt dat al eerder besproken werd, aangezien *performance* alleen maar in relatie staat met *survival perception*. De bèta van *technological turbulence* is gedaald tot 0.02 en is ook slechts significant op het 10%-niveau. Hier wordt wederom niet veel aandacht aan besteedt omwille van dezelfde redenen die eerder vermeld werden.

Kortweg kan gezegd worden dat dit model slecht beperkte informatie geeft. Alleen de relatie tussen *performance* en *survival perception* kan gebruikt worden om één van de hypothesen en de overeenkomstige deelvraag te beantwoorden. In de hoop een meer informatie te verkrijgen om een beter antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef, wordt overgegaan op het alternatieve model. In dit alternatieve model, genaamd model 2, wordt *performance* opgesplitst in vier aparte subconstructen. Hierdoor is het mogelijk dat *marktorientatie* wel een invloed uitoefent op *performance*, voornamelijk door een mogelijke relatie met het innovatiegedeelte van de bedrijfsprestaties.

Alleen hypothese 3a en hypothese 5a worden in dit model bevestigd. Dit model toont namelijk aan dat *proactieve marktorientatie* een positief effect heeft op *innovatie* en dat *performance* een positieve invloed uitoefent op *survival perception*.

**Pad Coëfficiënten**

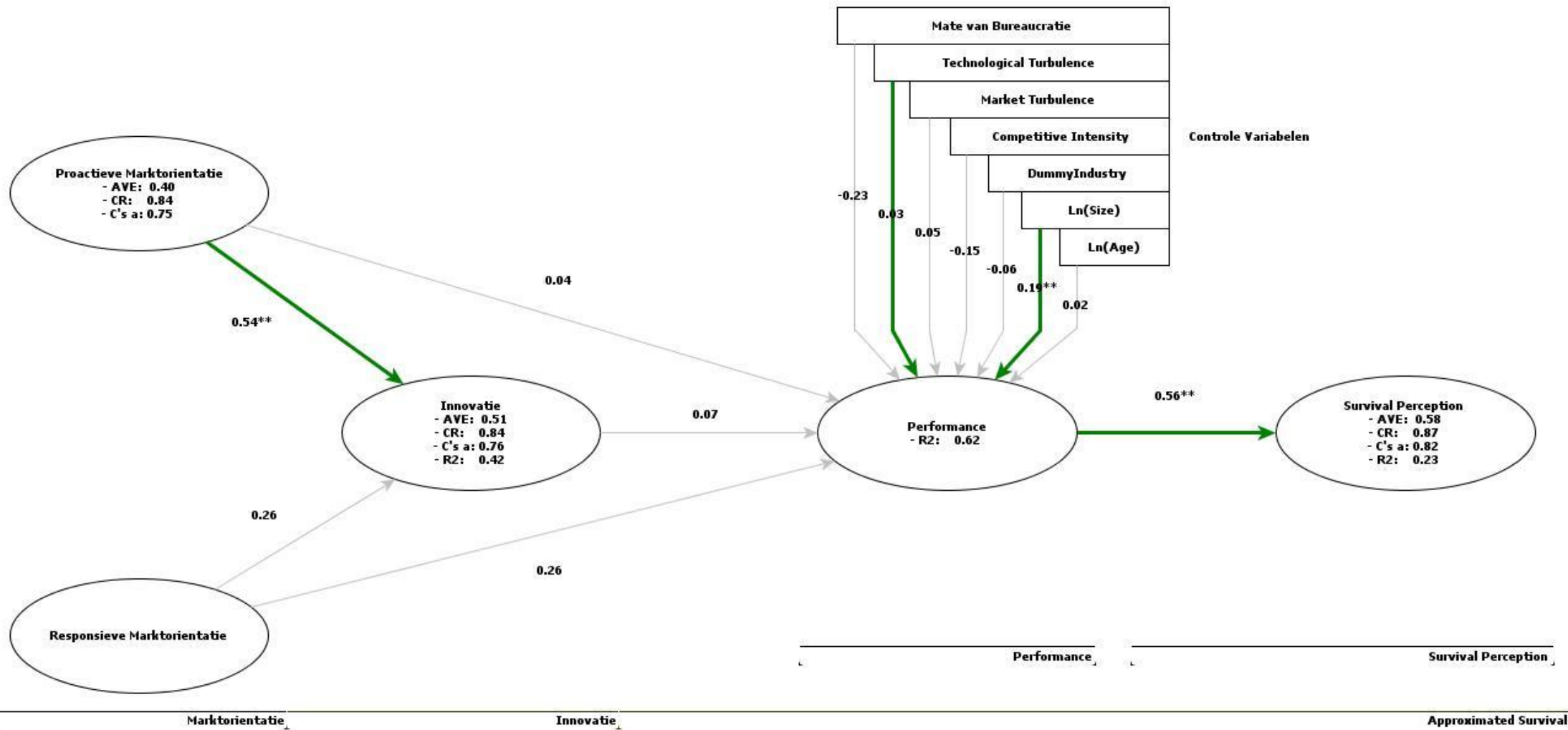
	$\beta_M$	SE	t	$t_{5\%}$	$t_{10\%}$
<b>BOF -&gt; Performance</b>	-0,23	0,32	0,77	2,24	2,04
<b>CompInt -&gt; Performance</b>	-0,15	0,17	0,87	2,47	1,88
<b>DummyInd -&gt; Performance</b>	-0,06	0,13	0,52	2,05	1,69
<b>Innovatie -&gt; Performance</b>	0,07	0,19	0,81	1,57	1,24
<b>LN(Age) -&gt; Performance</b>	0,02	0,13	0,31	1,79	1,43
<b>Ln(Size) -&gt; Performance</b>	<b>0,19</b>	0,16	<b>1,54</b>	<b>1,32</b>	1,06
<b>MarkTurb -&gt; Performance</b>	0,05	0,15	0,47	1,93	1,57
<b>Performance -&gt; SurvPerc</b>	<b>0,56</b>	0,14	<b>3,44</b>	<b>1,70</b>	1,54
<b>ProMO -&gt; Innovatie</b>	<b>0,54</b>	0,13	<b>4,17</b>	<b>2,05</b>	1,75
<b>ProMO -&gt; Performance</b>	0,04	0,16	0,42	1,71	1,41
<b>ResMO -&gt; Innovatie</b>	0,2	0,20	1,04	1,49	1,33
<b>ResMO -&gt; Performance</b>	0,26	0,20	1,39	1,64	1,42
<b>TechTurb -&gt; Performance</b>	<b>0,03</b>	0,21	<b>1,25</b>	<b>0,59</b>	0,39

Table IV.1.1: Pad Coëfficiënten Model 1

**Total Effects**

	$\beta_M$	SE	t	$t_{10\%}$	$t_{5\%}$
<b>BOF -&gt; SurvPerc</b>	-0,13	0,19	0,62	1,80	1,61
<b>CompInt -&gt; SurvPerc</b>	-0,09	0,10	0,72	2,22	1,66
<b>DummyInd -&gt; SurvPerc</b>	-0,04	0,07	0,44	1,85	1,52
<b>Innovatie -&gt; SurvPerc</b>	0,03	0,11	0,70	1,48	1,21
<b>LN(Age) -&gt; SurvPerc</b>	0,01	0,08	0,26	1,90	1,50
<b>Ln(Size) -&gt; SurvPerc</b>	0,11	0,10	1,24	1,65	1,34
<b>MarkTurb -&gt; SurvPerc</b>	0,03	0,09	0,38	2,08	1,68
<b>Performance -&gt; SurvPerc</b>	<b>0,56</b>	0,14	<b>3,44</b>	<b>1,75</b>	1,56
<b>ProMO -&gt; SurvPerc</b>	0,04	0,09	0,81	1,54	1,18
<b>TechTurb -&gt; Performance</b>	0,03	0,21	1,25	1,85	1,56
<b>TechTurb -&gt; SurvPerc</b>	<b>0,02</b>	0,12	<b>1,03</b>	1,41	<b>-0,75</b>

Table IV.1.2: Total Effects Model 1



Figuur IV.1: Visuele weergave model 1

## Model 2:

Zoals eerder aangegeven, is model 2 is alternatieve model dat beschreven wordt in de modelopbouw in hoofdstuk II. De algemene structuur van model 1 blijft behouden, maar *performance* wordt opgesplitst in vier subconstructen.

De bespreking en de conclusies voor de formatieve en reflectieve variabelen die in model 1 werden opgenomen, veranderen niet voor dit model. Voor de bespreking van *responsieve marktoriëntatie*, *proactieve marktoriëntatie*, *innovatie*, *survival perception* en de controlevariabelen wordt er dus verwezen naar de uiteenzetting bij model 1. Aangezien *performance* echter wordt opgesplitst in vier aparte soorten, is die bespreking niet meer van toepassing voor de analyse van dit model. Dit zal vervangen worden door het nagaan van de voorwaardes voor de vier subconstructen. Net zoals voor de analyse van het vorige model, worden de waardes voor de maatstaven opgenomen in tabel IV.37 en IV.38 in de bijlage. Ook hier worden de AVE-waardes op de diagonaal in tabel IV.37 gezet. Tabel IV.38 geeft de betrouwbaarheidsintervallen weer voor de formatieve variabelen. De rechterhelft bevat de bovengrenzen, de linkerhelft de ondergrenzen. Tabel IV.39 geeft de item ladingen weer.

### Reflectieve variabelen

**Innovative Performance** – Van de vier soorten *performance* is *innovative performance* als enige opgenomen als een reflectieve variabele. De redenering hier achter is aangehaald in het vorige hoofdstuk. Hierdoor wordt er voor dit construct in de eerste plaats gekeken naar de unidimensionaliteit. Dit werd al eerder in dit hoofdstuk geanalyseerd. Er is dan ook aan deze voorwaarde voldaan.

Na de unidimensionaliteit wordt gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van het meetconstruct. In termen van betrouwbaarheid soort dit construct zeer hoog met een waarde van 0.91 voor de Composite Reliability en een waarde van 0.89 voor Cronbach's Alpha. Met een redelijke AVE-score van 0.64 is ook de 'within-convergent validity' gewaarborgd, en presteert dit meetconstruct beter dan de andere reflectieve variabele voor deze voorwaarde. Ook voor de discriminant validity vormen er zich geen problemen: de AVE is groter dan de kwadraten van de correlaties met de andere constructen. De item loadings liggen in lijn met de voorgaande waardes ook zeer hoog, waarbij alleen InnoPerf7 net geen item lading van 0.7 haalt. Al de meetobjecten zijn ook zeer significant. Met een  $R^2$  van 0.62 blijkt ook meer dan de helft van de variantie van dit construct verklaard door de constructen die een invloed uitoefenen op *innovative performance*.

Aan al de voorwaardes voor een reflectieve variabele is dus voldaan. De zeer hoge scores geven ook blijk dat dit construct zeer goed opgesteld is en goed gemeten wordt. Intuïtief voelt het resultaat van deze analyse aan als een indicatie dat deze variabele een grote rol speelt binnen het model.

### Formatieve variabelen

De discriminant validiteit is voor elk van de volgende drie formatieve variabelen gewaarborgd. Daarnaast horen de item ladingen en hun significantie nagekeken te worden. De item ladingen worden hieronder besproken per variabele.

**Production Performance** – Alle vier de items van *production performance* zijn groter dan 0.5. Alleen ProdPerf1 ligt onder 0.7. Alle items zijn ook significant. *Production performance* heeft dus een goede item validiteit.

**Market Performance** – De drie items van *market performance* zijn zeer significant. Zowel MarktPerf2 als MarktPerf3 hebben ladingen die groter zijn dan 0.7. Enkel de lading van MarktPerf1 ligt met een waarde van 0.68 net onder 0.7, maar ligt nog ruim boven de minimumgrens van 0.5.

**Financial Performance** – Dit construct heeft een zeer goede item validiteit. Alle item ladingen liggen boven de 0.85 en zijn significant.

### Padcoëfficiënten en totaaleffecten

Dit opsplitsing van *performance* blijkt het model te bevorderen. Door het model verder uit te diepen, kunnen er interacties tussen de verschillende soorten *performance* opgemerkt worden. Ook blijkt *proactieve marktoriëntatie* in dit model wel een invloed te hebben op de rest van het model, door middel van een positieve relatie met *innovative performance*.

Eerst kan er opgemerkt worden dat de originele relaties uit model 1 behouden worden. Deze relaties en hun significanties worden overzichtelijk weergegeven in tabel IV.2.1. In uitbreiding van model 1, door de onderverdeling van *performance*, heeft *proactieve marktoriëntatie* nog altijd een positief effect op *innovatie*. De bèta-coëfficiënt bedraagt 0.51. Daarnaast heeft *proactieve marktoriëntatie* nu ook een invloed op *performance*. Meer bepaald op *innovative performance*, met een coëfficiënt van 0.35.

Ook de *performance* heeft nog altijd een positieve invloed op *survival perception*. Deze invloed uit zich wel op een andere manier. Het zijn de financiële prestaties en de marktprestaties van een organisatie die de *survival perception* direct beïnvloeden. De waarden van de bèta's liggen respectievelijk op 0.42 en 0.32. *Market performance* heeft echter ook nog een direct effect van 0.62 op *financial performance*. Zowel *Innovative performance* als *production performance* hebben geen significant effect op *financial performance* of *survival perception*. Wel heeft *production performance* een effect op *market performance*. Dit effect heeft een bèta van 0.40, maar is slechts significant op het 10%-niveau. *Innovation performance* heeft op zijn beurt een effect op *production performance*, met een bèta van 0.66. Wel moet de significantie van de totaaleffecten worden nagegaan om te zien in welke mate deze soorten van *performance* een uiteindelijk effect op *survival perception* hebben.

Van de controlevariabelen heeft alleen *Bureaucratic Organizational Form* een significante waarde van -0.44. De eerdere analyse van dit construct duiden er wel op dat de item ladingen van dit construct niet significant zijn. Deze relatie wordt daarmee best onder voorbehoud gehouden. De focus van dit onderzoek richt zich echter niet op de relaties van de controlevariabelen, maar eerder op de relaties tussen de andere constructen binnen dit model. Een grafische weergave van dit model, de padcoëfficiënten en hun significanties wordt in figuur IV.2 getoond.

Aangezien er nu meer significante relaties zich voordoen binnen het model, wordt het interessant om de totaaleffect op *survival perception* te bekijken. Deze totaaleffecten worden in tabel IV.2.2 weergegeven. Wanneer de totaaleffecten worden overlopen zien we dat er een viertal constructen een significant effect op *survival perception* hebben. Naast het directe effect van *Financial performance* (0.42) blijken ook *proactieve marktoriëntatie*, *innovative performance* en *market performance* een significant effect op *survival perception* te hebben. Uiteindelijk vormt er zich een rode draad door het model, dat loopt van *proactieve marktoriëntatie* tot *survival perception*. Het is echter onduidelijk of *innovative performance* via *production performance* naar *market performance* en verder loopt, of dat er rekening wordt gehouden met de rechtstreekse relatie tussen *innovative performance* en *market performance* die net niet significant is op 10%. Het totaaleffect van de mate van bureaucratie valt terug tot een significantie op het 10%-niveau, en daalt in invloed naar bèta van -0.15. Nogmaals benadrukt deze masterproef dat deze relatie echter onder voorbehoud bekeken hoort te worden.

In ieder geval kan er op basis van dit model al een antwoord gegeven worden op een deel van de hypothesen en de deelvragen. Meer bepaald worden hypothese 1b, 3a, 5d en 5e bevestigd. Ook 5b wordt bevestigd, ook al is er geen sprake van een direct effect tussen *innovative performance* en *survival perception*. Deze hypothesen komen volgend hoofdstuk uitgebreider aan bod in tabel V.1.

Hoewel *responsieve marktoriëntatie* wederom niet significant blijkt te zijn binnen dit model, blijkt zijn *proactieve* tegenhanger wel een invloed te hebben.

**Path Coefficients**

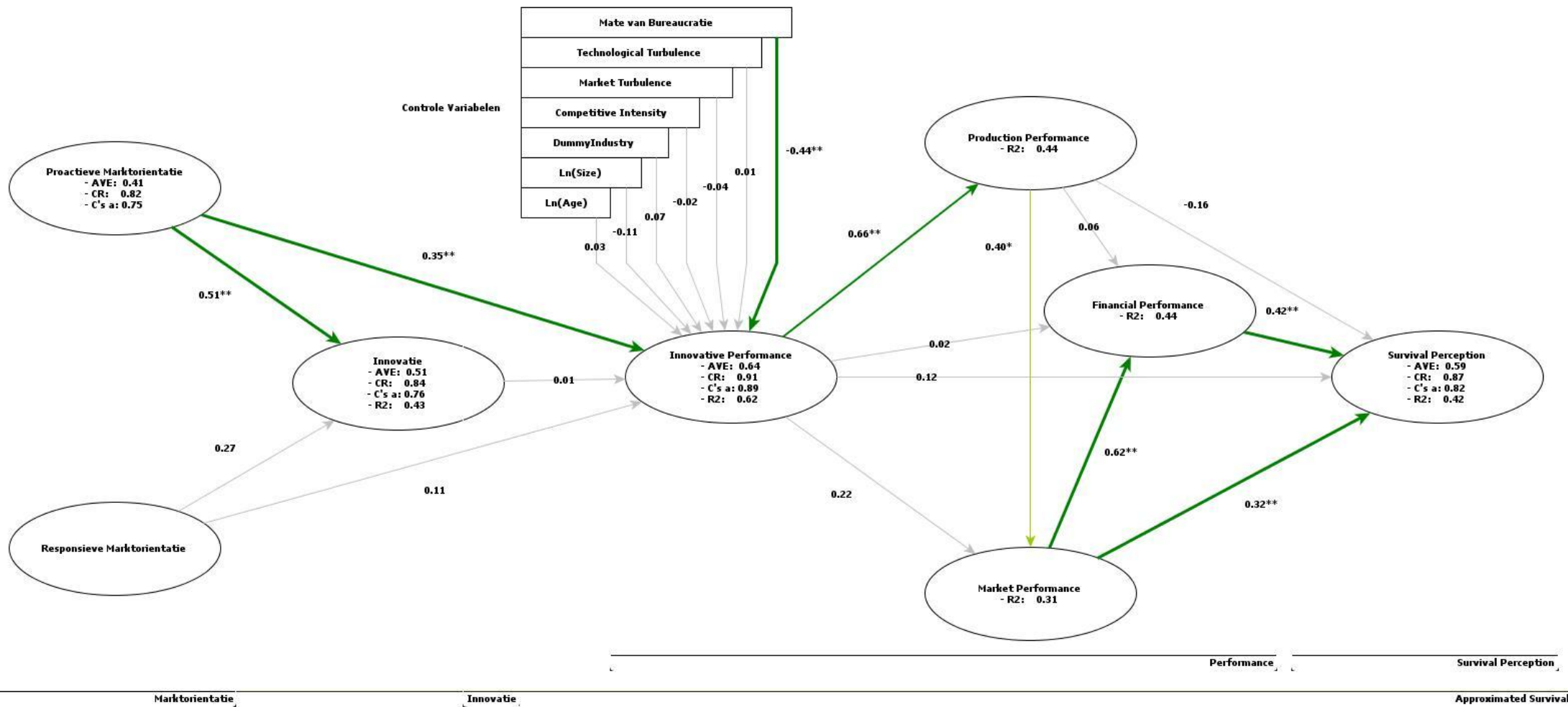
	B <sub>M</sub>	SE	t	t <sub>5%</sub>	t <sub>10%</sub>
Bureau -> InnoPerf	<b>-0,44</b>	0,10	<b>4,32</b>	<b>2,15</b>	1,73
Complnt -> InnoPerf	-0,02	0,11	0,46	1,36	1,03
DummyInd -> InnoPerf	0,07	0,09	0,97	1,91	1,52
FinanPerf -> SurvPerc	<b>0,42</b>	0,15	<b>2,59</b>	<b>1,82</b>	1,59
InnoPerf -> FinanPerf	0,02	0,14	0,24	2,07	1,65
InnoPerf -> MarkPerf	0,22	0,21	1,20	1,70	1,45
InnoPerf -> ProdPerf	<b>0,66</b>	0,10	<b>6,91</b>	<b>1,52</b>	1,31
InnoPerf -> SurvPerc	0,12	0,15	1,07	1,92	1,49
Innovatie -> InnoPerf	0,01	0,14	0,10	1,92	1,56
LN(Age) -> InnoPerf	0,03	0,11	0,34	1,92	1,56
Ln(Size) -> InnoPerf	-0,11	0,12	1,14	2,07	1,82
MarkPerf -> FinanPerf	<b>0,62</b>	0,13	<b>4,67</b>	<b>1,70</b>	1,49
MarkPerf -> SurvPerc	<b>0,32</b>	0,17	<b>1,91</b>	<b>1,89</b>	1,58
MarkTurb -> InnoPerf	-0,04	0,11	0,63	2,31	1,99
ProMO -> InnoPerf	<b>0,35</b>	0,14	<b>2,53</b>	<b>1,94</b>	1,59
ProMO -> Innovatie	<b>0,51</b>	0,12	<b>4,30</b>	<b>1,93</b>	1,64
ProdPerf -> FinanPerf	0,06	0,18	0,26	1,97	1,69
ProdPerf -> MarkPerf	<b>0,40</b>	0,18	<b>1,95</b>	2,00	<b>1,73</b>
ProdPerf -> SurvPerc	-0,16	0,18	1,15	2,18	1,84
ResMO -> InnoPerf	0,11	0,13	0,73	2,20	1,86
ResMO -> Innovatie	0,27	0,14	1,67	1,98	1,72
TechTurb -> InnoPerf	0,01	0,16	0,86	0,93	0,71

Table IV.2.1: Pad Coëfficiënten Model 2

**Total Effects**

	B <sub>M</sub>	SE	t	t <sub>5%</sub>	t <sub>10%</sub>
Bureau -> SurvPerc	<b>-0,15</b>	0,09	<b>1,71</b>	1,81	<b>1,55</b>
CompInt -> SurvPerc	-0,01	0,04	0,43	1,37	0,96
DummyInd -> SurvPerc	0,02	0,03	0,93	1,84	1,42
FinanPerf -> SurvPerc	<b>0,42</b>	0,15	<b>2,59</b>	<b>1,82</b>	1,59
InnoPerf -> SurvPerc	<b>0,32</b>	0,16	<b>2,07</b>	<b>1,72</b>	1,48
Innovatie -> SurvPerc	-0,00	0,05	0,09	1,96	1,46
LN(Age) -> SurvPerc	0,01	0,04	0,31	1,97	1,50
Ln(Size) -> SurvPerc	-0,03	0,04	1,08	2,25	1,89
MarkPerf -> SurvPerc	<b>0,57</b>	0,13	<b>4,47</b>	<b>1,65</b>	1,44
MarkTurb -> SurvPerc	-0,01	0,04	0,60	2,56	2,07
ProMO -> SurvPerc	<b>0,11</b>	0,06	<b>2,02</b>	<b>1,72</b>	1,41
ProdPerf -> SurvPerc	0,09	0,20	0,10	2,05	1,83
ResMO -> SurvPerc	0,04	0,05	0,67	2,45	2,02
TechTurb -> SurvPerc	0,00	0,06	0,72	1,35	1,01

Table IV.2.2: Totaaleffecten Model 2



Figuur IV.2: Visuele weergave model 2

### Model 3:

Model 3 bouwt verder op model 2 door er de metingen die twee jaar gelede werden gemeten, aan het model toe te voegen. Hierdoor kunnen er twee extra vaststellingen gedaan worden. Ten eerste wordt er gekeken of de metingen van t-2 een invloed hebben op de gemeten waardes van vandaag met betrekking tot *innovatie* en *innovatie performance*. Ten tweede wordt er ook gestaafd of de mate van *marktoriëntatie* twee jaar terug een invloed heeft gehad op de huidige mate van *marktoriëntatie*.

In deze uitbreiding zijn er slechts twee extra constructen toegevoegd, namelijk *proactieve marktoriëntatie(t-2)* en *responsieve marktoriëntatie(t-2)*. In lijn met de aard van de originele constructen voor *marktoriëntatie*, worden beide constructen als respectievelijk *reflectief* en *formatief* opgesteld. Voor beide constructen wordt dan ook nagegaan of aan de voorwaardes voldaan is. De overzichtstabellen (tabel IV.42, tabel IV.43 en tabel IV.44) zijn opgenomen in de bijlage.

**Proactieve marktoriëntatie(t-2)** – De unidimensionaliteit van dit construct is niet eerder besproken in het vorige hoofdstuk. Er wordt dan ook een factoranalyse voor dit construct uitgevoerd om de unidimensionaliteit na te gaan. Voor deze factoranalyse wordt eveneens het vijfde item weggelaten. De resultaten van de factoranalyse worden weergegeven in tabel IV.40 en tabel IV.41 in de bijlage. Hieruit blijkt dat het laatste item zich aan een andere factor wordt toegewezen. Toch is het moeilijk om dit construct aan te passen, aangezien de consistentie met het originele construct van *proactieve marktoriëntatie* behouden moet blijven. Hierdoor opteert deze masterproef er voor om dit construct in de huidige staat op te nemen in de analyse.

Daarnaast wordt er ook gekeken naar de voorwaardes voor validiteit en betrouwbaarheid. De Composite Reliability heeft een waarde van 0.89 en een Cronbach's Alpha van 0.85. Hiermee is zijn de voorwaardes voor de betrouwbaarheid voldaan. Met een AVE-waarde van 0.53 die ook hoger ligt dan de kwadraten van de correlaties met andere constructen zijn de voorwaardes voor zowel de within-method validity als de discriminant validity voldaan. De item loadings zijn ook allemaal significant en groter dan 0.50, waardoor de items ook gevalideerd zijn.

**Responsieve marktoriëntatie(t-2)** – De discriminant valideit voor dit construct blijkt ook voldaan. De bijhorende betrouwbaarheidsintervallen werden opgenomen in de bijlage onder tabel IV.43. De item ladingen zijn, net zoals bij het originele construct, wisselvallig. Alleen RM2, RM3 en RM5 zijn significant op 5%, waarvan de item ladingen van RM2 en RM5 hoger liggen dan 0.5. De item lading van RM3 ligt onder deze grens. RM1 is significant op het 10%-niveau, maar heeft eveneens een item lading die kleiner is dan 0.5

#### Pafcoëfficiënten en totale effecten

Tabel IV.3.1 geeft een bondig overzicht van alle padcoëfficiënten en hun significanties. De interacties uit het vorige model houden in dit model ook stand. *Proactieve marktoriëntatie* heeft nog altijd een positieve invloed op zowel *innovatie* als *innovative performance*, met bètawaardes van respectievelijk 0.42 en 0.35. Binnen de subconstructen blijft *innovative performance* een significante relatie behouden met *production performance* met een coëfficiënt van 0.66. In dit model blijkt de relatie tussen *innovatve performance* en *market performance* echter ook significant. De bèta voor deze relatie bedraagt 0.33. De relatie tussen *production performance* en *market performance* blijft slechts significant op het 10%-niveau, met een bèta van 0.28. *Market performance* heeft zowel een invloed op *Financial performance*, met een waarde van 0.60 en een invloed op *survival perception*, met een waarde van 0.31. Het effect van *Financial performance* op *survival perception* blijft ook overeind, met een coëfficiënt van 0.43. Van de controlevariabelen blijft alleen de mate van bureaucratie, met een bèta van -0.44, significant. Nogmaals benadrukt deze masterproef dat deze relatie onder voorbehoud gehouden moet worden.



Dit model geeft wel een meerwaarde door de relatie tussen beide vormen van *marktoriëntatie(t-2)* met de huidige vormen van *marktoriëntatie* bloot te leggen. Zowel *proactieve marktoriëntatie(t-2)* als *responsieve marktoriëntatie(t-2)* blijken een significante invloed te hebben op hun overeenkomstige constructen met de huidige metingen. De invloeden hebben een grootte van respectievelijk 0.54 en 0.58. De grafische weergave, inclusief de padcoëfficiënten en hun significanties, wordt getoond in figuur IV.3

Het zijn dezelfde variabelen van het vorige model, die nu ook een totaaleffect op *survival perception* hebben. De totale effecten en hun significanties zijn opgesomd in tabel IV.3.2 *Proactieve Marktoriëntatie*, *market performance* en *financial performance* hebben elk een significante invloed op *survival perception*. De grootte van de invloeden bedragen respectievelijk 0.11, 0.56 en 0.42. Ook *innovative performance* heeft een hoge t-waarde met een bèta van 0.32. Deze is echter net niet groot genoeg om aan de kritische waarde te voldoen. Van de controle variabelen blijkt de mate van bureaucratie een significant effect te hebben op het 10%-niveau. Deze invloed van -0.15 blijft echter onder voorbehoud omwille van voornamelijk de onbekende opstelling van het construct en de verscheidene voorwaardes die niet voldaan zijn.

Dit model bevestigt niet zoveel hypothesen als model 2 aangezien het totaaleffect van *innovative performance* hier niet significant blijkt. Wel geeft dit model meer informatie weer, en kan algemeen gezien als vollediger model beschouwd worden. Het volgende hoofdstuk zal echter dieper ingaan op het trekken van een algemene conclusie, en het beantwoorden van de deelvragen en daaropvolgend de centrale onderzoeksvraag.

**Path Coefficients**

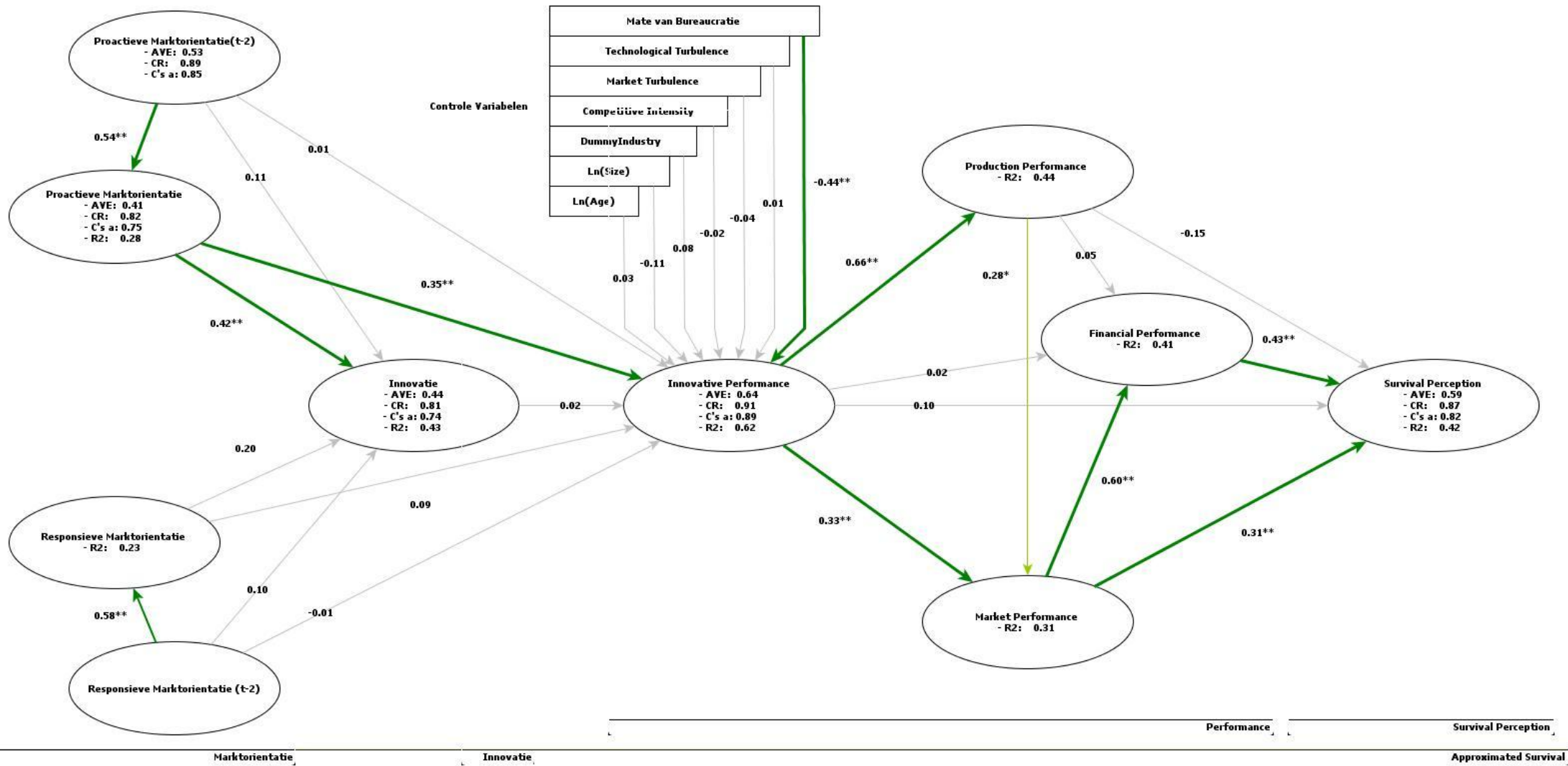
	B <sub>M</sub>	SE	t	t <sub>5%</sub>	t <sub>10%</sub>
Bureau -> InnoPerf	<b>-0,44</b>	0,11	<b>4,06</b>	<b>2,28</b>	1,87
CompInt -> InnoPerf	-0,02	0,11	0,40	1,40	1,05
DummyInd -> InnoPerf	0,08	0,10	0,97	1,86	1,53
FinanPerf -> SurvPerc	<b>0,43</b>	0,13	<b>3,05</b>	<b>1,93</b>	1,69
InnoPerf -> FinanPerf	0,02	0,15	0,13	2,15	1,70
InnoPerf -> MarkPerf	<b>0,33</b>	0,16	<b>2,06</b>	<b>1,93</b>	1,63
InnoPerf -> ProdPerf	<b>0,66</b>	0,08	<b>7,94</b>	<b>1,65</b>	1,44
InnoPerf -> SurvPerc	0,10	0,15	0,79	2,01	1,66
Innovatie -> InnoPerf	0,02	0,15	0,16	2,02	1,65
LN(Age) -> InnoPerf	0,03	0,11	0,35	1,89	1,57
Ln(Size) -> InnoPerf	-0,11	0,12	1,14	2,13	1,83
MarkPerf -> FinanPerf	<b>0,60</b>	0,13	<b>4,50</b>	<b>1,71</b>	1,49
MarkPerf -> SurvPerc	<b>0,31</b>	0,15	<b>2,13</b>	<b>1,88</b>	1,55
MarkTurb -> InnoPerf	-0,04	0,12	0,60	2,32	1,96
ProMO -> InnoPerf	<b>0,35</b>	0,16	<b>2,36</b>	<b>1,90</b>	1,55
ProMO -> Innovatie	<b>0,42</b>	0,14	<b>2,92</b>	<b>1,98</b>	1,65
ProMOt -> InnoPerf	0,01	0,12	0,08	2,05	1,74
ProMOt -> Innovatie	0,11	0,11	0,99	1,87	1,55
ProMOt -> ProMO	<b>0,56</b>	0,07	<b>7,28</b>	<b>2,24</b>	1,97
ProdPerf -> FinanPerf	0,05	0,17	0,37	1,83	1,50
ProdPerf -> MarkPerf	<b>0,28</b>	0,15	<b>1,86</b>	1,90	<b>1,61</b>
ProdPerf -> SurvPerc	-0,15	0,16	0,99	2,02	1,71
ResMO -> InnoPerf	0,09	0,16	0,47	2,06	1,71
ResMO -> Innovatie	0,20	0,19	1,07	1,80	1,49
ResMOt -> InnoPerf	-0,01	0,17	0,12	1,97	1,67
ResMOt -> Innovatie	0,10	0,18	0,46	1,87	1,51
ResMOt -> ResMO	<b>0,58</b>	0,16	<b>2,96</b>	<b>1,81</b>	1,68
TechTurb -> InnoPerf	<b>0,01</b>	0,18	<b>0,84</b>	0,93	<b>0,73</b>

Table IV.3.1: Pad Coëfficiënten Model 3

**Total Effects**

	M	Se	t	t <sub>5</sub>	t <sub>10</sub>
Bureau -> SurvPerc	<b>-0,15</b>	0,09	<b>1,72</b>	1,87	<b>1,62</b>
CompInt -> SurvPerc	-0,01	0,04	0,38	1,44	1,01
DummyInd -> SurvPerc	0,02	0,03	0,94	1,82	1,40
FinanPerf -> SurvPerc	<b>0,43</b>	0,13	<b>3,05</b>	<b>1,93</b>	1,69
InnoPerf -> SurvPerc	0,32	0,16	2,06	3,02	2,57
Innovatie -> SurvPerc	0,00	0,05	0,16	2,05	1,56
LN(Age) -> SurvPerc	0,01	0,04	0,32	1,89	1,49
Ln(Size) -> SurvPerc	-0,03	0,04	1,08	2,27	1,85
MarkPerf -> SurvPerc	<b>0,56</b>	0,12	<b>4,58</b>	<b>1,71</b>	1,46
MarkTurb -> SurvPerc	-0,01	0,04	0,56	0,86	0,67
ProMO -> SurvPerc	<b>0,11</b>	0,06	<b>1,97</b>	<b>1,71</b>	1,35
ProMOt -> SurvPerc	0,07	0,05	1,23	2,24	1,84
ProdPerf -> SurvPerc	0,02	0,19	0,12	1,92	1,63
ResMO -> SurvPerc	0,03	0,06	0,45	2,39	1,97
ResMOt -> SurvPerc	0,02	0,05	0,14	2,33	1,90
TechTurb -> SurvPerc	0,00	0,07	0,71	1,30	0,96

Table IV.3.2: Totaaleffecten Model 3



**Figuur IV.3: Visuele weergave model 3**

## Hoofdstuk V: Conclusie

De resultaten leunen aan tot een stapsgewijze opbouw van de verschillende modellen binnen het onderzoek. Deze opbouw is ook effectief gevolgd in de praktijk. De eerste stap was het analyseren van een relatief simpel model, waar performance als een globaal construct wordt bekeken. Dit model bleek echter niet zo een interessant antwoord op de verschillende deelvragen en hypothesen. Hierdoor werd het alternatief model bekeken. In deze tweede stap wordt performance onderverdeeld de verscheidene prestaties op vlak van innovatie, productie, marktcijfers en de financiële cijfers. Dit model legde meer relaties bloot dan het originele, eerste model. Hierdoor kon er al een beter antwoord gegeven worden op een paar hypothesen en deelvragen. Het model kon echter nog verder uitgebreid worden, mede door de unieke dataset die ter beschikking was. Hierdoor was het mogelijk om ook de mate van *marktoriëntatie* van enkele jaren terug te integreren in het model. Dit vormde de derde en laatste uitbreiding van het model. Dit model kan het meest volledige antwoord geven op de verscheidene deelvragen en uiteindelijk ook op de centrale onderzoeksvraag. Het derde model lijkt dan ook het meest optimale. Op de volgende pagina wordt een bondige samenvattende tabel weergegeven, namelijk tabel V.1. Hierin wordt aangeduid welk model welke hypothese bevestigt.

Model 2 bevestigt het meeste aantal hypothesen. Model 3 geeft echter meer informatie weer en is mogelijk het meest volledige model. Model 1 scoort het laagste in deze context. De voornaamste conclusie die getrokken kan worden uit de hypothese H1b en H3a. Het blijkt vooral *proactieve marktoriëntatie* die een grote rol speelt in dit onderzoek, zoals eerder ook al werd verwacht. Een *proactieve marktoriëntatie* bevordert zowel *innovatie* als *innovatie performance*. Het is met name de relatie met *innovative performance* dat toelaat dat de *proactieve marktoriëntatie* van een organisatie uiteindelijk een effect heeft op de *survival perception*. Hypothese 1 wordt wel meer deels bevestigd door het feit dat *proactieve marktoriëntatie* geen significante invloed heeft op *performance*. Dit kan duiden op het belang van een opsplitsing van *performance* in de vier subconstructen.

Ook opvallend is het feit dat een *responsieve marktoriëntatie* in geen van de drie modellen een significante invloed heeft. Dit is opmerkelijk aangezien het de conclusies uit de literatuurstudie tegenspreekt. Dit kan mogelijk liggen aan een achterhaalde of verkeerde opstelling van dit meetconstruct, zoals ook al aangetoond werd bij het nagaan van de voorwaarden van betrouwbaarheid en validiteit van dit construct. Mogelijk speelt ook het feit dat de items van dit construct vertaald waren een rol. Hierdoor kan de betekenis van de items mogelijk niet volledig tot zijn recht zijn gekomen. Uiteindelijk kan er voor *responsieve marktoriëntatie* geen uitspraak gedaan worden. Hypothese 2 wordt niet bevestigd in dit onderzoek. Dit heeft ook een hypothese 3, die maar deels bevestigd wordt. Dit komt doordat alleen de *proactieve* kan van *marktoriëntatie* in dit model een invloed heeft op *innovatie*.

*Innovatie* blijkt verder echter ook geen significante invloed uit te oefenen. Hypothese 4 kan hierdoor ook niet bevestigd worden door dit onderzoek. Mogelijk is *innovatie* niet meer de 'missing link' tussen *marktoriëntatie* en *performance*. Het kan echter ook dat er een te sterke correlatie is tussen *proactieve marktoriëntatie* en *innovatie*, waardoor het eerste construct de mogelijke invloed van het tweede construct teniet doet. Een andere mogelijkheid is wederom een fout in het meten van het construct. Zoals eerder al aangehaald richten de items van *innovatie* zich mogelijk te veel op *productinnovatie*. Er is misschien toch nood aan een opsplitsing voor *innovatie*, zoals er al verscheidene in de literatuurstudie worden opgesomd. Dit hoofdstuk komt hier nog op terug bij de aanzet tot verder onderzoek.

Ook hypothese 5 wordt maar deels bevestigd. Het zijn vooral de *market performance* en de *financial performance* die de kijk op *survival* (direct) beïnvloeden. *Innovative performance* lijkt alleen maar een indirecte invloed te hebben. *Production performance* blijkt helemaal helemaal geen effect uit te oefenen op de mate waarin de managers hun *survival* inschatten.

**Hypothese 1: Er is een positieve relatie tussen proactieve marktoriëntatie en de twee vormen van performance.**

H1a. Hoe hoger het niveau van *proactieve marktoriëntatie*, hoe hoger het niveau van *performance*.

H1b. Hoe hoger het niveau van proactieve marktoriëntatie, hoe hoger het niveau van innovatieve performance.

	Model 1	Model 2	Model 3
	-		
		+	+

**Hypothese 2: Er is een positieve relatie tussen responsieve marktoriëntatie en innovatie en de twee vormen van performance.**

H2a. Hoe hoger het niveau van responsieve marktoriëntatie, hoe hoger het niveau van performance.

H2b. Hoe hoger het niveau van responsieve marktoriëntatie, hoe hoger het niveau van innovatieve performance.

	-		
		-	-

**Hypothese 3: Er is een positieve relatie tussen de beide vormen van marktoriëntatie en innovatie.**

H3a. Hoe hoger het niveau van proactieve marktoriëntatie, hoe hoger het niveau van innovatie.

H3b. Hoe hoger het niveau van responsieve marktoriëntatie, hoe hoger het niveau van innovatie.

	+	+	+
	-	-	-

**Hypothese 4: Er is een positieve relatie tussen innovatie en de twee vormen van performance.**

H4a. Hoe hoger het niveau van innovatie, hoe hoger het niveau van performance.

H4b. Hoe hoger het niveau van innovatie, hoe hoger het niveau van innovatieve performance.

	-		
		-	-

**Hypothese 5: Er is een positieve relatie tussen innovatie en de verscheidene vormen van performance.**

H5a. Hoe hoger het niveau van performance, hoe hoger het niveau van survival perception.

H5b. Hoe hoger het niveau van innovatieve performance, hoe hoger het niveau van survival perception.

H5c. Hoe hoger het niveau van production performance, hoe hoger het niveau van survival perception.

H5d. Hoe hoger het niveau van market performance, hoe hoger het niveau van survival perception.

H5e. Hoe hoger het niveau van financial performance, hoe hoger het niveau van survival perception.

	+		
		~	-
		-	-
		+	+
		+	+

**Figuur V.1: Overzichtstabel hypothesen**

Door de beoordeling van deze hypotheses, kan er wel een antwoord geformuleerd worden op de verschillende deelvragen en uiteindelijk ook op de centrale onderzoeksvraag.

*"Hoe kan survival gedefinieerd worden?"*

De eerste deelvraag werd beantwoord in de literatuurstudie. Concreet werd *survival* niet expliciet gedefinieerd, maar werd het benaderd door een nieuw concept, namelijk *approximated survival*. Dit concept wordt gevormd door de combinatie tussen *performance* en *survival perception*. Deze relatie blijkt een constante doorheen het hele onderzoek.

*"Is er een verschil in de invloed van proactieve marktoriëntatie op survival, in vergelijking met de invloed van responsieve marktoriëntatie op survival?"*

De tweede deelvraag kan voorzichtig beantwoord worden. Er blijkt een zeer groot verschil te zijn tussen de invloed van proactieve marktoriëntatie op survival en de invloed van *responsieve marktoriëntatie*. De tweede heeft namelijk geen significante invloed binnen dit model. Er kan wel niet met zekerheid gezegd worden waarom deze invloed niet significant is. Het kan zijn dat deze gewoonweg niet bestaat, maar het kan ook dat *responsieve marktoriëntatie* foutief werd gemeten.

*"Zorgt de invloed van marktoriëntatie op innovatie er voor dat bedrijven die marktgeoriënteerd zijn een grotere overlevingskans hebben tijdens economisch instabiele tijden?"*

De antwoord op deze vraag is nee. *Innovatie* speelt geen significant rol in dit onderzoek, zelfs niet door met een positieve invloed van *proactieve marktoriëntatie*. Wederom stelt deze masterproef zich voorzichtig op, aangezien er ook voor dit construct een mogelijk probleem zich voordoet in verband met het meetconstruct.

Toch kan er uiteindelijk een antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef.

*"Kan marktoriëntatie de survival van een organisatie vergroten?"*

De resultaten van dit onderzoek bevestigen de *marktoriëntatie* de *survival* van een organisatie kan vergroten. Wel wordt dit onder voorbehoud gehouden, en horen deze resultaten in de juiste context geplaatst te worden.

Het is namelijk de *proactieve* zijde van *marktoriëntatie* die een significante invloed op de *survival perception* van een organisatie. Deze invloed doet zich echter alleen voor als de *performance* van een organisatie breed wordt beoordeeld. Het is aangeraden om zich niet alleen te concentreren op de financiële cijfers. Daarnaast kan dit onderzoek geen uitsluitel geven of de invloed van *responsieve marktoriëntatie* op *survival* bestaat of niet. Er kan alleen gezegd worden dat deze zich niet voordoet binnen de onderzochte modellen. Het feit dat deze invloed niet bevestigd wordt in het model, wilt niet zeggen dat een *responsieve marktoriëntatie* geen invloed heeft in de praktijk.

## Beperkingen

Toch blijkt deze masterproef niet zonder zijn beperkingen. Hierdoor wordt het moeilijker om de juiste conclusies te trekken, en is het waarschijnlijk niet aangewezen om deze conclusies zomaar te veralgemenen.

Een eerste punt is de steekproef die wordt gebruikt voor de analyse. Dit kan mogelijk doorgetrokken worden tot de populatie die gekozen werd. Voor een SEM - analyse spreken Hair et al. (2010) van een minimum steekproefgrootte van minimum 100 tot 150 observaties. In het geval er echter wordt uitgegaan van een gemiddelde respons rate van 32%, zoals aangegeven in een studie die de respons rate van managers nagaat (Frohlich, 2002), dan zou er een populatie van 313 tot 469 respondenten moeten worden aangesproken. Doordat deze masterproef voortbouwde op een dataset van initieel 199 en later 247 respondenten, was een steekproef van 100 á 150 observaties niet haalbaar. Een PLS-SEM analyse was binnen dit kader een eerste oplossing om dit probleem te omzeilen. Een SEM-analyse op basis van PLS kan omgaan met een kleinere sample size omdat onder meer de schatters robuuster zijn. (J. F. Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Een van de voornaamste redenen waarom een PLS-SEM methode wordt gebruikt is om kleine steekproefgroottes te analyseren (Ringle et al., 2012). Daarnaast kiest deze masterproef voor een voorzichtige conclusie door de resultaten van dit onderzoek in de eerste plaat niet te veralgemenen, maar eerder om te wijzen op de significantie relaties die zich voordoen binnen deze steekproef. Dit kan mogelijk een aanzet zijn om soortgelijke analyses op grotere schaal te doen. Ook al kunnen zich er mogelijk voordoen op een grotere schaal, toch is het interessant dat zelfs met een kleine steekproef er blijkbaar al zeer relevante, significante relaties gevonden worden tussen verschillende concepten.

Deze relaties zijn echter wel gevonden in een model dat stapsgewijs complexer werd. Hierdoor kan het globale overzicht deels verloren gaan. Toch kan deze masterproef een duidelijke rode draad doorheen de modellen terugvinden. De uitbreidingen op elk model zijn relevant en worden duidelijk onderbouwd. Daarnaast wordt door het bekijken van de totaaleffecten ook het overzicht bewaard, waardoor er een heldere conclusie getrokken kon worden. Er zijn wel echter andere kritische opmerkingen die mogelijk gemaakt kunnen worden bij de modellen.

Vooraleerst komen de meetobjecten om de constructen te meten uit verschillende bronnen. Het is mogelijk dat deze constructen zich niet goed integreren binnen dit model. Vooral de opstellingen van *innovatie* werd hier mogelijk door beïnvloedt, omdat deze geen significante rol speelt binnen alle drie de modellen. Het kan echter ook een reden zijn, wat later in dit hoofdstuk besproken wordt.

Daarnaast zijn de meetobjecten mogelijk al achterhaald. Hoewel er specifiek werd gezocht naar redelijk recente opstellingen voor de verschillende constructen, blijken vooral de concepten voor *marktoriëntatie* en de bijbehorende controlevariabelen al zeven jaar oud. Het is mogelijk dat dit een invloed heeft gehad op de resultaten van deze constructen, en dit kan ook mogelijk de oorzaak zijn waarom deze constructen slechts scores op enkele voorwaardes voor validiteit en betrouwbaarheid.

De bias voor vertaling kan echter ook een oorzaak zijn. Zoals al eerder aangehaald kunnen sommige items een verkeerd beeld geven doordat hun betekenis veranderd werd door de vertaling. Deze items werden al ontdekt door de factoranalyses en de bespreking van de item ladingen. Verscheidene items zijn ook uit de analyse gelaten, terwijl ze mogelijk wel een juiste bijdrage hadden kunnen leveren in het geval ze juist geïnterpreteerd werden. De gevolgen hiervan zijn echter niet groot genoeg om de uiteindelijke conclusie van dit onderzoek te ondermijnen.

Daarnaast zijn sommige van de opgestelde vragen redelijk onduidelijk. Deze opmerking werd in hoofdstuk II al aangehaald voor de opstelling van *responsieve marktoriëntatie* en *bureaucratic organizational form*.

De algemene conclusie die tijdens de literatuurstudie werd gevormd voor *responsieve marktoriëntatie* staat in zekere mate in conflict met hoe dit construct is opgesteld in het werk van Narver et al. (2004). De literatuurstudie concludeert namelijk dat *responsieve marktoriëntatie* een verzameling is van drie aparte factoren die door de twee originele stromingen werden uiteengezet. Dit komt ook in de vragenlijst terug. Het is vanuit dit standpunt dan ook niet echt evident dat dit construct wordt verondersteld unidimensioneel te zijn. Ook al probeerden Narver et al. (2004) een unidimensioneel construct op te stellen om de *responsieve* kant van *marktoriëntatie* te meten, toch kunnen nog altijd de drie aparte concepten die hiertoe behoren, teruggevonden worden in de verschillende vragen.

Ook de opstelling van het construct om de mate van bureaucratie na te gaan, is onduidelijk. Zoals ook al vermeld in het tweede hoofdstuk voorzag het originele werk van Deshpande (1982) vijf aparte factoren om dit concept te meten. Om deze vijf factoren te reduceren naar één unidimensioneel concept is een hele opgave. Narver et al. (2004) geven wel een construct mee in hun werk, maar waarop deze 'reductie' zich baseert en hoe deze werd uitgevoerd is echter onduidelijk en wordt ook niet uitgelegd.

Ondanks deze opmerkingen, heeft deze masterproef een duidelijke band tussen *proactieve marktoriëntatie* en *survival* kunnen ontdekken. In hoeverre deze relatie veralgemeenbaar is kan niet met zekerheid gezegd worden, maar toch kunnen er bepaalde implicaties worden aangehaald.

## **Implicaties voor de literatuur**

Een zeer grote toevoeging aan de literatuur, kan de benadering van *survival* zijn. De relatie tussen *performance* en *survival perception* blijft doorheen heel het onderzoek significant. Hierdoor kan er voorzichtig gezegd worden dat *approximated survival* een goede uitbreiding is voor de literatuur. Hoewel deze conceptualisatie geen eenduidige definitie voor *survival* geeft, kan het wel bevorderend werken voor onderzoeken die dezelfde beperkingen als deze masterproef hebben met betrekking tot tijdsbestek en dataverzameling.

Ook het werk van Gunday et al. (2011) wordt bevestigd in dit onderzoek. Dit geeft deze masterproef een extra gewicht om te stellen dat de resultaten redelijk betrouwbaar zijn. Ook kan dit een indicatie zijn dat de opsplitsing van *performance* in vier aparte subconstructen een redelijk belangrijk gegeven is. Waar andere onderzoeken zich vooral richten tot op een algemene *performance* of uitsluitend de financiële prestaties van een organisatie bekijken, toont dit onderzoek ook de belangrijke rol van innovatie *performance* binnen deze context aan. De prestaties met betrekking tot innovatie blijken in model 2 en model 3 een ankerpunt te die het eerste deel van de modellen verbindt met de andere soorten *performance* en uiteindelijk ook de perceptie van de *survival*. Ook wordt hierdoor ook het verschil tussen *innovatie* en *innovative performance* duidelijk gemaakt. Een bedrijf kan zich wel innoverend opstellen, maar dit wilt niet zeggen dit vanzelfsprekend leidt tot een effectieve verhoging van de bedrijfsprestaties (met betrekking tot innovatie).

Door deze masterproef wordt hopelijk ook een toevoeging gedaan aan de literatuur met betrekking tot *proactieve* en *responsieve marktoriëntatie*. De literatuur rond deze opsplitsing blijkt namelijk redelijk beperkt, zeker in vergelijking met de literatuur die zich uitsluitend richt op de *responsieve* zijde van *marktoriëntatie*. Dit terwijl er toch meermaals wordt benadrukt in de literatuur dat alleen het bekijken van de *responsieve* zijde van *marktoriëntatie* mogelijk achterhaald is (Narver et al., 2004), zeker in de huidige economische omgeving die zeer onstabiel is en constant veranderingen doormaakt.



## Implicaties voor de praktijk

Deze masterproef stelt zich voorzichtig op bij het bepalen van beleidsaanbevelingen. Toch kan er niet om heen gekeken worden dat proactieve marktorientatie een significante rol speelt binnen dit model. Of het echter waard is om proactief aan marktorientatie te doen blijft echter de vraag. De resultaten van dit onderzoek geven alleen aan dat *proactieve marktorientatie* de kijk op de prestaties van het bedrijf en op zijn *survival* positief beïnvloedt. Dit wordt wel niet gerelateerd aan de afweging tussen de mogelijke extra kosten die een *proactieve marktorientatie* met zich meebrengt ten opzichte van de extra omzet die het kan genereren. Dit punt komt terug in het volgende deel van dit hoofdstuk.

Wel kan er gesteld worden dat de managers enig geduld moeten hebben bij het beoordelen van de inspanning tot *innovatie*. Deze masterproef deelt de veronderstelling van Gunday et al. (2011), die er vanuit gaat dat *innovatie* geen direct effect zal hebben op *performance*. Er is namelijk sprake van een 'lag'-effect. Het is ook redelijk logisch dat een investering enige tijd nodig heeft om extra omzet op te brengen. In de resultaten van dit onderzoek wordt dat onder meer aangetoond door het significant effect van *innovative performance* op *market performance* en *production performance*, maar niet op *financial performance*.

Managers worden dus in het algemeen aangeraden om het overzicht te behouden en zich niet alleen te richten op de financiële cijfers van het bedrijf. De gezondheid van een organisatie heeft meerder indicators. Ook wordt er aangeraden om een *proactieve marktorientatie* op ten minst te overwegen en te bekijken welke mogelijkheden er zijn met betrekking tot dit concept binnen het bedrijf.

## Aanzet tot verder onderzoek

Naast de implicaties voor de literatuur en de praktijk zijn er ook enkele punten uit deze masterproef voortgekomen die mogelijk aanzetten tot verder onderzoek.

De rol van *innovatie* in een soortgelijke context is niet helemaal duidelijk. Dit kan aan een foute opstelling van het construct liggen, maar er zijn mogelijk ook andere oorzaken. De literatuurstudie geeft aan dat *innovatie* op verschillende manier onderverdeeld kan worden, en geeft er ook enkele aan. Mogelijk is het bekijken van een geaggregeerd concept niet de juiste aanpak en hoort er, zoals in dit onderzoek bij *performance* duidelijk werd, dieper ingegaan te worden op dit concept. Het is wederom Gunday et al. (2011) die dit in hun onderzoek doen, en er ook enkele interessante conclusies uit trekken. Daarnaast kan er ook gekeken worden naar een andere soort onderverdeling die slechts kort in de literatuurstudie aan bod kwam. Het onderscheid tussen *radicale innovatie* en *incrementele innovatie* blijkt zeer belangrijk, en komt ook vaak terug in de literatuur (Cheng & Krumwiede, 2012). Dit kan een interessante effect hebben op dit model waar de incrementele vorm van *innovatie* mogelijk al als noodzakelijk wordt beschouwd, terwijl de radicale vorm van *innovatie* als een meerwaarde of een competitief voordeel gezien wordt.

De conceptualisatie en bevraging met betrekking tot *proactieve marktorientatie* is ondanks de huidige literatuur nog altijd een redelijk abstract gegeven. Het kan dan ook interessant zijn om een concrete invulling voor dit concept proberen na te gaan, mogelijk via case studies. Hoewel dat sommige studies zoals customer surveys een indicatie kunnen zijn dat een organisatie aan (*proactieve*) *marktorientatie* doet, zijn er mogelijk meerdere concrete acties die onder dit concept kunnen vallen. Dit kan dan ook gerelateerd worden aan de economische kant van het verhaal, door na te gaan welk actie het efficiëntst is en of, met andere woorden, dus het meeste rendement opbrengt.

## Lijst van geraadpleegde werken

- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464-482.
- Banik, S., & Kibria, B. M. G. (2010). Comparison of Some Parametric and Nonparametric Type One Sample Confidence Intervals for Estimating the Mean of a Positively Skewed Distribution. *Communications in Statistics: Simulation and Computation*, 39(2), 361-389.
- Battor, M., & Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26(9/10), 824-857.
- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 252-272.
- BELGA. (2013a). Faillissementen in januari 'hallicunant', *De Tijd*.
- BELGA. (2013b). Nieuw faillissementenrecord is al in de maak, *De Standaard*.
- Bohets, J. (2006). Industrie versus Diensten, *De Standaard*.
- Bridges, S., & Guariglia, A. (2008). Financial Constraints, Global Engagement, and Firm Survival in the United Kingdom: Evidence from Micro Data. *Scottish Journal of Political Economy*, 55(4), 444-464.
- BvD. (2012). Bel-first: Belgian and Luxembourg financial company information and business intelligence Retrieved 20 May, 2012, from <http://www.bvdinfo.com/Products/Company-Information/National/Bel-First.aspx>
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á., & Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 807-828.
- Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2012). A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance. *British Journal of Management*, 23(1), 1-21.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2004). A Matter of Life and Death: Innovation and Firm Survival *Research in Management* (pp. 28). Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35, 626-641.
- Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage. *Technovation*, 32(7/8), 487-497.
- Croasmun, J. T., & Ostrom, L. (2011). Using Likert-Type Scales in the Social Sciences. *Journal of Adult Education*, 40(1), 19-22.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-77.
- Delios, A., & Beamish, P. W. (2001). Survival and Profitability: the Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028-1038.
- Dencker, J. C., Gruber, M., & Shah, S. K. (2009). Pre-Entry Knowledge, Learning, and the Survival of New Firms. *Organization Science*, 20(3), 516-537.
- Deshpande, R. (1982). The Organizational Context of Market Research Use. *Journal of Marketing*, 46(4), 91-101.
- Fox, J. (2002). Cox Proportional-Hazards Regression for Survival Data *An R and S-PLUS Companion to Applied Regression*.

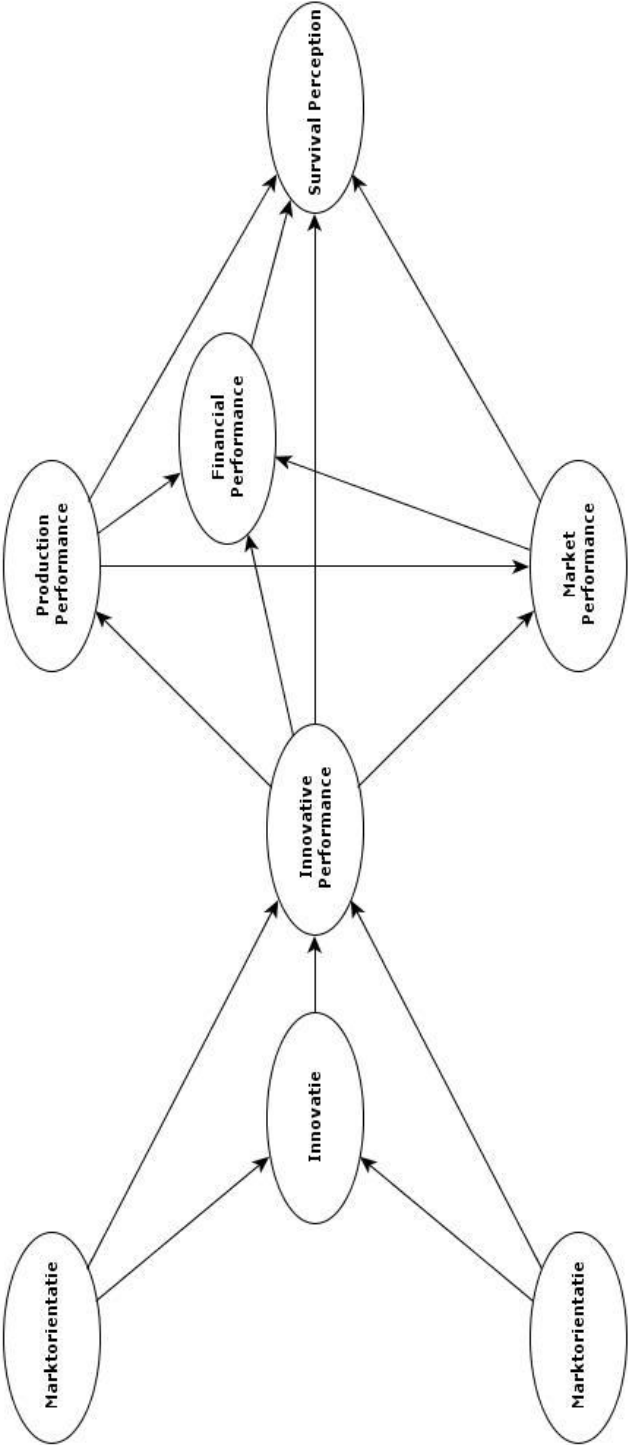
- Frohlich, M. T. (2002). Techniques for improving response rates in OM survey research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 53-62.
- Gaia, R., & Kirca, A. H. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147.
- Graydon. (2012). Faillissementen 12.2013. Berchem: Graydon Belgium nv.
- Graydon. (2013). Faillissementen 01.2013. Berchem: Graydon Belgium nv.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65, 67-80.
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 166-173.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *UNDERSTANDING STATISTICS*, 3(4), 283-297.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Henderson, A. D. (1999). Firm Strategy and Age Dependence: A Contingent View of the Liabilities of Newness, Adolescence, and Obsolescence. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 281-314.
- Holmes, P., Hunt, A., & Stone, I. (2010). An analysis of new firm survival using a hazard function. *Applied Economics*, 42, 10.
- Hurley, R. F., & Hult, T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- IBM. (2013). SPSS software, from <http://www-01.ibm.com/software/be/analytics/spss/>
- Ihinmoyan, T., & Akinyele, S. T. (2011). Relationship between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovative Performance. *Journal of Contemporary Management Research*, 5(2), 42-54.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mick, D. G., & Bearden, W. O. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Jaworski, B. J., & Kohli, K. A. (1993). Market Orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jensen, P. H., Buddelmeyer, H., & Webster, E. (2008). Innovation, Technological Conditions and New Firm Survival. *The Economic Record*, 84(267), 434-448.
- Jørgensen, F., & Ulhøi, J. P. (2010). Enhancing Innovation Capacity in SMEs through Early Network Relationships. *Creativity & Innovation Management*, 19(4), 397-404.
- Kale, S., & Ardit, D. (1998). Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence, and Smallness. *Journal of Construction Engineering and Management*, 124(6), 458-464.
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991). Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success. *Academy of Management Journal*, 34(1), 136-161.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

- Korunka, C., Kessler, A., Frank, H., & Lueger, M. (2010). Personal characteristics, resources, and environment as predictors of business survival. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 1025-1051.
- Lado, N., & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review, 18*(2), 130-145.
- Lambertini, L., & Mantovani, A. (2009). Process and product innovation by a multiproduct monopolist: A dynamic approach. *International Journal of Industrial Organization, 27*(4), 508-518.
- Leroi-Werelds, S. (2010). *Leidraad PLS met smartPLS*. UHasselt.
- Li, L. (2005). Assessing intermediate infrastructural manufacturing decisions that affect a firm's market performance. *International Journal of Production Research, 42*(12), 2537-2551.
- Li, W., Veliyath, R., & Tan, J. (2013). Network Characteristics and Firm Performance: An Examination of the Relationships in the Context of a Cluster Network Characteristics and Firm Performance: An Examination of the Relationships in the Context of a Cluster. *Journal of Small Business Management, 51*(1), 1-22.
- Liikanen, E. (2003). *Aanbeveling van de Commissie van 6 mei 2003 Betreffende de Definitie van Kleine, Middelgrote en Micro-ondernemingen*. Brussel.
- Lin, C. Y.-Y., & Chen, M. Y.-C. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News, 30*(2), 115-132.
- Männasoo, K. (2008). Patterns of Firm Survival in Estonia. *Eastern European Economics, 46*(4), 27-42.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science, 30*(10), 1161-1183.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal, 30*, 909-920.
- Murray, J. Y., Ju, M., & Gao, G. Y. (2012). Foreign Market Entry Timing Revisited: Trade-Off Between Market Share Performance and Firm Survival. *Journal of International Marketing, 20*(3), 50-64.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management, 39*, 1311-1320.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing, 54*(4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management, 21*, 334-347.
- Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal, 34*(1), 110-120.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly, 36*(1), iii-xiv.
- Saari, S. (2006). *Productivity: Theory and Measurement in Business*. Paper presented at the European Productivity Conference, Finland.
- Schmidheiny, K. (2012). The Bootstrap. *Short Guides to Microeconometrics*, 1-10. Retrieved from <http://www.schmidheiny.name/teaching/bootstrap2up.pdf>
- Sieczka, P., Sornette, D., & Holyst, J. A. (2011). The Lehman Brothers effect and bankruptcy cascades. *The European Physical Journal B, 82*, 257-269.
- Sluismans, R., Lommelen, T., Noben, L., Poesen, L., & Beck, L. (2009). Strategisch Innoveren.
- Song, M., & Thieme, J. (2009). The Role of Suppliers in Market Intelligence Gathering for Radical and Incremental Innovation. *Journal of Product Innovation Management, 26*(1), 43-57.
- Stafford, K., Bhargava, V., Danes, S. M., Haynes, G., & Brewton, K. E. (2010). Factors Associated with Long-Term Survival of Family Businesses: Duration Analysis. *Journal of Family Economic Issues, 31*, 442-457.

Yannopoulos, P., Auh, S., & Menguc, B. (2012). Achieving Fit between Learning and Market Orientation: Implications for New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 531-545.

# Bijlagen

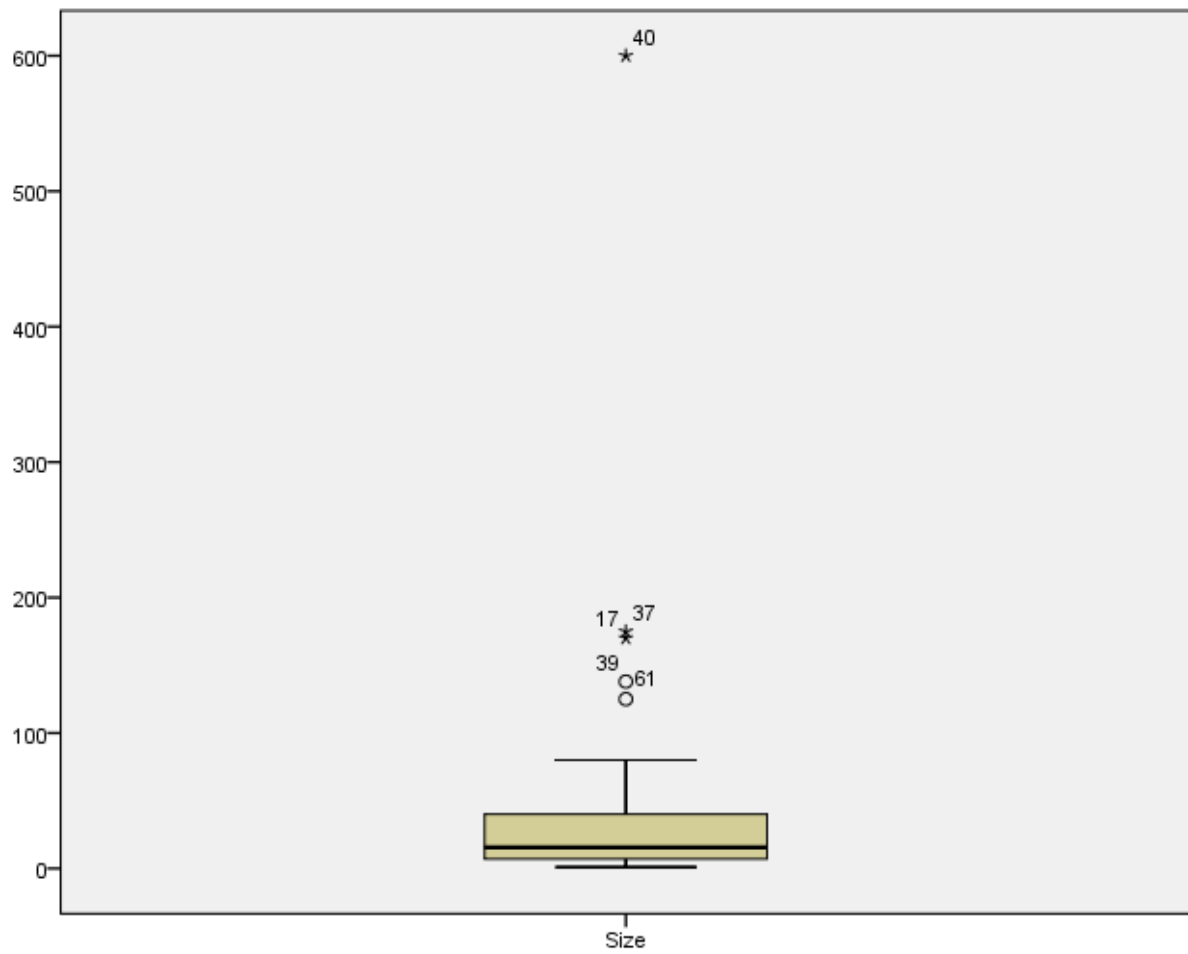
## Appendix hoofdstuk II



**Figuur II.6: Alternatief model**

## Appendix hoofdstuk IV

Size:



**Figuur IV.1: Boxplot Size**

Descriptives			Statistic	Std. Error
	Mean		39,37	10,362
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	18,65	
		Upper Bound	60,09	
	5% Trimmed Mean		26,49	
	Median		15,50	
	Variance		6657,219	
Size	Std. Deviation		81,592	
	Minimum		1	
	Maximum		600	
	Range		599	
	Interquartile Range		34	
	Skewness		5,660	,304
	Kurtosis		37,501	,599

**Tabel IV.1: Descriptives Size**

Extreme Values			
		Case Number	Value
	1	40	600
	2	37	175
	Highest 3	17	170
	4	39	138
Size	5	61	125
	1	58	1
	2	53	1
	Lowest 3	62	2
	4	45	2
	5	55	3 <sup>a</sup>

a. Only a partial list of cases with the value 3 are shown in the table of lower extremes.

**Tabel IV.2: Extreme Values Size**

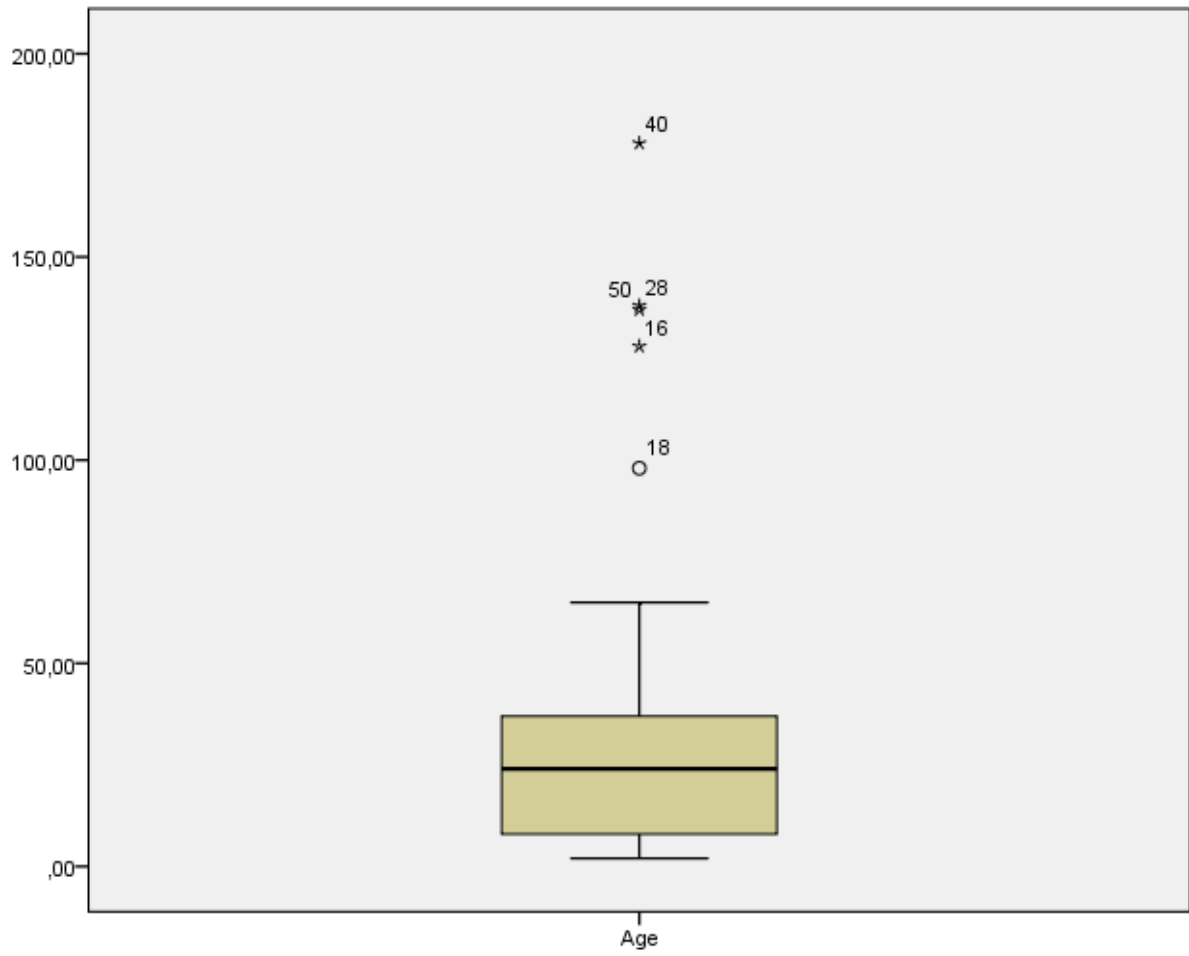


Size				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
1	2	3,2	3,2	3,2
2	2	3,2	3,2	6,5
3	3	4,8	4,8	11,3
4	3	4,8	4,8	16,1
5	3	4,8	4,8	21,0
6	2	3,2	3,2	24,2
7	2	3,2	3,2	27,4
8	4	6,5	6,5	33,9
9	1	1,6	1,6	35,5
10	3	4,8	4,8	40,3
12	2	3,2	3,2	43,5
14	1	1,6	1,6	45,2
15	3	4,8	4,8	50,0
16	3	4,8	4,8	54,8
19	1	1,6	1,6	56,5
20	1	1,6	1,6	58,1
25	3	4,8	4,8	62,9
35	2	3,2	3,2	66,1
38	2	3,2	3,2	69,4
40	2	3,2	3,2	72,6
40	2	3,2	3,2	75,8
41	1	1,6	1,6	77,4
45	2	3,2	3,2	80,6
47	1	1,6	1,6	82,3
50	1	1,6	1,6	83,9
52	1	1,6	1,6	85,5
58	1	1,6	1,6	87,1
60	1	1,6	1,6	88,7
65	1	1,6	1,6	90,3
80	1	1,6	1,6	91,9
125	1	1,6	1,6	93,5
138	1	1,6	1,6	95,2
170	1	1,6	1,6	96,8
175	1	1,6	1,6	98,4
600	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Valid

**Figuur IV.3: Frequencies Age**

Age:



**Figuur IV.2: Boxplot Age**

Descriptives			Statistic	Std. Error
	Mean		31,7474	4,54701
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	22,6551	
		Upper Bound	40,8397	
	5% Trimmed Mean		26,7946	
	Median		24,0000	
	Variance		1281,871	
Age	Std. Deviation		35,80322	
	Minimum		2,00	
	Maximum		178,00	
	Range		176,00	
	Interquartile Range		29,50	
	Skewness		2,358	,304
	Kurtosis		5,939	,599

**Tabel IV.4: Descriptives Age**

Extreme Values			
		Case Number	Value
	1	40	178,00
	2	28	138,00
	Highest 3	50	137,00
	4	16	128,00
Age	5	18	98,00
	1	55	2,00
	2	29	2,00
	Lowest 3	19	3,00
	4	53	4,00
	5	31	4,00 <sup>a</sup>

a. Only a partial list of cases with the value 4,00 are shown in the table of lower extremes.

**Tabel IV.5: Extreme Values Age**

**Age**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
2,00	2	3,2	3,2	3,2
3,00	1	1,6	1,6	4,8
4,00	3	4,8	4,8	9,7
5,00	2	3,2	3,2	12,9
6,00	3	4,8	4,8	17,7
7,00	3	4,8	4,8	22,6
8,00	2	3,2	3,2	25,8
9,00	2	3,2	3,2	29,0
Valid 11,00	1	1,6	1,6	30,6
12,00	2	3,2	3,2	33,9
13,00	3	4,8	4,8	38,7
14,00	1	1,6	1,6	40,3
15,00	4	6,5	6,5	46,8
16,00	1	1,6	1,6	48,4
23,00	1	1,6	1,6	50,0
25,00	2	3,2	3,2	53,2
27,00	2	3,2	3,2	56,5

... vervolgd op de volgende pagina ...

28,00	1	1,6	1,6	58,1
32,00	3	4,8	4,8	62,9
32,17	2	3,2	3,2	66,1
33,00	2	3,2	3,2	69,4
35,00	3	4,8	4,8	74,2
37,00	1	1,6	1,6	75,8
39,00	1	1,6	1,6	77,4
40,00	1	1,6	1,6	79,0
41,00	1	1,6	1,6	80,6
43,00	1	1,6	1,6	82,3
46,00	1	1,6	1,6	83,9
47,00	1	1,6	1,6	85,5
58,00	1	1,6	1,6	87,1
60,00	1	1,6	1,6	88,7
61,00	1	1,6	1,6	90,3
65,00	1	1,6	1,6	91,9
98,00	1	1,6	1,6	93,5
128,00	1	1,6	1,6	95,2
137,00	1	1,6	1,6	96,8
138,00	1	1,6	1,6	98,4
178,00	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

**Tabel IV.6: Frequencies Age**

Industry:

Dummy_Industrie				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	40	64,5	64,5	64,5
Valid 1,00	22	35,5	35,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

**Figuur IV.7: Frequencies Industry**

Unidimensionaliteit Proactieve Marktorientatie:

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,061	38,258	38,258	3,061	38,258	38,258
2	1,026	12,823	51,081	1,026	12,823	51,081
3	,886	11,072	62,153			
4	,859	10,735	72,888			
5	,798	9,973	82,861			
6	,584	7,305	90,166			
7	,434	5,425	95,591			
8	,353	4,409	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.8: Total Variance Explained voor Proactieve Marktorientatie (1)**

	Component	
	1	2
ProMO1	,664	,063
ProMO2	,668	-,227
ProMO3	,542	-,490
ProMO4	,727	-,279
ProMO5	,518	,601
ProMO6	,510	,404
ProMO7	,575	,314
ProMO8	,701	-,170

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Tabel IV.9: Component Matrix voor Proactieve Marktorientatie (1)**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,865	40,934	40,934	2,865	40,934	40,934
2	,952	13,602	54,536			
3	,859	12,270	66,807			
4	,809	11,555	78,361			
5	,593	8,467	86,828			
6	,514	7,343	94,171			
7	,408	5,829	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.10: Total Variance Explained voor Proactieve Marktorientatie (2)**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
ProMO1	,647
ProMO2	,709
ProMO3	,549
ProMO4	,747
ProMO6	,487
ProMO7	,564
ProMO8	,727

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

**Figuur IV.11: Component Matrix voor Proactieve Marktorientatie (2)**

Unidimensionaliteit van Responsieve Marktorientatie:

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,912	41,607	41,607	2,912	41,607	41,607
2	1,214	17,339	58,946	1,214	17,339	58,946
3	,908	12,968	71,915			
4	,848	12,109	84,024			
5	,513	7,327	91,351			
6	,359	5,124	96,475			
7	,247	3,525	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.12: Total Variance Explained voor Responsieve Marktorientatie**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
ResMO1	,719	-,414
ResMO2	,550	,494
ResMO3	,820	,028
ResMO4	,810	-,171
ResMO5	,578	,252
ResMO6	,448	,610
ResMO7	,481	-,576

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Tabel IV.13: Component Matrix voor Responsieve Marktorientatie**



Unidimensionaliteit van Innovatie:

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,690	44,828	44,828	2,690	44,828	44,828
2	,967	16,123	60,951			
3	,861	14,346	75,297			
4	,774	12,897	88,195			
5	,460	7,665	95,859			
6	,248	4,141	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.14: Total Variance Explained voor Innovatie**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Inno1	,548
Inno2	,831
Inno3	,415
Inno4	,700
Inno5	,708
Inno6	,732

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

**Tabel IV.15: Component Matrix voor Innovatie**

Unidimensionaliteit van Innovative Performance:

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,963	56,619	56,619	3,963	56,619	56,619
2	1,063	15,192	71,812	1,063	15,192	71,812
3	,664	9,480	81,292			
4	,449	6,419	87,711			
5	,431	6,164	93,875			
6	,280	3,998	97,873			
7	,149	2,127	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.16: Total Variance Explained voor Innovative Performance (1)**

Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
InnoPerf1	,704	-,469
InnoPerf2	,820	-,168
InnoPerf3	,873	,000
InnoPerf4	,819	,211
InnoPerf5	,872	-,143
InnoPerf6	,364	,851
InnoPerf7	,685	,161

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Tabel IV.17: Component Matrix voor Innovative Performance (1)**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,862	64,359	64,359	3,862	64,359	64,359
2	,722	12,035	76,394			
3	,554	9,231	85,625			
4	,432	7,193	92,819			
5	,280	4,667	97,485			
6	,151	2,515	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.18: Total Variance Explained voor Innovative Performance (2)**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
InnoPerf1	,730
InnoPerf2	,826
InnoPerf3	,872
InnoPerf4	,808
InnoPerf5	,878
InnoPerf7	,680

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

**Tabel IV.19: Component Matrix voor Innovative Performance (2)**

Unidimensionaliteit van Survival Perception:

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,930	58,601	58,601	2,930	58,601	58,601
2	,857	17,138	75,738			
3	,538	10,761	86,500			
4	,417	8,333	94,833			
5	,258	5,167	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.20: Total Variance Explained voor Survival Perception**

	Component
	1
SurvPerc1	,840
SurvPerc2	,613
SurvPerc3	,793
SurvPerc4	,809
SurvPerc5	,752

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Tabel IV.21: Component Matrix voor Survival Perception**

Unidimensionaliteit van Bureaucratic Organizational Form:

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,470	30,881	30,881	2,470	30,881	30,881
2	1,467	18,338	49,219	1,467	18,338	49,219
3	1,075	13,434	62,653	1,075	13,434	62,653
4	,842	10,526	73,179			
5	,799	9,984	83,163			
6	,675	8,432	91,594			
7	,456	5,694	97,288			
8	,217	2,712	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.22: Total Variance Explained voor Bureaucratic Organizational Form**

	Component		
	1	2	3
BOF1	,534	,373	-,217
BOF2	,674	,027	,115
BOF3	,579	,216	-,038
BOF4	,095	,753	-,256
BOF5	,864	-,221	-,108
BOF6	,763	-,157	,045
BOF7	-,141	,799	,275
BOF8	,197	,046	,927

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

**Tabel IV.23: Component Matrix voor Bureaucratic Organizational Form**

Unidimensionaliteit van Market Turbulence:

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,880	47,002	47,002	1,880	47,002	47,002
2	1,006	25,144	72,147	1,006	25,144	72,147
3	,609	15,236	87,382			
4	,505	12,618	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.24: Total Variance Explained voor Market Turbulence (1)**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
MarkTurb1	,761	-,212
MarkTurb2	,819	,094
MarkTurb3	,765	-,160
MarkTurb4	,215	,962

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Tabel IV.25: Component Matrix voor Market Turbulence (1)**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,858	61,941	61,941	1,858	61,941	61,941
2	,610	20,329	82,270			
3	,532	17,730	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.26: Total Variance Explained voor Market Turbulence (2)**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
MarkTurb1	,775
MarkTurb2	,810
MarkTurb3	,776

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Tabel IV.27: Component Matrix voor Market Turbulence (2)**

Unidimensionaliteit van Technological Turbulence:

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,226	64,528	64,528	3,226	64,528	64,528
2	,676	13,526	78,054			
3	,500	10,010	88,064			
4	,323	6,463	94,527			
5	,274	5,473	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.27: Total Variance Explained voor Technological Turbulence**

	Component
	1
TechTurb1	,881
TechTurb2	,735
TechTurb3	,708
TechTurb4	,840
TechTurb5	,839

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Tabel IV.29: Component Matrix voor Technological Turbulence**



Unidimensionaliteit van Competitive Intensity:

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,626	43,769	43,769	2,626	43,769	43,769
2	1,274	21,235	65,004	1,274	21,235	65,004
3	,836	13,930	78,934			
4	,557	9,277	88,211			
5	,386	6,431	94,643			
6	,321	5,357	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.30: Total Variance Explained voor Competitive Intensity (1)**

Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
CompInt1	,551	,702
CompInt2	,789	-,017
CompInt3	,584	-,178
CompInt4	,804	,057
CompInt5	,789	-,072
CompInt6	-,301	,861

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Tabel IV.31: Component Matrix voor Competitive Intensity (1)**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,571	51,426	51,426	2,571	51,426	51,426
2	,839	16,780	68,206			
3	,782	15,643	83,849			
4	,469	9,377	93,226			
5	,339	6,774	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.32: Total Variance Explained voor Competitive Intensity (2)**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Complnt1	,617
Complnt2	,782
Complnt3	,567
Complnt4	,803
Complnt5	,783

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

**Tabel IV.33: Component Matrix voor Competitive Intensity (2)**

**Summary Table**

	CR	R <sup>2</sup>	C's a	BOF	CompInt	DummyInd	Innovatie	LN(Age)	Ln(Size)	MarkTurb	Performance	ProMO	ResMO	SurvPerc	TechTurb
<b>BOF</b>	-	-	-		0,05	0,02	0,17	0,02	0,00	0,07	0,27	0,13	0,09	0,14	0,01
<b>CompInt</b>	0,83	-	0,76	0,23	<b>0,51</b>	0,00	0,01	0,01	0,00	0,18	0,11	0,03	0,06	0,18	0,01
<b>DummyInd</b>	-	-	-	0,15	0,03		0,02	0,00	0,03	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00
<b>Innovatie</b>	0,84	0,42	0,76	-0,41	-0,11	-0,13	<b>0,51</b>	0,03	0,03	0,10	0,19	0,39	0,21	0,03	0,00
<b>LN(Age)</b>	-	-	-	-0,14	0,10	0,02	-0,18		0,37	0,00	0,04	0,02	0,00	0,00	0,02
<b>Ln(Size)</b>	-	-	-	-0,03	0,03	0,19	-0,16	0,61		0,00	0,09	0,00	0,00	0,04	0,04
<b>MarkTurb</b>	0,29	-	0,69	-0,27	-0,42	-0,07	0,32	-0,07	-0,00	<b>0,26</b>	0,08	0,04	0,07	0,13	0,02
<b>Performance</b>	-	0,62	-	-0,52	-0,34	-0,06	0,43	0,19	0,29	0,29		0,16	0,28	0,23	0,15
<b>ProMO</b>	0,82	-	0,75	-0,37	-0,16	-0,05	0,62	-0,15	-0,05	0,19	0,40	<b>0,40</b>	0,24	0,03	0,00
<b>ResMO</b>	-	-	-	-0,29	-0,24	0,09	0,46	-0,05	0,02	0,26	0,53	0,49		0,05	0,02
<b>SurvPerc</b>	0,87	0,23	0,82	-0,38	-0,43	-0,07	0,17	-0,04	0,19	0,36	0,48	0,16	0,23	<b>0,58</b>	0,05
<b>TechTurb</b>	0,48	-	0,86	-0,09	-0,09	0,02	0,04	0,14	0,20	-0,16	0,38	-0,01	0,13	0,23	<b>0,24</b>

**Tabel IV.34: Summary Table Model 1**

**Confidence Interval Formative Variables**

	BOF	CompInt	DummyInd	Innovatie	LN(Age)	Ln(Size)	MarkTurb	Performance	ProMO	ResMO	SurvPerc	TechTurb
<b>BOF</b>		0,48	0,41	-0,18	0,11	0,22	-0,03	-0,30	-0,13	-0,05	-0,14	0,17
<b>CompInt</b>	-0,01		0,28	0,14	0,35	0,29	-0,19	-0,10	0,09	0,01	-0,19	0,16
<b>DummyInd</b>	-0,10	-0,23		0,12	0,28	0,44	0,18	0,19	0,21	0,34	0,18	0,27
<b>Innovatie</b>	-0,65	-0,37	-0,38		0,07	0,09	0,56	0,66	0,82	0,69	0,42	0,29
<b>LN(Age)</b>	-0,39	-0,16	-0,23	-0,43		0,81	0,19	0,45	0,10	0,21	0,21	0,40
<b>Ln(Size)</b>	-0,29	-0,23	-0,07	-0,41	0,40		0,26	0,54	0,21	0,27	0,44	0,46
<b>MarkTurb</b>	-0,52	-0,65	-0,33	0,08	-0,32	-0,26		0,53	0,44	0,50	0,60	0,10
<b>Performance</b>	-0,73	-0,58	-0,32	0,20	-0,06	0,05	0,04		0,64	0,75	0,71	0,62
<b>ProMO</b>	-0,61	-0,41	-0,30	0,42	-0,41	-0,30	-0,06	0,17		0,71	0,42	0,24
<b>ResMO</b>	-0,54	-0,49	-0,17	0,23	-0,30	-0,24	0,01	0,31	0,27		0,48	0,38
<b>SurvPerc</b>	-0,62	-0,66	-0,33	-0,08	-0,30	-0,06	0,12	0,26	-0,09	-0,02		0,48
<b>TechTurb</b>	-0,34	-0,35	-0,24	-0,22	-0,11	-0,05	-0,41	0,15	-0,27	-0,13	-0,02	

**Tabel IV.35: Confidence Interval for the Formative Variables of Model 1**

**Outer Loadings**

	Item Lading	SE	T- waarde
<b>BOF1 -&gt; BOF</b>	0,23	0,31	1,29
<b>BOF2 -&gt; BOF</b>	0,25	0,31	1,27
<b>BOF3 -&gt; BOF</b>	0,29	0,37	1,39
<b>BOF4 -&gt; BOF</b>	-0,16	0,37	1,13
<b>BOF5 -&gt; BOF</b>	0,09	0,24	0,14
<b>BOF6 -&gt; BOF</b>	0,03	0,36	0,75
<b>BOF7 -&gt; BOF</b>	0,07	0,26	0,59
<b>BOF8 -&gt; BOF</b>	0,08	0,29	0,19
<b>CompInt1 &lt;- CompInt</b>	0,42	0,42	1,34
<b>CompInt2 &lt;- CompInt</b>	0,61	0,49	1,71
<b>CompInt3 &lt;- CompInt</b>	0,40	0,34	1,55
<b>CompInt4 &lt;- CompInt</b>	0,62	0,45	1,82
<b>CompInt5 &lt;- CompInt</b>	0,58	0,47	1,68
<b>Dummy_Industrie -&gt; DummyInd</b>	1,00	-	-
<b>Inno1 &lt;- Innovatie</b>	0,62	0,12	5,08
<b>Inno2 &lt;- Innovatie</b>	0,86	0,08	10,94
<b>Inno4 &lt;- Innovatie</b>	0,71	0,12	5,99
<b>Inno5 &lt;- Innovatie</b>	0,65	0,11	5,82
<b>Inno6 &lt;- Innovatie</b>	0,66	0,12	5,44
<b>Ln_Age_1 -&gt; LN(Age)</b>	1,00	-	-
<b>Ln_Size_1 -&gt; Ln(Size)</b>	1,00	-	-
<b>MarkTurb1 &lt;- MarkTurb</b>	0,02	0,61	0,37
<b>MarkTurb2 &lt;- MarkTurb</b>	0,45	0,56	1,31
<b>MarkTurb3 &lt;- MarkTurb</b>	0,27	0,56	0,80
<b>Perf1 -&gt; Performance</b>	0,51	0,28	2,05
<b>Perf2 -&gt; Performance</b>	0,50	0,26	2,35
<b>Perf3 -&gt; Performance</b>	0,64	0,33	2,55
<b>Perf4 -&gt; Performance</b>	0,58	0,26	2,94
<b>Perf5 -&gt; Performance</b>	0,55	0,27	2,81
<b>Perf6 -&gt; Performance</b>	0,17	0,30	0,86
<b>Perf7 -&gt; Performance</b>	0,13	0,27	0,81
<b>ProMO1 &lt;- ProMO</b>	0,55	0,16	3,51
<b>ProMO2 &lt;- ProMO</b>	0,65	0,14	4,71
<b>ProMO3 &lt;- ProMO</b>	0,61	0,11	5,32
<b>ProMO4 &lt;- ProMO</b>	0,78	0,08	9,84
<b>ProMO6 &lt;- ProMO</b>	0,49	0,14	3,72
<b>ProMO7 &lt;- ProMO</b>	0,49	0,16	3,25
<b>ProMO8 &lt;- ProMO</b>	0,74	0,10	7,75
<b>ResMO1 -&gt; ResMO</b>	0,29	0,24	1,26
<b>ResMO2 -&gt; ResMO</b>	0,07	0,33	0,18
<b>ResMO3 -&gt; ResMO</b>	0,52	0,24	2,89
<b>ResMO4 -&gt; ResMO</b>	0,53	0,24	2,75
<b>ResMO5 -&gt; ResMO</b>	0,34	0,32	1,38

<b>ResMO6 -&gt; ResMO</b>	-0,22	0,34	0,88
<b>ResMO7 -&gt; ResMO</b>	0,45	0,23	2,29
<b>SurvPerc1 &lt;- SurvPerc</b>	0,74	0,36	2,36
<b>SurvPerc2 &lt;- SurvPerc</b>	0,59	0,27	2,36
<b>SurvPerc3 &lt;- SurvPerc</b>	0,66	0,29	2,56
<b>SurvPerc4 &lt;- SurvPerc</b>	0,71	0,36	2,28
<b>SurvPerc5 &lt;- SurvPerc</b>	0,64	0,33	2,24
<b>TechTurb1 &lt;- TechTurb</b>	0,20	0,63	0,71
<b>TechTurb2 &lt;- TechTurb</b>	0,24	0,63	0,30
<b>TechTurb3 &lt;- TechTurb</b>	0,09	0,62	1,25
<b>TechTurb4 &lt;- TechTurb</b>	0,20	0,63	0,72
<b>TechTurb5 &lt;- TechTurb</b>	0,20	0,63	0,63

**Tabel IV.36: Outer Loadings Model 1**

**Summary Table**

	CR	R <sup>2</sup>	C's α	BOF	CompInt	DumInd	FinPerf	InnoPerf	Inno	LN(Age)	Ln(Size)	MarkPerf	MarkTurb	ProMO	ProdPerf	ResMO	SurvPerc	TechTurb
<b>BOF</b>	-	-	-		0,12	0,00	0,14	0,42	0,10	0,00	0,00	0,21	0,02	0,19	0,17	0,10	0,17	0,01
<b>CompInt</b>	0,80	-	0,76	0,35	<b>0,45</b>	0,00	0,16	0,07	0,04	0,05	0,02	0,25	0,12	0,05	0,05	0,05	0,18	0,02
<b>DumInd</b>	-	-	-	0,05	0,07		0,00	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
<b>FinPerf</b>	-	0,44	-	-0,38	-0,40	0,05		0,14	0,01	0,00	0,00	0,44	0,03	0,03	0,16	0,03	0,35	0,03
<b>InnoPerf</b>	0,91	0,62	0,89	-0,65	-0,26	0,05	0,37	<b>0,64</b>	0,22	0,02	0,01	0,24	0,04	0,39	0,44	0,21	0,11	0,06
<b>Inno</b>	0,84	0,43	0,76	-0,32	-0,20	-0,12	0,12	0,47	<b>0,51</b>	0,03	0,03	0,09	0,03	0,38	0,11	0,23	0,02	0,05
<b>LN(Age)</b>	-	-	-	0,02	0,22	0,02	-0,05	-0,12	-0,17		0,37	0,03	0,02	0,02	0,00	0,01	0,00	0,00
<b>Ln(Size)</b>	-	-	-	0,04	0,15	0,19	0,06	-0,12	-0,16	0,61		0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,04	0,01
<b>MarkPerf</b>	-	0,31	-	-0,46	-0,50	0,01	0,66	0,49	0,30	-0,16	0,03		0,06	0,08	0,28	0,10	0,31	0,08
<b>MarkTurb</b>	0,03	-	0,69	0,16	0,35	-0,12	-0,16	-0,21	-0,16	0,15	0,02	-0,24	<b>0,21</b>	0,02	0,07	0,03	0,04	0,00
<b>ProMO</b>	0,82	-	0,75	-0,43	-0,22	-0,05	0,19	0,63	0,62	-0,16	-0,05	0,28	-0,16	<b>0,41</b>	0,12	0,23	0,02	0,03
<b>ProdPerf</b>	-	0,44	-	-0,41	-0,23	-0,02	0,39	0,67	0,34	0,04	-0,07	0,53	-0,27	0,35		0,14	0,05	0,01
<b>ResMO</b>	-	-	-	-0,32	-0,23	0,11	0,19	0,46	0,48	-0,10	-0,05	0,32	-0,18	0,48	0,38		0,07	0,03
<b>SurvPerc</b>	0,87	0,42	0,82	-0,41	-0,43	-0,07	0,59	0,33	0,15	-0,06	0,19	0,56	-0,19	0,15	0,23	0,26	<b>0,59</b>	0,05
<b>TechTurb</b>	0,72	-	0,86	-0,09	-0,13	0,04	0,18	0,24	0,22	-0,02	0,10	0,29	0,02	0,16	0,07	0,18	0,22	<b>0,38</b>

**Tabel IV.37: Summary Table Model 2**

	<b>BOF</b>	<b>CompInt</b>	<b>DumInd</b>	<b>FinPerf</b>	<b>InnoPerf</b>	<b>Inno</b>	<b>LN(Age)</b>	<b>Ln(Size)</b>	<b>MarkPerf</b>	<b>MarkTurb</b>	<b>ProMO</b>	<b>ProdPerf</b>	<b>ResMO</b>	<b>SurvPerc</b>	<b>TechTurb</b>
<b>BOF</b>		0,59	0,30	-0,14	-0,45	-0,08	0,28	0,29	-0,23	0,41	-0,20	-0,18	-0,08	-0,18	0,17
<b>CompInt</b>	0,11		0,32	-0,17	-0,01	0,05	0,47	0,40	-0,28	0,59	0,03	0,02	0,02	-0,19	0,12
<b>DumInd</b>	-0,21	-0,19		0,30	0,30	0,13	0,28	0,44	0,27	0,13	0,21	0,24	0,36	0,19	0,30
<b>FinPerf</b>	-0,62	-0,64	-0,21		0,61	0,37	0,21	0,32	0,85	0,09	0,44	0,63	0,44	0,79	0,43
<b>InnoPerf</b>	-0,84	-0,51	-0,21	0,13		0,69	0,13	0,14	0,71	0,05	0,83	0,86	0,68	0,57	0,49
<b>Inno</b>	-0,56	-0,45	-0,38	-0,14	0,24		0,08	0,09	0,54	0,09	0,82	0,58	0,71	0,40	0,47
<b>LN(Age)</b>	-0,24	-0,03	-0,23	-0,30	-0,38	-0,43		0,81	0,09	0,40	0,10	0,30	0,15	0,20	0,23
<b>Ln(Size)</b>	-0,22	-0,11	-0,07	-0,20	-0,37	-0,42	0,40		0,29	0,27	0,21	0,18	0,20	0,44	0,35
<b>MarkPerf</b>	-0,69	-0,72	-0,24	0,47	0,26	0,05	-0,41	-0,23		0,01	0,52	0,74	0,56	0,77	0,54
<b>MarkTurb</b>	-0,10	0,11	-0,38	-0,41	-0,46	-0,41	-0,10	-0,24	-0,49		0,10	-0,02	0,07	0,06	0,28
<b>ProMO</b>	-0,66	-0,47	-0,31	-0,07	0,43	0,42	-0,41	-0,30	0,03	-0,41		0,59	0,71	0,40	0,41
<b>ProdPerf</b>	-0,65	-0,48	-0,27	0,16	0,48	0,09	-0,21	-0,33	0,31	-0,51	0,11		0,62	0,48	0,33
<b>ResMO</b>	-0,56	-0,48	-0,15	-0,06	0,23	0,26	-0,36	-0,31	0,07	-0,43	0,26	0,14		0,51	0,43
<b>SurvPerc</b>	-0,64	-0,66	-0,32	0,38	0,08	-0,11	-0,32	-0,06	0,34	-0,44	-0,11	-0,02	0,01		0,47
<b>TechTurb</b>	-0,34	-0,39	-0,22	-0,07	-0,01	-0,03	-0,28	-0,16	0,05	-0,24	-0,09	-0,18	-0,07	-0,03	

**Tabel IV.38: Confidence Interval for the Formative Variables of Model 2**



**Outer Loadings**

	Item Lading	SE	T- waarde
<b>BOF1 -&gt; Bureau</b>	0,26	0,16	1,72
<b>BOF2 -&gt; Bureau</b>	0,62	0,14	4,85
<b>BOF3 -&gt; Bureau</b>	0,68	0,13	5,61
<b>BOF4 -&gt; Bureau</b>	-0,21	0,17	1,31
<b>BOF5 -&gt; Bureau</b>	0,51	0,14	3,89
<b>BOF6 -&gt; Bureau</b>	0,38	0,18	2,31
<b>BOF7 -&gt; Bureau</b>	0,12	0,21	0,54
<b>BOF8 -&gt; Bureau</b>	-0,07	0,19	0,49
<b>CompInt1 &lt;- CompInt</b>	0,53	0,24	2,57
<b>CompInt2 &lt;- CompInt</b>	0,45	0,34	1,50
<b>CompInt3 &lt;- CompInt</b>	0,60	0,30	2,49
<b>CompInt4 &lt;- CompInt</b>	0,72	0,26	3,37
<b>CompInt5 &lt;- CompInt</b>	0,49	0,28	2,03
<b>Dummy_Industrie -&gt; DummyInd</b>	1,00	-	-
<b>FinanPerf1 -&gt; FinanPerf</b>	0,87	0,09	9,90
<b>FinanPerf2 -&gt; FinanPerf</b>	0,91	0,07	13,98
<b>FinanPerf3 -&gt; FinanPerf</b>	0,83	0,09	9,61
<b>FinanPerf4 -&gt; FinanPerf</b>	0,83	0,11	7,93
<b>Inno1 &lt;- Innovatie</b>	0,67	0,09	7,46
<b>Inno2 &lt;- Innovatie</b>	0,86	0,05	16,95
<b>Inno4 &lt;- Innovatie</b>	0,66	0,13	5,27
<b>Inno5 &lt;- Innovatie</b>	0,63	0,13	5,02
<b>Inno6 &lt;- Innovatie</b>	0,63	0,14	4,82
<b>InnoPerf1 &lt;- InnoPerf</b>	0,72	0,07	10,09
<b>InnoPerf2 &lt;- InnoPerf</b>	0,81	0,05	15,29
<b>InnoPerf3 &lt;- InnoPerf</b>	0,87	0,03	26,11
<b>InnoPerf4 &lt;- InnoPerf</b>	0,82	0,06	14,38
<b>InnoPerf5 &lt;- InnoPerf</b>	0,87	0,03	25,16
<b>InnoPerf7 &lt;- InnoPerf</b>	0,69	0,09	8,04
<b>Ln_Age_1 -&gt; LN(Age)</b>	1,00	-	-
<b>Ln_Size_1 -&gt; Ln(Size)</b>	1,00	-	-
<b>MarkTurb1 &lt;- MarkTurb</b>	0,54	0,45	1,54
<b>MarkTurb2 &lt;- MarkTurb</b>	0,52	0,34	0,22
<b>MarkTurb3 &lt;- MarkTurb</b>	0,52	0,38	0,97
<b>MarktPerf1 -&gt; MarkPerf</b>	0,63	0,16	4,37
<b>MarktPerf2 -&gt; MarkPerf</b>	0,94	0,05	19,47
<b>MarktPerf3 -&gt; MarkPerf</b>	0,77	0,15	5,39
<b>ProMO1 &lt;- ProMO</b>	0,57	0,14	4,13
<b>ProMO2 &lt;- ProMO</b>	0,66	0,12	5,50
<b>ProMO3 &lt;- ProMO</b>	0,62	0,09	6,86
<b>ProMO4 &lt;- ProMO</b>	0,76	0,06	12,01
<b>ProMO6 &lt;- ProMO</b>	0,49	0,13	3,74
<b>ProMO7 &lt;- ProMO</b>	0,51	0,13	4,14

<b>ProMO8 &lt;- ProMO</b>	0,74	0,07	10,48
<b>ProdPerf1 -&gt; ProdPerf</b>	0,54	0,20	2,94
<b>ProdPerf2 -&gt; ProdPerf</b>	0,82	0,11	8,00
<b>ProdPerf3 -&gt; ProdPerf</b>	0,69	0,14	5,29
<b>ProdPerf4 -&gt; ProdPerf</b>	0,82	0,13	6,78
<b>ResMO1 -&gt; ResMO</b>	0,36	0,15	2,62
<b>ResMO2 -&gt; ResMO</b>	0,23	0,25	0,90
<b>ResMO3 -&gt; ResMO</b>	0,54	0,18	3,35
<b>ResMO4 -&gt; ResMO</b>	0,57	0,18	3,66
<b>ResMO5 -&gt; ResMO</b>	0,58	0,19	3,49
<b>ResMO6 -&gt; ResMO</b>	-0,24	0,25	1,14
<b>ResMO7 -&gt; ResMO</b>	0,50	0,17	3,24
<b>SurvPerc1 &lt;- SurvPerc</b>	0,85	0,05	18,48
<b>SurvPerc2 &lt;- SurvPerc</b>	0,58	0,15	3,97
<b>SurvPerc3 &lt;- SurvPerc</b>	0,77	0,09	9,09
<b>SurvPerc4 &lt;- SurvPerc</b>	0,82	0,05	17,76
<b>SurvPerc5 &lt;- SurvPerc</b>	0,73	0,08	9,31
<b>TechTurb1 &lt;- TechTurb</b>	0,65	0,27	1,76
<b>TechTurb2 &lt;- TechTurb</b>	0,58	0,39	2,18
<b>TechTurb3 &lt;- TechTurb</b>	0,50	0,34	0,35
<b>TechTurb4 &lt;- TechTurb</b>	0,63	0,28	2,17
<b>TechTurb5 &lt;- TechTurb</b>	0,66	0,32	2,35

**Tabel IV.39: Outer Loadings Model 2**

Unidimensionaliteit van Proactieve Marktorientatie(t-2):

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,794	54,193	54,193	3,794	54,193	54,193
2	1,019	14,552	68,745	1,019	14,552	68,745
3	,730	10,422	79,168			
4	,502	7,177	86,344			
5	,436	6,235	92,579			
6	,292	4,174	96,753			
7	,227	3,247	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel IV.40: Total Variance Explained voor Proactieve Marktorientatie(t-2)**

Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
PM1_CEO	,566	-,693
PM2_CEO	,810	-,135
PM3_CEO	,871	-,131
PM4_CEO	,768	,057
PM6_CEO	,747	,211
PM7_CEO	,799	,080
PM8_CEO	,522	,670

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Tabel IV.41: Component Matrix voor Proactieve Marktorientatie(t-2)**

**Summary Table**

	CR	R <sup>2</sup>	C's $\alpha$	BOF	Comp Int	Dum Ind	Fin Perf	Inno Perf	Inno	ln(Age)	ln(Size)	Mark Perf	Mark Turb	ProMO	ProMOt	Prod Perf	ResMO	ResMOt	Surv Perc	Tech Turb
<b>BOF</b>	-	-	-		0,12	0,00	0,15	0,42	0,10	0,00	0,00	0,23	0,02	0,19	0,12	0,21	0,10	0,20	0,17	0,01
<b>CompInt</b>	0,80	-	0,76	0,35	<b>0,45</b>	0,00	0,16	0,07	0,04	0,05	0,02	0,24	0,12	0,05	0,05	0,06	0,05	0,09	0,18	0,02
<b>DumInd</b>	-	-	-	0,05	0,07		0,00	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00
<b>FinPerf</b>	-	0,41	-	-0,38	-0,41	0,05		0,14	0,01	0,00	0,00	0,40	0,03	0,04	0,06	0,14	0,05	0,08	0,35	0,03
<b>InnoPerf</b>	0,91	0,62	0,89	-0,65	-0,26	0,05	0,37	<b>0,64</b>	0,21	0,02	0,01	0,27	0,04	0,39	0,15	0,44	0,20	0,20	0,11	0,06
<b>Inno</b>	0,81	0,43	0,74	-0,31	-0,19	-0,12	0,12	0,46	<b>0,44</b>	0,03	0,03	0,09	0,03	0,38	0,17	0,15	0,23	0,17	0,02	0,05
<b>LN(Age)</b>	-	-	-	0,02	0,22	0,02	-0,05	-0,13	-0,17		0,37	0,03	0,02	0,02	0,00	0,00	0,01	0,04	0,00	0,00
<b>Ln(Size)</b>	-	-	-	0,04	0,15	0,19	0,06	-0,12	-0,16	0,61		0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03	0,04	0,01
<b>MarkPerf</b>	0,86	0,31	0,76	-0,48	-0,49	0,04	0,64	0,52	0,30	-0,16	0,05	<b>0,68</b>	0,06	0,10	0,03	0,25	0,12	0,12	0,31	0,09
<b>MarkTurb</b>	0,03	-	0,69	0,16	0,35	-0,12	-0,16	-0,20	-0,16	0,15	0,02	-0,24	<b>0,21</b>	0,02	0,00	0,05	0,03	0,05	0,04	0,00
<b>ProMO</b>	0,82	0,28	0,75	-0,43	-0,22	-0,05	0,19	0,63	0,61	-0,16	-0,05	0,31	-0,16	<b>0,41</b>	0,28	0,17	0,27	0,19	0,02	0,02
<b>ProMOt</b>	0,89	-	0,85	-0,35	-0,23	-0,11	0,24	0,39	0,41	-0,07	0,02	0,16	-0,07	0,53	<b>0,53</b>	0,08	0,04	0,19	0,01	0,09
<b>ProdPerf</b>	0,87	0,44	0,81	-0,46	-0,24	-0,05	0,37	0,67	0,39	-0,02	-0,16	0,50	-0,21	0,41	0,29	<b>0,64</b>	0,17	0,16	0,05	0,00
<b>ResMO</b>	-	0,23	-	-0,31	-0,23	0,11	0,22	0,45	0,48	-0,10	-0,01	0,35	-0,18	0,52	0,19	0,41		0,23	0,06	0,03
<b>ResMOt</b>	-	-	-	-0,45	-0,30	0,10	0,28	0,45	0,41	-0,20	-0,17	0,34	-0,22	0,43	0,44	0,39	0,48		0,04	0,04
<b>SurvPerc</b>	0,87	0,42	0,82	-0,41	-0,43	-0,07	0,59	0,33	0,14	-0,06	0,19	0,56	-0,19	0,14	0,08	0,23	0,25	0,19	<b>0,59</b>	0,05
<b>TechTurb</b>	0,72	-	0,86	-0,09	-0,13	0,04	0,18	0,24	0,22	-0,03	0,10	0,29	0,02	0,16	0,30	0,05	0,17	0,20	0,22	<b>0,38</b>

**Tabel IV.42: Summary Table Model 3**

	<b>BOF</b>	<b>Comp Int</b>	<b>Dum Ind</b>	<b>Fin Perf</b>	<b>Inno Perf</b>	<b>Inno</b>	<b>ln(Age)</b>	<b>ln(Size)</b>	<b>Mark Perf</b>	<b>Mark Turb</b>	<b>ProMO</b>	<b>ProMOt</b>	<b>Prod Perf</b>	<b>ResMO</b>	<b>ResMOt</b>	<b>SurvPerc</b>	<b>TechTurb</b>
<b>BOF</b>		0,59	0,30	-0,15	-0,45	-0,07	0,28	0,29	-0,26	0,41	-0,20	-0,11	-0,23	-0,07	-0,22	-0,18	0,17
<b>CompInt</b>	0,11		0,32	-0,17	-0,01	0,06	0,47	0,40	-0,27	0,59	0,03	0,02	0,01	0,02	-0,06	-0,19	0,12
<b>DumInd</b>	-0,21	-0,19		0,31	0,30	0,13	0,28	0,44	0,29	0,13	0,20	0,14	0,21	0,36	0,35	0,19	0,29
<b>FinPerf</b>	-0,62	-0,64	-0,20		0,61	0,37	0,20	0,32	0,83	0,09	0,44	0,49	0,61	0,47	0,53	0,80	0,43
<b>InnoPerf</b>	-0,84	-0,51	-0,21	0,13		0,69	0,13	0,13	0,74	0,05	0,83	0,62	0,86	0,67	0,67	0,57	0,49
<b>Innovatie</b>	-0,55	-0,45	-0,37	-0,14	0,23		0,08	0,09	0,55	0,09	0,82	0,64	0,62	0,70	0,64	0,39	0,47
<b>LN(Age)</b>	-0,24	-0,03	-0,23	-0,31	-0,38	-0,42		0,81	0,09	0,40	0,10	0,19	0,24	0,16	0,05	0,20	0,23
<b>Ln(Size)</b>	-0,22	-0,11	-0,07	-0,19	-0,37	-0,42	0,40		0,31	0,27	0,21	0,27	0,09	0,24	0,09	0,44	0,35
<b>MarkPerf</b>	-0,70	-0,72	-0,22	0,44	0,30	0,06	-0,42	-0,20		0,01	0,56	0,41	0,72	0,59	0,58	0,77	0,54
<b>MarkTurb</b>	-0,10	0,11	-0,38	-0,42	-0,46	-0,41	-0,10	-0,24	-0,49		0,10	0,19	0,04	0,07	0,03	0,06	0,28
<b>ProMO</b>	-0,66	-0,47	-0,31	-0,06	0,43	0,41	-0,41	-0,30	0,07	-0,41		0,75	0,64	0,74	0,66	0,40	0,41
<b>ProMOt</b>	-0,59	-0,48	-0,37	-0,01	0,15	0,17	-0,32	-0,24	-0,09	-0,32	0,31		0,53	0,44	0,67	0,33	0,54
<b>ProdPerf</b>	-0,68	-0,49	-0,30	0,13	0,47	0,15	-0,27	-0,42	0,28	-0,46	0,17	0,04		0,64	0,63	0,48	0,30
<b>ResMO</b>	-0,55	-0,48	-0,15	-0,03	0,22	0,25	-0,35	-0,27	0,11	-0,44	0,30	-0,06	0,17		0,71	0,50	0,42
<b>ResMOt</b>	-0,68	-0,55	-0,16	0,03	0,22	0,18	-0,45	-0,42	0,10	-0,47	0,20	0,21	0,16	0,26		0,45	0,45
<b>SurvPerc</b>	-0,64	-0,66	-0,32	0,38	0,08	-0,12	-0,32	-0,06	0,34	-0,44	-0,11	-0,18	-0,02	0,00	-0,06		0,47
<b>TechTurb</b>	-0,34	-0,39	-0,22	-0,07	-0,01	-0,03	-0,28	-0,16	0,05	-0,24	-0,10	0,05	-0,21	-0,08	-0,05	-0,02	

**Tabel IV.43: Confidence Interval for the Formative Variables of Model 3**

**Outer Loadings**

	Item Lading	SE	T- waarde
<b>BOF1 -&gt; Bureau</b>	0,26	0,16	1,72
<b>BOF2 -&gt; Bureau</b>	0,62	0,14	4,86
<b>BOF3 -&gt; Bureau</b>	0,68	0,13	5,51
<b>BOF4 -&gt; Bureau</b>	-0,21	0,17	1,30
<b>BOF5 -&gt; Bureau</b>	0,51	0,14	3,95
<b>BOF6 -&gt; Bureau</b>	0,38	0,18	2,34
<b>BOF7 -&gt; Bureau</b>	0,12	0,21	0,54
<b>BOF8 -&gt; Bureau</b>	-0,07	0,19	0,48
<b>CompInt1 &lt;- CompInt</b>	0,53	0,24	2,58
<b>CompInt2 &lt;- CompInt</b>	0,45	0,33	1,53
<b>CompInt3 &lt;- CompInt</b>	0,60	0,30	2,49
<b>CompInt4 &lt;- CompInt</b>	0,72	0,26	3,38
<b>CompInt5 &lt;- CompInt</b>	0,49	0,28	2,03
<b>Dummy_Industrie -&gt; DummyInd</b>	1,00	-	-
<b>FinanPerf1 -&gt; FinanPerf</b>	0,89	0,08	12,11
<b>FinanPerf2 -&gt; FinanPerf</b>	0,91	0,06	14,62
<b>FinanPerf3 -&gt; FinanPerf</b>	0,82	0,08	9,99
<b>FinanPerf4 -&gt; FinanPerf</b>	0,82	0,10	8,79
<b>Inno1 &lt;- Innovatie</b>	0,67	0,10	6,42
<b>Inno2 &lt;- Innovatie</b>	0,85	0,09	10,20
<b>Inno3 &lt;- Innovatie</b>	0,27	0,23	1,26
<b>Inno4 &lt;- Innovatie</b>	0,65	0,14	4,82
<b>Inno5 &lt;- Innovatie</b>	0,64	0,14	4,80
<b>Inno6 &lt;- Innovatie</b>	0,64	0,15	4,56
<b>InnoPerf1 &lt;- InnoPerf</b>	0,72	0,07	10,30
<b>InnoPerf2 &lt;- InnoPerf</b>	0,81	0,05	16,60
<b>InnoPerf3 &lt;- InnoPerf</b>	0,87	0,03	26,59
<b>InnoPerf4 &lt;- InnoPerf</b>	0,82	0,06	14,52
<b>InnoPerf5 &lt;- InnoPerf</b>	0,87	0,03	26,17
<b>InnoPerf7 &lt;- InnoPerf</b>	0,68	0,09	7,86
<b>Ln_Age_1 -&gt; LN(Age)</b>	1,00	-	-
<b>Ln_Size_1 -&gt; Ln(Size)</b>	1,00	-	-
<b>MarkTurb1 &lt;- MarkTurb</b>	0,53	0,45	1,55
<b>MarkTurb2 &lt;- MarkTurb</b>	0,52	0,35	0,22
<b>MarkTurb3 &lt;- MarkTurb</b>	0,52	0,38	0,95
<b>MarktPerf1 &lt;- MarkPerf</b>	0,70	0,09	8,02
<b>MarktPerf2 &lt;- MarkPerf</b>	0,92	0,02	53,45
<b>MarktPerf3 &lt;- MarkPerf</b>	0,83	0,08	10,73
<b>PM1_CEO &lt;- ProMOt</b>	0,53	0,14	3,93
<b>PM2_CEO &lt;- ProMOt</b>	0,85	0,05	17,84
<b>PM3_CEO &lt;- ProMOt</b>	0,85	0,04	20,71
<b>PM4_CEO &lt;- ProMOt</b>	0,72	0,08	8,95
<b>PM6_CEO &lt;- ProMOt</b>	0,64	0,10	6,72

<b>PM7_CEO &lt;- ProMOt</b>	0,80	0,07	12,00
<b>PM8_CEO &lt;- ProMOt</b>	0,59	0,11	5,42
<b>ProMO1 &lt;- ProMO</b>	0,59	0,14	4,32
<b>ProMO2 &lt;- ProMO</b>	0,65	0,13	5,27
<b>ProMO3 &lt;- ProMO</b>	0,60	0,10	5,84
<b>ProMO4 &lt;- ProMO</b>	0,77	0,06	12,43
<b>ProMO6 &lt;- ProMO</b>	0,50	0,13	3,83
<b>ProMO7 &lt;- ProMO</b>	0,53	0,13	4,20
<b>ProMO8 &lt;- ProMO</b>	0,73	0,07	10,21
<b>ProdPerf1 &lt;- ProdPerf</b>	0,68	0,12	6,01
<b>ProdPerf2 &lt;- ProdPerf</b>	0,80	0,06	14,24
<b>ProdPerf3 &lt;- ProdPerf</b>	0,83	0,06	14,24
<b>ProdPerf4 &lt;- ProdPerf</b>	0,85	0,04	19,09
<b>RM1_CEO -&gt; ResMOt</b>	0,34	0,22	1,80
<b>RM2_CEO -&gt; ResMOt</b>	0,45	0,23	2,29
<b>RM3_CEO -&gt; ResMOt</b>	0,37	0,20	2,10
<b>RM4_CEO -&gt; ResMOt</b>	0,29	0,25	1,53
<b>RM5_CEO -&gt; ResMOt</b>	0,49	0,23	2,61
<b>RM6_CEO -&gt; ResMOt</b>	-0,25	0,34	1,05
<b>RM7_CEO -&gt; ResMOt</b>	0,14	0,23	0,69
<b>ResMO1 -&gt; ResMO</b>	0,36	0,19	2,22
<b>ResMO2 -&gt; ResMO</b>	0,19	0,28	0,62
<b>ResMO3 -&gt; ResMO</b>	0,53	0,20	3,15
<b>ResMO4 -&gt; ResMO</b>	0,56	0,21	3,19
<b>ResMO5 -&gt; ResMO</b>	0,49	0,23	2,46
<b>ResMO6 -&gt; ResMO</b>	-0,18	0,32	0,81
<b>ResMO7 -&gt; ResMO</b>	0,54	0,21	3,00
<b>SurvPerc1 &lt;- SurvPerc</b>	0,85	0,04	20,29
<b>SurvPerc2 &lt;- SurvPerc</b>	0,57	0,16	3,71
<b>SurvPerc3 &lt;- SurvPerc</b>	0,77	0,09	8,87
<b>SurvPerc4 &lt;- SurvPerc</b>	0,83	0,04	18,47
<b>SurvPerc5 &lt;- SurvPerc</b>	0,73	0,08	9,02
<b>TechTurb1 &lt;- TechTurb</b>	0,65	0,27	1,75
<b>TechTurb2 &lt;- TechTurb</b>	0,57	0,39	2,14
<b>TechTurb3 &lt;- TechTurb</b>	0,51	0,34	0,35
<b>TechTurb4 &lt;- TechTurb</b>	0,63	0,27	2,18
<b>TechTurb5 &lt;- TechTurb</b>	0,65	0,33	2,27

**Tabel IV.44: Outer Loadings Model 3**

## Vragenlijst

### Proactive Market Orientation

		$\mu$	SE	$\mu^*$	SE*
<b>ProMO1</b>	Wij helpen onze klanten om te anticiperen op ontwikkelingen in de markt.	3,84	0,75	3,29	1,16
<b>ProMO2</b>	Wij proberen steeds te zoeken naar behoeften waar onze klanten zichzelf nog niet van bewust zijn.	4,00	0,63	3,29	1,19
<b>ProMO3</b>	In onze nieuwe producten en diensten bieden wij ingebouwde oplossingen voor niet-geuite behoeften van de klant.	3,74	0,68	2,98	1,31
<b>ProMO4</b>	Wij brainstormen regelmatig over hoe klanten onze producten en diensten gebruiken.	3,85	0,65	2,90	1,25
<b>ProMO5</b>	Wij innoveren zelfs als we daarmee het risico lopen onze bestaande producten overbodig te maken.	3,42	0,97	2,44	1,29
<b>ProMO6</b>	Wij zoeken naar kansen op gebieden waar klanten problemen hebben.	4,10	0,50	3,52	1,13
<b>ProMO7</b>	Wij werken nauw samen met gebruikers die eerder (sneller) behoeften hebben dan de meerderheid van de afnemers.	3,48	0,72	2,68	1,20
<b>ProMO8</b>	Wij kijken vooruit op basis van belangrijke trends om inzicht te krijgen in de toekomstige behoeften van onze klanten.	4,03	0,63	3,45	0,99
Gemiddelde:		3,81	0,69	3,07	1,19

\* Waardes voor t-2  
(Narver et al., 2004)

### Responsive Market Orientation

		$\mu$	SE	$\mu^*$	SE*
<b>ResMO1</b>	Wij houden onze betrokkenheid om zo goed mogelijk aan de behoeften van onze klanten te voldoen constant in de gaten.	4,06	0,60	3,79	0,89
<b>ResMO2</b>	Wij communiceren open over onze goede en slechte ervaringen met klanten in alle functionele gebieden van onze organisatie.	3,97	0,72	3,90	0,99
<b>ResMO3</b>	Ons concurrentievoordeel is gebaseerd op ons inzicht in de behoeften van de klant.	4,18	0,71	3,61	1,03
<b>ResMO4</b>	De klanttevredenheid is gebaseerd op ons inzicht in de behoeften van de klant.	4,16	0,63	2,76	1,30
<b>ResMO5</b>	Wij zijn meer klantgericht bezig dan onze concurrenten.	3,84	0,68	3,37	1,01
<b>ResMO6</b>	Ik vind dat ons bedrijf er voornamelijk is om klanten te bedienen.	4,06	0,85	3,95	0,93
<b>ResMO7</b>	Gegevens over klanttevredenheid worden op regelmatige basis verspreid over alle afdelingen van ons bedrijf.	3,40	1,05	2,37	1,30
Gemiddelde:		3,95	0,75	3,39	1,06

\* Waardes voor t-2  
(Narver et al., 2004)



## Bureaucratic Organizational Form

		$\mu$	SE
<b>BOF1</b>	Wanneer onze werknemers met een probleem zitten, zouden ze steeds naar dezelfde persoon moeten gaan voor een oplossing.	2,69	0,92
<b>BOF2</b>	In ons bedrijf wordt er weinig tot geen actie ondernomen totdat een overste de beslissingen heeft goedgekeurd.	2,44	1,00
<b>BOF3</b>	Onze werknemers worden ontmoedigd om onafhankelijke beslissingen te nemen.	1,94	0,74
<b>BOF4</b>	In ons bedrijf wordt het gebruik van de vooropgestelde communicatiekanalen voortdurend benadrukt.	3,31	0,88
<b>BOF5</b>	Voordat onze werknemers iets mogen doen, moeten ze dit eerst aan hun baas vragen.	2,44	0,80
<b>BOF6</b>	Elke beslissing die een werknemer neemt, moet goedgekeurd worden door hun baas.	2,44	0,84
<b>BOF7</b>	Er is in ons bedrijf geen specifieke handleiding die zegt wat een werknemer hoort te doen. (R)	2,97	0,96
	Gemiddelde:	2,69	0,86

(Narver et al., 2004)

## Technological Turbulence

		$\mu$	SE
<b>TechTurb1</b>	De technologie in onze markt verandert zeer snel.	3,32	1,10
<b>TechTurb2</b>	De technologische veranderingen leiden tot grote opportuniteiten in onze markt.	3,47	0,99
<b>TechTurb3</b>	Het is zeer moeilijk in te schatten waar de technologie in onze markt over vijf jaar zal staan.	3,23	1,00
<b>TechTurb4</b>	Een groot aantal nieuwe producten in onze markt zijn tot stand gekomen door technologische vernieuwingen.	3,34	0,99
<b>TechTurb5</b>	Het aantal technologische ontwikkelingen in onze markt zijn eerder miniem. (R)	3,10	1,07
	Gemiddelde:	3,29	1,03

(Narver et al., 2004)

### Market Turbulence

		<b>μ</b>	<b>SE</b>
<b>MarkTurb1</b>	De voorkeuren van de klant veranderen vaak in onze markt.	3,08	0,93
<b>MarkTurb2</b>	De klanten in onze markt staan zeer open voor nieuwe productideeën.	3,26	0,97
<b>MarkTurb3</b>	Nieuwe klanten blijken vaak behoeften te hebben die verschillen van bestaande klanten.	2,97	0,96
<b>MarkTurb4</b>	Onze klantenbasis is min of meer hetzelfde gebleven ten opzichte van vroeger. (R)	3,18	0,98
	Gemiddelde:	3,12	0,96

(Narver et al., 2004)

### Competitive intensity

		<b>μ</b>	<b>SE</b>
<b>CompInt1</b>	De concurrentie in onze industrie is moordend.	3,47	0,97
<b>CompInt2</b>	Er zijn veel 'promotie oorlogen' in onze industrie.	3,05	1,14
<b>CompInt3</b>	Het aanbod van de ene concurrent kan makkelijk gekopieerd worden door de andere concurrent.	3,45	1,02
<b>CompInt4</b>	Prijsconcurrentie is een kenmerk van onze industrie.	3,56	1,07
	Gemiddelde:	3,12	1,00

(Kohli et al., 1993)

## Innovation

		$\mu$	SE
<b>Inno1</b>	Ons bedrijf is vaak de eerste op de markt met nieuwe producten en/of diensten.	3,26	0,96
<b>Inno2</b>	We introduceren vaak een nieuw gamma van producten en/of diensten die we voorheen nog niet aangeboden hebben.	3,23	0,89
<b>Inno3</b>	We veranderen onze producten en/of diensten vaak om kosten te verminderen.	2,90	0,84
<b>Inno4</b>	We voegen vaak nieuwe producten en/of diensten toe aan onze bestaande gamma's.	3,42	0,84
<b>Inno5</b>	We herzien of verbeteren vaak onze bestaande producten en/of diensten.	3,73	0,77
<b>Inno6</b>	We herpositioneren vaak onze bestaande producten en/of diensten.	3,31	0,90
	Gemiddelde:	3,31	0,87

(Battor & Battor, 2010)

## Performance

		$\mu$	SE
<b>Perf1</b>	In vergelijking met onze voornaamste concurrenten, is het rendement op eigen vermogen van ons bedrijf superieur.	2,85	0,81
<b>Perf2</b>	In vergelijking met onze voornaamste concurrenten, is het rendement op verkopen van ons bedrijf superieur.	2,95	0,80
<b>Perf3</b>	In vergelijking met onze voornaamste concurrenten, is de jaarlijkse omzetgroei van ons bedrijf superieur.	3,00	0,91
<b>Perf4</b>	In vergelijking met onze voornaamste concurrenten, is het percentage van verkoop van nieuwe producten/diensten van ons bedrijf superieur.	3,19	0,81
<b>Perf5</b>	In vergelijking met onze voornaamste concurrenten, is het slagingspercentage van nieuwe productene/diensten van ons bedrijf superieur.	3,27	0,66
<b>Perf6</b>	In vergelijking met onze voornaamste concurrenten, ligt het percentage van teruggezonden defecte producten van ons bedrijf lager. In het geval Uw bedrijf diensten aanbiedt, gelieve te antwoorden in termen van percentag van niet tevreden klanten doordat de dienst niet aan hun verwachting voldoet.	3,35	0,77
<b>Perf7</b>	In vergelijking met onze voornaamste concurrenten, zijn onze klanten meer tevreden met de service na verkoop van ons bedrijf.	3,63	0,63
	Gemiddelde:	3,18	0,77

(W. Li, Veliyath, & Tan, 2013)

### Innovative Performance

	Hoe zou U de huidige prestaties van de volgende items binnen Uw bedrijf beoordelen ten opzichte van de jaren hiervoor?	$\mu$	SE
<b>InnoPerf1</b>	De vaardigheid om nieuwe producten en/of diensten te lanceren voordat de concurrenten dat doen.	3,69	0,82
<b>InnoPerf2</b>	Het percentage van nieuwe producten in het bestaande productgamma.	3,63	0,75
<b>InnoPerf3</b>	Het aantal projecten om nieuwe producten en/of diensten te introduceren.	3,65	0,75
<b>InnoPerf4</b>	Het aantal geïntroduceerde innovaties met betrekking tot de werkprocessen en -methodes.	3,60	0,86
<b>InnoPerf5</b>	De kwaliteit van nieuwe geïntroduceerde producten en/of diensten.	3,82	0,67
<b>InnoPerf6</b>	Het aantal innovaties die beschermd worden door het intellectueel eigendom.	2,98	0,67
<b>InnoPerf7</b>	Het vernieuwen van het administratief systeem en de ingesteldheid, in lijn met de omgeving van het bedrijf.	3,52	0,82
	Gemiddelde:	3,56	0,76

(Gunday et al., 2011)

### Production Performance

	Hoe zou U de huidige prestaties van de volgende items binnen Uw bedrijf beoordelen ten opzichte van de jaren hiervoor?	$\mu$	SE
<b>ProdPerf1</b>	De kwaliteit van de technische standaardisatie.	3,69	0,71
<b>ProdPerf2</b>	De productiekosten	3,34	0,89
<b>ProdPerf3</b>	De flexibiliteit in de productie.	3,77	0,73
<b>ProdPerf4</b>	De snelheid van de productie en de levering.	3,68	0,84
	Gemiddelde:	3,62	0,79

(Gunday et al., 2011)

### Market Performance

Hoe zou U de huidige prestaties van de volgende items binnen Uw bedrijf beoordelen ten opzichte van de jaren hiervoor?		$\mu$	SE
<b>MarktPerf1</b>	Klantentevredenheid.	3,76	0,72
<b>MarktPerf2</b>	Omzet.	3,32	1,14
<b>MarktPerf3</b>	Marktaandeel.	3,50	0,86
Gemiddelde:		3,53	0,91

(Gunday et al., 2011)

### Financial performance

Hoe zou U de huidige prestaties van de volgende items binnen Uw bedrijf beoordelen ten opzichte van de jaren hiervoor?		$\mu$	SE
<b>FinanPerf1</b>	Rendement op verkopen.	3,26	1,02
<b>FinanPerf2</b>	Rendement op eigen vermogen.	2,95	1,02
<b>FinanPerf3</b>	Algemene winstgevenheid van het bedrijf.	3,06	1,11
<b>FinanPerf4</b>	De cashflow exclusief investering.	3,15	1,05
Gemiddelde:		3,10	1,05

(Gunday et al., 2011)

### Survival Perception

		$\mu$	SE
<b>SurvPerc1</b>	Ons bedrijf voelt weinig van de recente economische crisis.	2,31	0,97
<b>SurvPerc2</b>	Ons bedrijf heeft het vermogen om de uitdagingen van de recente economische crisis goed te doorstaan.	3,47	0,86
<b>SurvPerc3</b>	Ons bedrijf heeft geen problemen om de vermindering in bedrijfsactiviteit, die wordt ervaren door de recente economische crisis, aan te pakken.	2,97	1,01
<b>SurvPerc4</b>	Ons bedrijf merkt een dalende verkoop op, die toe te wijten is aan de recente economische crisis. (R)	2,47	1,11
<b>SurvPerc5</b>	Ons bedrijf ziet de recente economische crisis meer als een opportuniteit dan als een bedreiging.	3,05	0,98
Gemiddelde:		2,85	0,99

(Naidoo, 2010)

## Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Het overleven van bedrijven tijdens een (economische) crisis: de invloed van marktgeoriënteerdheid**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur-marketing**

Jaar: **2013**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Camp, Roy**

Datum: **3/06/2013**