

***Onderzoek naar de invloed van marktoriëntatie,  
leeroriëntatie, innovatie en ondernemerschap op de  
prestatie van internationale bedrijven***

**Sandra VANHOOF**

promotor :  
Prof. dr. Pieter PAUWELS

## **Woord vooraf**

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding tot Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt. Het is een onderzoek naar de invloed van marktoriëntatie, leeroriëntatie, innovatie en ondernemerschap op de prestatie van internationale bedrijven. Persoonlijke interesse en het nauw aansluiten bij mijn afstudeerrichting Marketing vormden de basis voor de keuze van dit onderwerp. Deze eindverhandeling heeft mijn inzicht in de factoren die de prestatie van internationale ondernemingen kunnen beïnvloeden dan ook erg verruimd. Bovendien zal de kennis, die ik tijdens dit onderzoek heb opgedaan, mij gedurende mijn toekomstige loopbaan ongetwijfeld van waarde zijn.

Daarom wil ik via dit schrijven graag mijn oprechte dank betuigen aan verschillende personen, die bijgedragen hebben aan het tot stand komen van deze eindverhandeling. Zonder hen zou deze thesis nooit geworden zijn tot wat het nu is.

Een eerste woord van dank gaat uit naar mijn promotor Prof. dr. Piet Pauwels voor zijn waardevolle raadgevingen en deskundige begeleiding. Voorts een woord van dank aan Prof. dr. Gilbert Swinnen voor de nuttige informatie en het deskundige advies in verband met het statistische softwareprogramma PLS.

Verder wil ik ook de heer Lieven Quintens, mevrouw Elke Buelens en de heer Danny Lambrechts bedanken en alle Limburgse ondernemingen die mijn online- enquête hebben ingevuld.

Tot slot zou ik eveneens mijn ouders willen bedanken voor hun nooit aflatende steun gedurende het hele verloop van mijn studies en hun investering in mijn toekomst.

Sandra Vanhoof

Scherpenheuvel, mei 2007

## Samenvatting

“Overall in de wereld vervagen de economische landsgrenzen en drukt de mondialisering meer dan ooit zijn stempel op de economie. Nieuwe groeimarkten, zoals Azië en Oost-Europa wenken. Hieruit blijkt dat ondernemen nu meer dan ooit tevoren een internationale activiteit is geworden” (Voka-studie 01, 2005). Deze toegenomen internationalisatie zorgt echter niet alleen voor nieuwe afzetmarkten en schaalvoordelen. Het heeft er ook toe geleid dat ondernemingen een steeds grotere druk ervaren van buitenlandse concurrenten. Door het wegvallen van de handelsbarrières, wordt de markt immers overspoeld door een groter aanbod aan, al dan niet goedkopere, producten en diensten (Voka-studie 02, 2005).

Om zich hiertegen te kunnen wapenen, is het noodzakelijk dat bedrijven meer aandacht gaan besteden aan het ontdekken van en het inspelen op de nieuwe behoeftes van hun klanten. Alleen op deze manier zullen ze eerder dan de concurrentie producten en diensten kunnen ontwikkelen die beter inspelen op de noden van deze klanten. Hieruit blijkt dus dat aandacht hebben voor wat er zich afspeelt op de markt en openstaan voor de recentste technologische innovaties geen overbodige luxe is. We zien eveneens dat ondernemingen meer en meer worden geconfronteerd met alsmat talrijkere en snellere veranderingen in hun omgeving, waardoor het steeds moeilijker wordt om op de hoogte te blijven van de allerlaatste ontwikkelingen op de markt. Het vergaren van kennis en het continu bijleren, is voor de meeste bedrijven hierdoor een absolute noodzaak geworden.

Bijgevolg luidt de centrale onderzoeksvraag in hoofdstuk 1 van deze eindverhandeling als volgt: *‘Wat is de invloed van marktorientatie, leerorientatie, innovatie en ondernemerschap op de prestatie van internationale bedrijven?’* Om hier een duidelijk antwoord op te kunnen formuleren, moeten we in de eerste plaats aandacht besteden aan de belangrijkste wetenschappelijke literatuur die de laatste jaren over dit onderwerp is verschenen. Op deze manier willen we meer inzicht krijgen in de betekenis van de vijf variabelen die centraal staan in dit onderzoek, namelijk marktorientatie, leerorientatie, innovatie, ondernemerschap en exportprestatie. Vervolgens zullen we op basis van deze literatuurstudie een conceptueel model ontwikkelen met bijbehorende onderzoekshypothesen. Hierna zullen we aan de hand van een praktijkonderzoek, waarbij we gebruik maken van het statistische

softwareprogramma SmartPLS, nagaan of deze geformuleerde hypothesen overeenstemmen met de werkelijkheid.

De literatuurstudie, die we in hoofdstuk 2 van deze eindverhandeling hebben uitgevoerd, geeft ons onder andere meer inzicht in de belangrijkste definities en antecedenten van marktoriëntatie. Zo lezen we hier dat de definities van marktoriëntatie volgens Kohli en Jaworski (1990) en Narver en Slater (1990) aan de basis liggen van het huidige onderzoek naar deze variabele. Om de variabele leeroriëntatie wat meer in detail te bestuderen, gaan we in dit literatuuronderzoek eerst en vooral dieper in op het onderscheid tussen de lerende organisatie en organisationeel leren. Vervolgens geven we meer uitleg over het proces van organisationeel leren, aangezien leeroriëntatie hiervan deel uitmaakt. Ook de variabele innovatie krijgt in dit onderzoek de nodige aandacht. Zo verdiepen we ons in de verschillende innovatietypes en het eigenlijke innovatieproces. Dit proces bestaat bovendien uit twee fasen: de bekwaamheid of capaciteit om te innoveren en innovativiteit. In het gedeelte van dit onderzoek dat handelt over ondernemerschap, wordt onze aandacht gevestigd op het feit dat deze variabele uit drie dimensies bestaat: innovativiteit, het nemen van risico's en proactiviteit. In de laatste paragraaf van deze literatuurstudie wordt er tenslotte nog meer uitleg gegeven over de afhankelijke variabele exportprestatie en hoe we deze variabele het best kunnen meten.

Na het opstellen van het conceptueel model, waarvoor we eerst op basis van de literatuur acht interessante onderzoekshypothesen hebben ontwikkeld, wordt er in hoofdstuk 3 meer uitleg gegeven over het praktijkonderzoek. Hiervoor verstuurd we een online- enquête naar de exportverantwoordelijke of commerciële verantwoordelijke van 250 exporterende bedrijven met een vestiging in de provincie Limburg. We spitsten ons hierbij toe op middelgrote ondernemingen met een personeelsaantal van 20 tot 1000 werknemers. Met behulp van de statistische programma's SPSS en SmartPLS analyseerden we vervolgens de verzamelde data.

Bij de bespreking van de resultaten wordt er eerst aandacht geschonken aan de werkelijk behaalde responsgraad die 26,4% bedraagt en aan het profiel van de respondenten. Hierna starten we met de analyse van ons basismodel in SmartPLS. Hierbij maken we echter nog geen vermelding van de volgende controlevariabelen: aantal werknemers in het bedrijf, sector waarin het bedrijf actief is en jaar van

oprichting van de onderneming. Na een bespreking van het meetmodel en het structurele model zien we dat slechts vier van onze acht vooropgestelde hypothesen uit ons basismodel worden aanvaard.

Zo is er sprake van een positief en significant verband tussen de variabelen leeroriëntatie en innovativiteit en tussen de variabelen proactieve marktorientatie en innovativiteit, waarbij het verband tussen leeroriëntatie en innovativiteit iets signifikanter is dan het verband tussen proactieve marktorientatie en innovativiteit. Met andere woorden zowel leeroriëntatie als proactieve marktorientatie hebben een positieve invloed op de innovativiteit van een internationale onderneming. We zien ook een positief en significant verband tussen de variabelen innovativiteit en exportprestatie. Hieruit kunnen we besluiten dat innovativiteit eveneens een positieve invloed heeft op de exportprestatie van een internationale onderneming. Tot slot zien we in het model dat er tevens een positief en significant verband bestaat tussen de modererende variabele 'innovativiteit \* ondernemerschap' en de variabele exportprestatie. De positieve invloed van innovativiteit op de exportprestatie van een internationale onderneming zal dus groter worden bij een toename van de mate van ondernemerschap.

Hierna onderzoeken we de invloed van drie controlevariabelen op de twee endogene variabelen van ons basismodel, namelijk innovativiteit en exportprestatie. We zien dan dat er geen enkel significant verband bestaat tussen deze drie controlevariabelen en de variabelen innovativiteit en exportprestatie. De grootte van het bedrijf, het jaar van oprichting en de sector waarin het bedrijf actief is, hebben dus geen versturende invloed op de innovativiteit of de exportprestatie van een onderneming die internationaal actief. Wanneer we echter kijken naar de significantie van de relaties in ons oorspronkelijk model, dan zien we dat er nu geen significant verband meer bestaat tussen de modererende variabele 'innovativiteit \* ondernemerschap' en de variabele exportprestatie, wat bij de analyse van het basismodel zonder controlevariabelen nog wel het geval was. De drie andere hierboven vermelde hypothesen van ons basismodel blijven wel nog geldig.

Na het geven van een aantal algemene conclusies bij dit praktijkonderzoek en adviezen aan de Limburgse internationale bedrijven, beëindigen we dit derde en laatste hoofdstuk van onze eindverhandeling tenslotte met het formuleren van een aantal beperkingen en vragen voor verder onderzoek.

# Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van figuren

Lijst van tabellen

<b>1 INLEIDING .....</b>	<b>1</b>
1.1 Probleemstelling .....	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen .....	3
1.3 Structuur en opzet van de eindverhandeling .....	4
<b>2 LITERATUURSTUDIE .....</b>	<b>6</b>
2.1 Marktoriëntatie .....	6
2.1.1 Marktoriëntatie versus marketingoriëntatie .....	7
2.1.2 Definitie marktoriëntatie volgens Kohli en Jaworski.....	8
2.1.3 Definitie marktoriëntatie volgens Narver en Slater .....	10
2.1.4 Recentere definities van marktoriëntatie .....	15
2.1.5 Antecedenten van marktoriëntatie .....	17
2.2 Leeroriëntatie .....	19
2.2.1 De 'lerende organisatie' versus 'organisationeel leren' .....	20

2.2.2	Types van organisationeel leren .....	24
2.2.3	Het proces van organisationeel leren .....	25
2.2.3.1	<i>Leeroriëntatie</i> .....	25
2.2.3.2	<i>Het verwerken van marktinformatie</i> .....	27
2.2.3.3	<i>Het ondernemen van acties door de organisatie</i> .....	28
2.3	Innovatie en innovativiteit.....	28
2.4	Ondernemerschap .....	33
2.4.1	Innovativiteit.....	34
2.4.2	Het nemen van risico's.....	35
2.4.3	Proactiviteit .....	36
2.5	Exportprestatie .....	37
2.6	Ontwikkeling van een theoretisch model .....	40
2.6.1	Hypothesen.....	40
2.6.2	Conceptueel model.....	46
<b>3</b>	<b>PRAKTIJKONDERZOEK.....</b>	<b>47</b>
3.1	Onderzoeksontwerp.....	47
3.1.1	Verantwoording keuze van de onderzoekswijze .....	47
3.1.2	Operationalisering van de variabelen.....	48
3.1.3	Verantwoording opbouw van de vragenlijst .....	50
3.1.3.1	<i>Vraagvorm en vraagformulering</i> .....	50

3.1.3.2 Lay-out van de vragenlijst .....	51
3.2 Steekproefontwerp .....	52
3.2.1 Omschrijving van de populatie .....	52
3.2.2 Omschrijving van de onderzoekseenheden .....	53
3.2.3 Steekproefkader .....	54
3.2.4 Wijze van trekking van de steekproefeenheden .....	54
3.2.5 Wijze van contacteren van de steekproefeenheden .....	55
3.2.6 Maatregelen voor follow-up .....	56
3.3 Verwerking van de gegevens .....	56
3.3.1 Codering van de vragenlijst .....	56
3.4 Bespreking van de resultaten .....	57
3.4.1 Werkelijke responsgraad .....	57
3.4.2 Profiel van de respondent .....	58
3.4.3 Bespreking van de resultaten op basis van SmartPLS .....	59
3.4.3.1 Opstellen van het model .....	59
3.4.3.1 Analyse van het basismodel zonder controlevariabelen .....	65
3.4.3.2 Analyse van het model met controlevariabelen .....	68
3.4.4 Regressie .....	72
3.5 Conclusies van het praktijkonderzoek .....	74
3.6 Adviezen aan de internationale ondernemingen .....	77



3.7 Beperkingen en vragen voor verder onderzoek .....	78
<b>Lijst van geraadpleegde werken .....</b>	<b>81</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>89</b>

## **Lijst van figuren**

Figuur 1: Marktoriëntatie.....	11
Figuur 2: Waardeketen van Porter.....	13
Figuur 3: Conceptueel model .....	46
Figuur 4: Basismodel zonder controlevariabelen.....	64

## **Figuren in bijlage**

Figuur B. 1: Beslissingsboom.....	Bijlage 4, p. 1
Figuur B. 2: Model met controlevariabelen.....	Bijlage 9, p. 1

## **Lijst van tabellen**

Tabel 1: Samenvattende tabel bij het basismodel.....	66
Tabel 2: Frequentietabel van de gemiddelde scores op de variabele ondernemerschap.....	73
Tabel 3: Overzichtstabel van de acht onderzochte hypothesen .....	76

## **Tabellen in bijlage**

Tabel B. 1: Frequentietabel van de controlevariabele 'jaar van oprichting'.....	Bijlage 6, p. 1
Tabel B. 2: Frequentietabel van de controlevariabele 'aantal werknemers actief in het bedrijf in 2006'.....	Bijlage 6, p. 2
Tabel B. 3: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is' .....	Bijlage 6, p. 2
Tabel B. 4: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is' .....	Bijlage 6, p. 2
Tabel B. 5: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is' .....	Bijlage 6, p. 2
Tabel B. 6: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is' .....	Bijlage 6,p. 3
Tabel B. 7: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is' .....	Bijlage 6,p. 3
Tabel B. 8: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is' .....	Bijlage 6,p. 3

Tabel B. 9: Geroteerde componentenmatrix van de variabele marktturbulentie .....	Bijlage 7, p. 1
Tabel B. 10: Componentenmatrix van de variabele innovativiteit met vraag INN4.....	Bijlage 7, p. 2
Tabel B. 11: Componentenmatrix van de variabele innovativiteit zonder vraag INN4.....	Bijlage 7, p. 2
Tabel B. 12: Geroteerde componentenmatrix van de variabele leeroriëntatie .....	Bijlage 7, p. 3
Tabel B. 13: Geroteerde componentenmatrix van de variabele exportprestatie .....	Bijlage 7, p. 4
Tabel B. 14: Geroteerde componentenmatrix van de variabele marktoriëntatie .....	Bijlage 7, p. 5
Tabel B. 15: Geroteerde componentenmatrix van de variabele ondernemerschap met vraag OND4 .....	Bijlage 7, p. 5
Tabel B. 16: Geroteerde componentenmatrix van de variabele ondernemerschap zonder vraag OND4 .....	Bijlage 7, p. 6
Tabel B. 17: Tabel met $\beta$ coëfficiënten van het basismodel	Bijlage 8, p. 1
Tabel B. 18: Tabel met t- waarden van het basismodel .....	Bijlage 8, p. 1
Tabel B. 19: Latent Variable Correlations .....	Bijlage 8, p. 2
Tabel B. 20: Loadings and Cross- Loadings for the Measurement Model .....	Bijlage 8, p. 3

Tabel B. 21: Samenvattende tabel van het model met controlevariabelen .....	Bijlage 10, p. 1
Tabel B. 22: Tabel met $\beta$ coëfficiënten van het model met controlevariabelen.....	Bijlage 10, p. 2
Tabel B. 23: Tabel met t- waarden van het model met controlevariabelen.....	Bijlage 10, p. 3
Tabel B. 24: Loadings and Cross- Loadings for the Measurement Model (deel 1) .....	Bijlage 10, p. 4
Tabel B. 25: Loadings and Cross- Loadings for the Measurement Model (deel 2) .....	Bijlage 10, p. 5
Tabel B. 26: Frequentietabel van de factorscores voor de variabele ondernemerschap.....	Bijlage 11, p. 1

# **1 INLEIDING**

Deze eindverhandeling begint met een omschrijving en situering van het probleem. Vervolgens zullen de centrale onderzoeksvraag en de daaruit afgeleide deelvragen geformuleerd worden. Deze vragen dragen bij tot een gerichte literatuurstudie en helpen om het praktijkprobleem op te lossen. Tot slot worden de werkwijze en de structuur van deze thesis verder toegelicht.

## **1.1 Probleemstelling**

“Overall in de wereld vervagen de economische landsgrenzen en drukt de mondialisering meer dan ooit zijn stempel op de economie” (Voka-studie 01, 2005). Ondernemingen worden vandaag de dag niet alleen geconfronteerd met nieuwe concurrenten, maar ook met nieuwe consumenten en handelspartners. Nieuwe groeimarkten, zoals Azië en Oost- Europa wenken. Ondernemen is dus nu meer dan ooit tevoren een internationale activiteit geworden (Voka-studie 01, 2005). Bovendien is het voor veel bedrijven de laatste jaren makkelijker geworden om handel te drijven op de internationale markt door de toegenomen mobiliteit en de steeds sneller wordende communicatiemiddelen. Ook de opkomst van het Internet in de jaren '90, waardoor men eenvoudig en vrijwel kosteloos contact kan leggen met mensen overal ter wereld, heeft bij talrijke ondernemingen voor een kentering gezorgd in hun aanvankelijk weigerachtige houding ten opzichte van het exporteren van goederen of diensten naar het buitenland. Momenteel bestaat zelfs meer dan 10% van alle globale economische activiteiten uit export (Morgan et al., 2004).

Ook België is erg afhankelijk van deze buitenlandse handel. Ons land is immers de tiende grootste uitvoerder ter wereld. Uit statistieken, opgesteld door het Instituut voor de Nationale Rekeningen en verwerkt door de Algemene Directie Statistiek van de Federale Overheidsdienst Economie, blijkt bovendien dat de waarde van onze uitvoer tussen 1993 en 2004 met 128,6 procent is gestegen. Wij exporteren momenteel goederen en diensten naar zowat alle landen ter wereld. Toch is het opmerkelijk dat bijna de helft van deze export naar onze buurlanden gaat, namelijk naar Duitsland, Frankrijk en Nederland (Nieuwsflits n° 65: België, van alle markten thuis, 2007).

Het zijn echter hoofdzakelijk Vlaamse ondernemingen die een bijdrage leveren aan deze hoge exportcijfers. Vlaanderen is immers verantwoordelijk voor ongeveer 80%

van de totale Belgische uitvoer en exporteerde in 2005 voor ruim 171,6 miljard euro naar het buitenland (Jaarverslag FIT 2005, 2007) Dit is niet zo verwonderlijk als je weet dat Vlaanderen zich bevindt in het hart van West-Europa en dat 60% van alle koopkracht van de Europese Unie zich in een straal van 550 km rond Vlaanderen bevindt. Zelfs met de recente uitbreiding van de Europese Unie, blijft onze geografische ligging een sterke troef, hoewel het zwaartepunt van de economische groei hierdoor wat meer naar het oosten van Vlaanderen is verschoven ( Voka-studie 01, 2005). Deze kleine verschuiving heeft dus vooral een positief effect op het bedrijfsresultaat van exporterende bedrijven in de provincie Limburg. Deze Vlaamse provincie vormt samen met de provincie Luik, de Duitstalige gemeenschap, de Nederlandse regio Zuid- Limburg en de Duitse districten Aken, Düren, Euskirchen en Heinsberg de Euregio Maas- Rijn, waar meer dan 250 000 bedrijven actief zijn (Euregio Maas- Rijn 2007).

De toegenomen internationalisatie zorgde echter niet alleen voor nieuwe afzetmarkten en schaalvoordelen. Het heeft er ook toe geleid dat ondernemingen een steeds grotere druk ervaren van buitenlandse concurrenten. Door het wegvallen van de handelsbarrières, wordt de markt immers overspoeld door een groter aanbod aan, al dan niet goedkopere, producten en diensten. Vooral de concurrentie uit Azië en Oost-Europa zal in de toekomst nog verder toenemen (Voka-studie 02, 2005).

Om zich hiertegen te kunnen wapenen, is het noodzakelijk dat ondernemingen meer aandacht gaan besteden aan het ontdekken van en anticiperen op de nieuwe behoeftes van hun klanten. Alleen op deze manier kunnen ze eerder dan de concurrentie nieuwe producten en diensten ontwikkelen die inspelen op de nieuwe noden van de klant. Hieruit blijkt dus dat aandacht hebben voor wat er zich afspeelt op de markt en openstaan voor de recentste technologische innovaties geen overbodige luxe is. We zien eveneens dat ondernemingen meer en meer geconfronteerd worden met alsmear talrijker wordende veranderingen in hun omgeving, waardoor het steeds moeilijker wordt om op de hoogte te blijven van de allerlaatste ontwikkelingen op de markt. Het vergaren van kennis en het continu bijleren, is voor de meeste bedrijven hierdoor een noodzaak geworden. Toch mogen bedrijven zich door dit alles niet laten ontmoedigen. Het is volgens Lumpkin en Dess (1996) wel degelijk mogelijk om als onderneming succes te boeken zonder hiervoor eerst een hevige concurrentiestrijd te moeten voeren, tenminste als men erin slaagt om zich op de een of andere manier te onderscheiden van zijn concurrenten.

## **1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen**

De centrale onderzoeksvraag, die kan afgeleid worden uit de hierboven vermelde probleemstelling, luidt dan ook als volgt:

*Wat is de invloed van marktorientatie, leeroriëntatie, innovatie en ondernemerschap op de prestatie van internationale bedrijven?*

De deelvragen die hierbij aansluiten, zijn de volgende:

- Wat is de invloed van leeroriëntatie op de innovativiteit van een internationale onderneming?
- Wat is de invloed van proactieve marktorientatie op de innovativiteit van een internationale onderneming?
- Wordt de invloed van proactieve marktorientatie op de innovativiteit van een internationale onderneming groter bij een verhoging van de leeroriëntatie binnen de onderneming?
- Welke invloed heeft innovativiteit op de exportprestatie van een internationale onderneming?
- Wordt de invloed van innovativiteit op de exportprestatie van een internationale onderneming groter bij een toename van de marktturbulentie?
- Welke invloed heeft marktturbulentie op de exportprestatie van een internationale onderneming?
- Neemt de invloed van innovativiteit op de exportprestatie van een internationale onderneming toe bij een stijging van de mate van ondernemerschap en zal deze invloed maximaal zijn bij een gemiddeld niveau van ondernemerschap?
- Wat is de invloed van ondernemerschap op de exportprestatie van een internationale onderneming?



- Hebben de bedrijfsgrootte, de bedrijfssector en het aantal jaren dat men reeds als onderneming actief is, een invloed op de innovativiteit en de exportprestatie van een internationale onderneming?

### **1.3 Structuur en opzet van de eindverhandeling**

Om een antwoord te kunnen geven op de zonet geformuleerde centrale onderzoeksvraag en deelvragen, zal er zowel een literatuurstudie als een praktijkonderzoek uitgevoerd worden. Deze paragraaf tracht daarom meer inzicht te geven in de opbouw van de eindverhandeling en de onderzoeksmethodes die worden gehanteerd om deze studie naar behoren te kunnen uitvoeren.

Om meer inzicht te krijgen in de vijf centrale variabelen van dit onderzoek en een goed conceptueel model te kunnen ontwikkelen met bijbehorende hypothesen, wordt er in hoofdstuk 2 een grondige literatuurstudie uitgevoerd. Dit inleidend onderzoek, dat gebeurt aan de hand van vele primaire en secundaire gegevensbronnen, laat ons toe om na te gaan in hoeverre het probleem in het verleden reeds werd onderzocht. Bovendien kunnen we op deze manier ook een aantal belangrijke begrippen, die in het kader van deze thesis gebruikt worden, beter definiëren.

Er wordt voor dit onderzoek dan ook voornamelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijke tijdschriften, handboeken en statistieken. Catalogi zoals Zebra, Antilope, Bronco en CCB bevatten talrijke referenties van interessante boeken en wetenschappelijke tijdschriften en dit van een groot aantal academische en wetenschappelijke bibliotheken uit België en het buitenland. Daarnaast laat de bibliografische databank 'EBSCOhost' toe om op een snelle manier tal van artikels terug te vinden. Verder wordt er voor deze literatuurstudie ook veelvuldig gebruik gemaakt van e-bronnen zoals de 'AtoZ-list' en 'TOC-Premier' die beiden wetenschappelijke artikels aanbieden in elektronische vorm. Met de 'AtoZ-list' kan men zoeken op tijdschrifttitel en met 'TOC-Premier' kan dit zelfs tot op artikelniveau. De zoekmachine Google Scholar biedt eveneens een aantal interessante wetenschappelijke links aan. Door het gebruik van al deze aangehaalde bronnen, die in de bibliotheken van de Universiteit Hasselt en van de Katholieke Universiteit Leuven werden gevonden, krijgen we een dieper inzicht in ons centrale onderzoeksprobleem en kunnen we overgaan tot het ontwikkelen van een conceptueel model met bijbehorende hypothesen.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 het praktijkonderzoek besproken. We starten hier met een verantwoording voor onze onderzoekswijze en de opbouw van onze vragenlijst. In een tweede fase wordt er dan meer toelichting gegeven over het steekproefkader en de keuze van de soort steekproef, samen met de wijze van contacteren van deze steekproefeenheden. Hierna start men met de gegevensverwerking via SmartPLS en SPSS en worden de resultaten hiervan uitvoerig besproken. Tot slot van dit hoofdstuk wordt er nog ingegaan op de belangrijkste conclusies van het praktijkonderzoek en worden er adviezen gegeven aan de Limburgse internationale ondernemingen. Om te eindigen wordt er tot slot nog even stilgestaan bij de beperkingen van het onderzoek en verdere onderzoeksmogelijkheden.

## **2 LITERATUURSTUDIE**

In dit tweede hoofdstuk zullen we eerst en vooral aandacht schenken aan de omschrijving van de variabelen marktorientatie, leerorientatie, innovatie, ondernemerschap en exportprestatie, aangezien deze vijf variabelen centraal staan in ons onderzoek. We zullen daarom voor elke variabele een overzicht geven van de belangrijkste definities uit de literatuur en vervolgens per variabele bepaalde kenmerken verder toelichten. Tot slot wordt er in dit hoofdstuk nog verder ingegaan op de ontwikkeling van het conceptueel model waarvoor we eerst, aan de hand van een grondige literatuurstudie, acht hypothesen geformuleerd hebben.

### **2.1 Marktorientatie**

Wanneer we de wetenschappelijke literatuur van de laatste 35 jaar bestuderen, zien we volgens Kohli en Jaworski (1990) dat er weinig aandacht wordt besteed aan het marketingconcept, hoewel dit concept toch een belangrijk onderdeel vormt van de marketingdiscipline. Daarenboven stellen Kohli en Jaworski (1990) dat het schaarse onderzoek, dat in het verleden gevoerd werd naar dit onderwerp, ingedeeld kan worden in slechts vier categorieën, die we als volgt zouden kunnen omschrijven:

- Onderzoek naar de voordelen van de implementatie van het marketingconcept als bedrijfsfilosofie.
- Artikels die een beschrijving geven van de mate waarin bedrijven het marketingconcept hebben geïmplementeerd.
- Onderzoek naar de beperkingen van het marketingconcept.
- Onderzoek naar de factoren die al dan niet bijdragen tot de implementatie van het marketingconcept.

Toch duurde het volgens Foley en Fahy (2004) nog tot het begin van de jaren '90, door de publicatie van twee wetenschappelijke artikels in *The Journal of Marketing*, alvorens men de eigenlijke implementatie van het marketingconcept, ook wel marktorientatie genaamd, grondiger ging onderzoeken. Deze artikels van Kohli en Jaworski (1990) en Narver en Slater (1990), vormen dan ook de basis voor de meest recente literatuur over marktorientatie.

### **2.1.1 Marktoriëntatie versus marketingoriëntatie**

Alvorens we dieper zullen ingaan op de evolutie van de definities van marktoriëntatie in de tijd is het echter noodzakelijk om te wijzen op het verschil qua interpretatie wat betreft de begrippen *marktoriëntatie* en *marketingoriëntatie*. Deze twee begrippen werden volgens Kohli en Jaworski (1990) in vroegere wetenschappelijke artikels vaak door elkaar gebruikt, hoewel ze niet dezelfde betekenis hebben. Zo lezen we bij Morgan en Strong (1998) dat het begrip marktoriëntatie betrekking heeft op de hele onderneming, terwijl het begrip marketingoriëntatie zich enkel focust op de marketingafdeling binnen het bedrijf.

Avlonitis en Gounaris (1999) definiëren *marketinggeoriënteerde bedrijven* dan ook als bedrijven die marketing beschouwen als een zeer belangrijk onderdeel van de bedrijfscultuur met als voornaamste prioriteit het bevredigen van de behoeftes van de klant. Om dit te kunnen verwezenlijken, zijn deze bedrijven ervan overtuigd dat ze informatie moeten verzamelen over de markt en de concurrentie. Ook zien ze het opbouwen van relaties met hun klanten als een manier om meer inzicht te krijgen in de behoeftes en wensen van deze klanten. Door middel van een goede productpositionering en het opbouwen van een bepaald productimago willen deze marketinggeoriënteerde bedrijven niet alleen de basisbehoeftes van hun klanten bevredigen, maar ook sociale en psychologische behoeftes.

*Marktgeoriënteerde bedrijven* zijn echter bedrijven die via samenwerking en het delen van informatie over de verschillende departementen heen meer inzicht trachten te krijgen in de markten waarop zij actief zijn en de klanten die hun producten of diensten kopen. Het is dus niet alleen meer de marketingafdeling, zoals dit nog wel het geval was bij de marketinggeoriënteerde bedrijven, die hiervoor verantwoordelijk is. Informatie over de klanten moet verspreid worden doorheen de hele onderneming, zodanig dat het bedrijf kan inspelen op de noden van deze klanten en niet enkel de marketingafdeling. Het is voor marktgeoriënteerde bedrijven cruciaal dat elke afdeling als even belangrijk wordt beschouwd. De superioriteit van één enkele afdeling is volledig uit den boze (Shapiro, 1988).

Tijdens het verdere verloop van dit onderzoek wordt er enkel gebruik gemaakt van het begrip marktoriëntatie en laten we het begrip marketingoriëntatie om de hierboven vermelde redenen volledig buiten beschouwing. In de onderstaande alinea's zullen we

nu aandacht besteden aan de verschillende definities van marktorientatie en bepaalde kenmerken van deze variabele wat meer toelichten.

### **2.1.2 Definitie marktorientatie volgens Kohli en Jaworski**

Kohli en Jaworski (1990), één van pioniers wat betreft het onderzoek naar marktorientatie, definiëren marktorientatie als volgt: marktorientatie is de implementatie van het marketingconcept.

Het marketingconcept wordt in de literatuur op verschillende manieren omschreven. Zo definieert Kotler et al. (2000:18) het marketingconcept als volgt: "het marketingconcept van een bedrijf houdt in dat dit bedrijf zijn doelstellingen enkel kan bereiken als het de behoeftes en wensen van de doelgroep kan bepalen en de gewenste bevrediging hiervan doelmatiger en efficiënter kan leveren dan de concurrentie".

Nakata en Sivakumar (2001) stellen dat het marketingconcept een filosofie is waarbij alle bedrijfsactiviteiten gericht moeten zijn op het begrijpen en tevredenstellen van de behoeftes van de klanten en dit op een superieure manier.

Tot slot omschrijft Felton (1959:55) geciteerd door Kohli en Jaworski (1990) het marketingconcept als volgt: het algemeen heersende idee binnen het bedrijf dat een integratie van de verschillende marketingfuncties met alle andere bedrijfsfuncties noodzakelijk is om als bedrijf op langere termijn winst te maken.

Kohli en Jaworski (1990) stellen dan ook dat alle definities van het marketingconcept drie belangrijke peilers gemeenschappelijk hebben: gecoördineerde marketing, waarbij marketing niet alleen de verantwoordelijkheid is van de marketingafdeling maar van heel het bedrijf, klantgerichtheid en winstgevendheid. Hieruit blijkt volgens Nakata en Sivakumar (2001) dat de implementatie van het marketingconcept het beste verwezenlijkt wordt in drie stappen.

Eerst moeten de verschillende afdelingen binnen het bedrijf acties ondernemen om de huidige en toekomstige noden van hun klanten te ontdekken en te begrijpen en is het noodzakelijk dat ze meer inzicht verwerven in de factoren die deze noden beïnvloeden. Vervolgens moet deze informatie binnen de onderneming verspreid worden, zodat iedereen op de hoogte is van deze noden. Tenslotte is het noodzakelijk dat de

verschillende afdelingen de handen in elkaar slaan om zo aan de noden van de klant te kunnen voldoen (Nakata en Sivakumar, 2001).

Op basis van het bovenstaande, kunnen Kohli en Jaworski (1990) marktorientatie dus ook op een tweede manier definiëren: marktorientatie bestaat uit een reeks van drie activiteiten, namelijk:

- 1) Het genereren van marktintelligentie met betrekking tot de huidige en toekomstige behoeftes van de klanten. (*intelligence generation*)
- 2) Het verspreiden van deze marktintelligentie binnen alle afdelingen van het bedrijf. (*intelligence dissemination*)
- 3) De reactie van heel het bedrijf op deze informatie. (*responsiveness*)

Alvorens we dieper ingaan op deze drie activiteiten, zullen we eerst aandacht schenken aan de definitie van marktintelligentie.

Marktintelligentie wordt door Nakata en Sivakumar (2001) omschreven als het bezitten van informatie over je klanten, je concurrenten, leveranciers en andere aspecten van je omgeving die een invloed kunnen hebben op je bedrijfsvoering. Deze definitie wordt door Kohli en Jaworski (1990) nog verder aangevuld. Zij benadrukken het feit dat het niet alleen gaat over de huidige behoeftes van de klant, maar ook over zijn toekomstige behoeftes, zodat men hier als bedrijf op kan inspelen door het ontwikkelen van nieuwe producten.

Zoals hiervoor al werd vermeld, bestaat marktorientatie volgens Kohli en Jaworski (1990) uit een reeks van drie activiteiten: *intelligence generation*, *intelligence dissemination* en *responsiveness*. We zullen hieronder deze activiteiten meer in detail bespreken.

*Intelligence generation*: Kohli en Jaworski (1990) menen dat deze activiteit verband houdt met het verzamelen van informatie over de huidige en toekomstige behoeftes van klanten en van externe factoren die deze behoeftes kunnen beïnvloeden. Het verzamelen van deze gegevens is niet alleen de verantwoordelijkheid van de marketingafdeling. Alle afdelingen binnen het bedrijf zijn betrokken bij dit proces. Het is hierbij eveneens belangrijk dat de verkregen informatie zorgvuldig geanalyseerd en

geïnterpreteerd wordt om zo op de veranderende behoeftes van de klanten te kunnen anticiperen.

*Intelligence dissemination*: alvorens het bedrijf kan inspelen op de noden van de klant is het noodzakelijk dat de meest relevante informatie wordt verspreid over alle afdelingen binnen het bedrijf die deze informatie kunnen gebruiken. Eén manier om deze informatie te verspreiden, is via horizontale communicatie waarbij er gegevens uitgewisseld worden binnen één afdeling of tussen afdelingen onderling. Dit kan op een formele manier gebeuren door bijvoorbeeld gebruik te maken van periodieke nieuwsbrieven om de marktinformatie te verspreiden of op een informele manier door personeelsleden die elkaar bijvoorbeeld verhalen vertellen over hun ervaringen met moeilijke klanten (Kohli en Jaworski, 1990).

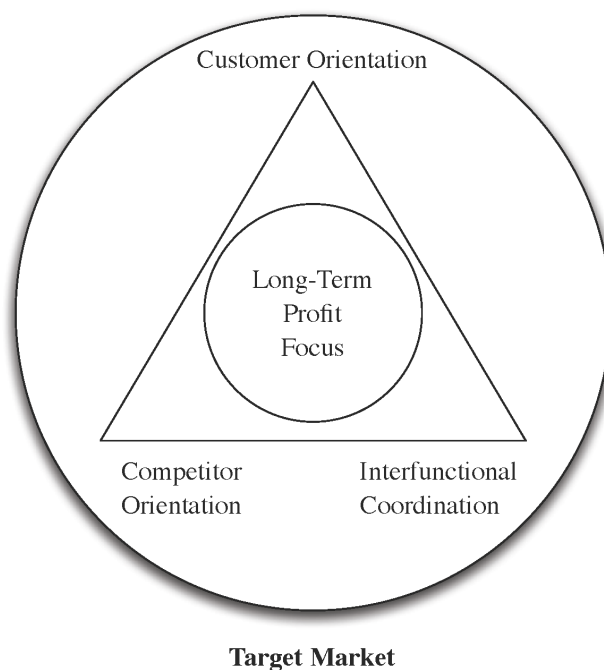
*Responsiveness*: een derde element van marktoriëntatie is de reactie van het bedrijf op de verkregen informatie. Dit houdt onder meer in dat het bedrijf actie moet ondernemen om te kunnen inspelen op de noden van de klant. Dat kan door het ontwerpen van nieuwe producten of diensten voor een bepaalde doelmarkt. Ook de promotie die hiervoor gevoerd wordt, is van cruciaal belang om de consument te overtuigen van het nut van deze nieuwe producten of diensten (Kohli en Jaworski, 1990).

### **2.1.3 Definitie marktoriëntatie volgens Narver en Slater**

Naast het onderzoek van Kohli en Jaworski (1990), die marktoriëntatie niet beschouwden als een aspect van de bedrijfscultuur, zijn er nog twee andere onderzoekers, Narver en Slater (1990), die ook mee aan de basis liggen van de eerste studies rond marktoriëntatie. Zij beschouwden marktoriëntatie echter wel als een belangrijk onderdeel van de bedrijfscultuur en definieerden daarom marktoriëntatie als volgt: marktoriëntatie is de organisatiecultuur die het meest effectief en efficiënt het gedrag creëert om superieure waarde te genereren voor de kopers en op die manier wil zorgen voor continue, superieure bedrijfsprestaties (Narver en Slater, 1990).

Narver en Slater (1990) stellen dus dat marktoriëntatie een instrument kan zijn om een duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen en te behouden door het leveren van producten of diensten met een superieure waarde aan de klant. Om dit te kunnen realiseren, is het bedrijf dan wel genoodzaakt om een organisatiecultuur te creëren die in het verlengde ligt van deze doelstellingen.

Bovendien blijkt uit het artikel van Narver en Slater (1990) ook dat volgens hen marktorientatie uit drie gedragscomponenten en twee beslissingscriteria bestaat. In figuur 1 zijn de verschillende onderdelen van marktorientatie, zoals ze gedefinieerd worden door Narver en Slater (1990), duidelijk te onderscheiden.



**Figuur 1: Marktorientatie**

**(Bron: Narver en Slater, 1990:23)**

In onderstaande tekst zullen we nu meer toelichting geven over deze drie gedragscomponenten en twee beslissingscriteria.

Klantgerichtheid of Customer Oriëntation: Deshpandé et al. (1993) omschrijven klantgericht zijn als volgt: klantgerichtheid is de overtuiging waarbij men het belang van de klant op de eerste plaats zet zonder de andere belanghebbende binnen het bedrijf uit het oog te verliezen om op deze manier een winstgevende onderneming te creëren op lange termijn. Het is volgens hen dan ook het meest fundamentele aspect van een bedrijfscultuur. Narver en Slater (1990) maken echter geen onderscheid tussen de verschillende gedragscomponenten wat betreft hun mate van belangrijkheid. Voor hen zijn alle drie de componenten even waardevol. Zij beschouwen klantgericht zijn als een manier om informatie te verzamelen over hun klanten. Het voornaamste doel is om de klanten voldoende te begrijpen om hen daarna een continue, superieure



waarde te kunnen aanbieden via nieuwe of verbeterde producten en diensten. Of zoals Day en Wensley (1988) geciteerd door Narver en Slater (1990) zeggen: klantgericht zijn vereist dat een verkoper de volledige waardeketen van de klant kent. Niet alleen zoals de keten er vandaag uitziet, maar ook zoals deze zich zal ontwikkelen in de tijd.

Een verkoper kan slechts op twee manieren waarde creëren voor de klant: door de voordelen of baten voor de klant te verhogen in vergelijking met de kosten voor de klant of door de kosten te verlagen in vergelijking met de baten voor de klant, zodanig dat het eindresultaat altijd het volgende is: het aanbieden van meer baten dan kosten, zodat de klant voordeel haalt uit de aanschaf van een product of het gebruik van een dienst van de onderneming. Een verkoper moet hierbij niet alleen rekening houden met de kosten en baten aangeboden aan zijn rechtstreekse kopers, maar ook met de kosten en baten voor de klanten van zijn rechtstreekse kopers. Deze eindklanten bepalen immers de vraag naar een product of dienst en indien zij niet overtuigd zijn van het voordeel dat hen wordt aangeboden, zullen zij niet overgaan tot een aankoop. Een verkoper moet daarom het continu verbeteren van de klanttevredenheid als doel beschouwen (Narver en Slater, 1990).

Concurrentiegerichtheid of Competitor Orientation: in Han et al. (1998) lezen we dat het creëren van superieure waarde voor de klant meer vereist dan zich alleen te richten op de klanten zelf. Men is genoodzaakt om ook voldoende aandacht te besteden aan de concurrentie. Dit betekent dat een verkoper naast de korte termijn sterktes en zwaktes ook de lange termijn strategieën en bekwaamheden van de belangrijkste huidige en toekomstige concurrenten moet kennen. Hij mag zich volgens Slater en Narver (1995) dus niet te eng focussen op de huidige klanten en concurrenten, maar men verwacht van hem dat hij ook aandacht schenkt aan de mogelijke, toekomstige concurrentie. Anders geeft de verkoper toe aan de 'tirannie van de bediende markt', wat zoveel mogelijk vermeden moet worden.

Om na te gaan of je concurrenten een daadwerkelijke bedreiging vormen voor je eigen onderneming, geven Narver en Slater (1994) geciteerd door Han et al. (1998) ondernemers de raad om zichzelf eerst drie dingen af te vragen:

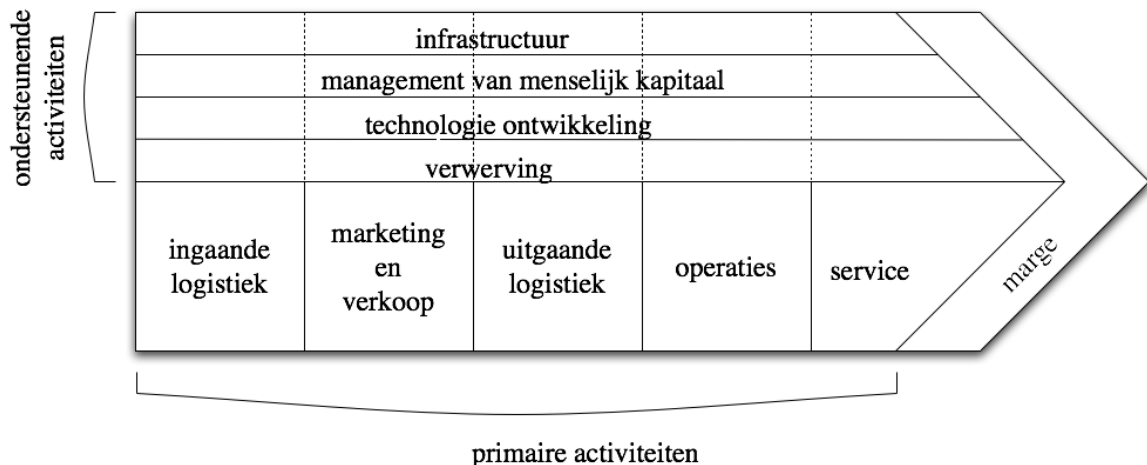
- Wie zijn mijn belangrijkste concurrenten?
- Welke technologieën bieden deze concurrenten aan aan hun klanten?

- Bieden zij een voor de klant aantrekkelijk alternatief aan ter vervanging van onze eigen producten of diensten?

Enkel wanneer er op deze drie vragen een antwoord is gegeven, kan er volgens de auteurs gestart worden met een grondige concurrentieanalyse en kan de onderneming beginnen na te denken over mogelijke nieuwe manieren om de belangrijkste huidige en toekomstige behoeftes van de klant te kunnen bevredigen.

Inter-functionele coördinatie of Interfunctional Coordination: inter-functionele coördinatie is de derde gedragscomponent van marktoriëntatie en houdt in dat alle afdelingen binnen het bedrijf betrokken zijn bij het creëren van superieure waarde voor de doelsegmenten in de markt. Door deze gecoördineerde samenwerking tussen alle bedrijfsafdelingen wordt informatie ook makkelijker verspreid binnen de onderneming (Lado et al., 1998).

Het artikel van Narver en Slater (1990) legt in vergelijking met Lado et al. (1998) nog meer nadruk op het gecoördineerde gebruik van bedrijfsmiddelen om waarde te genereren voor de klant en stelt dat elke activiteit in de klant zijn waardeketen aan de verkoper een mogelijkheid geeft om bij te dragen aan de waardecreatie van de klant. Zie figuur 2 om wat meer inzicht te krijgen in deze waardeketen van Porter die bestaat uit primaire en ondersteunende activiteiten.



**Figuur 2: Waardeketen van Porter**  
**(Bron: Value Chain Framework (Porter), 2007)**

Met andere woorden, het is dus niet alleen de marketingafdeling die instaat voor de waardecreatie van de klant. Het is de verantwoordelijkheid van alle afdelingen binnen het bedrijf. En aangezien er veel aspecten een rol spelen bij het creëren van waarde voor de klant dient de bedrijfsstrategie naast marketingactiviteiten ook andere bedrijfsactiviteiten te integreren in dit proces (Narver en Slater, 1990).

Michael Porter (1985) zegt hierover het volgende: "alle departementen, kantoren, filialen en business units hebben een specifieke en duidelijk gedefinieerde rol binnen het bedrijf. Alle werknemers, ongeacht hun betrokkenheid bij het formuleren van de bedrijfsstrategie, moeten dus hun rol erkennen en het bedrijf helpen om een langdurig concurrentievoordeel op te bouwen".

Kort samengevat, kunnen we volgens Narver en Slater (1990) zeggen dat klantgerichtheid en concurrentiegerichtheid alle activiteiten omvatten die te maken hebben met het verzamelen en verspreiden van informatie over klanten en concurrenten binnen de organisatie. Inter-functionele coördinatie daarentegen heeft te maken de gecoördineerde inspanningen van het bedrijf om superieure waarde te creëren voor de klanten.

Lange termijn focus: uit het artikel van Narver en Slater (1990) blijkt dat marktorientatie hoofdzakelijk een lange termijn focus heeft zowel wat betreft het implementeren van de drie gedragscomponenten als wat betreft het genereren van winst. Om te kunnen overleven in een erg competitieve omgeving kan een bedrijf het zich niet veroorloven om een aanpak op langere termijn te negeren. Men moet daarom als onderneming continu blijven investeren in nieuwe manieren om extra waarde te creëren voor de klant.

Winstgevendheid: Kohli en Jaworski (1990) dachten aanvankelijk dat winstgevendheid een component was van marktorientatie. Uit de resultaten van hun onderzoek bleek echter dat winstgevendheid een gevolg was van marktorientatie. Op de vraag of winstgevendheid dan toch een component, dan wel een gevolg is van marktorientatie, kan volgens hen tot nu toe nog geen sluitend antwoord gegeven worden. Het is daarom dat Narver en Slater (1990) in hun artikel geen eenduidige uitspraak hierover doen. Zij vermelden enkel dat winstgevendheid gerelateerd is aan marktorientatie en beschouwen het dan ook als één van de voornaamste doelstellingen van een marktgeoriënteerd bedrijf.

Ondanks het feit dat Kohli en Jaworski (1990) en Narver en Slater (1990) als het ware de grondleggers waren van alle latere studies rond marktoriëntatie en een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek hieromtrent, kan er volgens Lado et al. (1998) toch ook enige *kritiek* geuit worden op hun werk.

Zo schonken Narver en Slater (1990) in hun eerste artikel geen aandacht aan de rol van de omgeving en de groothandelaars of distributeurs bij de nadere omschrijving en operationalisering van het begrip marktoriëntatie. Kohli en Jaworski (1990) besteedden hieraan eveneens weinig of geen aandacht. Deze twee laatste auteurs hielden ook geen rekening met de rol van de concurrentie in het hele gebeuren en negeerden de kans op eventuele conflicten tussen departementen binnen het bedrijf (Lado et al., 1998).

#### **2.1.4 Recentere definities van marktoriëntatie**

Naast deze twee studies van Kohli en Jaworski (1990) en Narver en Slater (1990) zijn er nadien in de wetenschappelijke literatuur nog talrijke andere artikels verschenen over marktoriëntatie. We zullen daarom in onderstaande tekst enkele meer recente definities van marktoriëntatie bespreken.

Zo omschrijft Rivera (1995) geciteerd door Lado et al. (1998) marktoriëntatie als een strategie waarvan men gebruik maakt om een langdurig, concurrentievoordeel te bereiken. Om zo een langdurig concurrentievoordeel te verwezenlijken, moet er volgens Santos-Vijande et al. (2005) wel voldaan zijn aan een aantal voorwaarden. Zo is het noodzakelijk dat de middelen waarover het bedrijf beschikt zeldzaam zijn, moeilijk na te bootsen en waardevol om op die manier de concurrentie steeds een stap voor te blijven. Men wil op deze manier superieure waarde creëren voor de klant en zo zijn concurrentievoordeel handhaven op langere termijn.

In het artikel van Slater en Narver (1995) geciteerd door Hurley en Hult (1998) wordt marktoriëntatie dan weer gedefinieerd als:

- de cultuur die de hoogste prioriteit geeft aan de winstgevende creatie van superieure waarde voor de klant en het behoud ervan, terwijl men toch nog rekening houdt met de belangen van de andere betrokken partijen binnen de onderneming

- en de cultuur die bepaalde gedragsnormen vastlegt voor het bedrijf over het omgaan met en het reageren op nieuwe marktinformatie.

Het bespreken van alle mogelijke definities, die in de wetenschappelijke literatuur gepubliceerd zijn over marktoriëntatie van 1990 tot op heden, zou ons echter te ver leiden. Toch willen we, om dit gedeelte rond definities te beëindigen, nog even stilstaan bij de meest recente studies over marktoriëntatie.

In artikels van Narver et al. (2004) en Atuahene-Gima et al. (2005) lezen we dat de meeste onderzoeken rond marktoriëntatie zich tot nu toe vooral bezig hielden met het bestuderen van responsieve marktoriëntatie, waarbij bedrijven enkel reageerden op de uitgedrukte behoeftes van hun klanten.

Toch is het bevredigen van deze uitgedrukte behoeftes volgens Narver et al. (2004) niet voldoende om als onderneming klanten aan te trekken en ook te behouden. De concurrentie kan deze behoeftes immers ook snel achterhalen en hierop inspelen. Ze kan zelfs beslissen om dezelfde voordelen als jouw onderneming te gaan aanbieden aan deze klanten. Hierdoor lijkt een agressieve prijsconcurrentie haast onvermijdelijk om als bedrijf nog superieure waarde te kunnen aanbieden aan je potentiële klanten. De klant ziet toch geen verschil in waarde meer tussen de aangeboden producten, waardoor prijsspeculatie de laatste kans is om toch nog klanten voor jou als onderneming te winnen. Om dit soort situaties te vermijden, is het volgens Atuahene-Gima et al. (2005) beter om ook aandacht te schenken aan de onuitgesproken of latente behoeftes van de klant. Het besteden van voldoende aandacht hieraan wordt in de literatuur proactieve marktoriëntatie genoemd.

Volgens Narver et al. (2004) kunnen we dus besluiten dat marktoriëntatie uit twee types van gedragingen bestaat: responsieve en proactieve marktoriëntatie. Bij responsieve marktoriëntatie probeert de onderneming de uitgedrukte en bestaande behoeftes van klant te ontdekken, te begrijpen en te bevredigen. Met de uitgedrukte behoeftes van de klant bedoelen we de behoeftes waarvan de klant zich bewust is en als zodanig kan verwoorden. Proactieve marktoriëntatie duidt echter op het ontdekken van en anticiperen op de latente behoeftes, zowel bij bestaande als bij potentiële klanten. Latente of onuitgedrukte behoeftes zijn behoeftes waarvan de klant zich niet bewust is. Bedrijven die aandacht schenken aan proactieve marktoriëntatie zullen uiteindelijk volgens de auteurs een beter inzicht krijgen in de noden van de klant en

succesvolle nieuwe en innovatieve producten en diensten voor hen gaan ontwikkelen, waardoor de onderneming zich opnieuw kan onderscheiden van de concurrentie.

Voor de rest van ons onderzoek zullen wij dan ook gebruik maken van deze meest recente definitie van marktorientatie, namelijk die van proactieve marktorientatie. We hebben een voorkeur voor deze definitie, aangezien uit ons literatuuronderzoek is gebleken dat het snel kunnen inspelen op de reeds uitgedrukte behoeftes van de klant vandaag de dag geen garantie meer biedt om te kunnen concurreren op een steeds sneller veranderende markt. Het komt er meer en meer op aan om de concurrentie een stap voor te zijn. Dit kan voornamelijk door het als eerste op de markt brengen van een product of dienst die inspeelt op een onvervulde en tot dan toe onbekende behoefte van de klant.

### **2.1.5 Antecedenten van marktorientatie**

Tot slot van dit deel over marktorientatie zullen we nog even stilstaan bij de antecedenten van marktorientatie. Hoewel deze antecedenten in het verdere verloop van dit onderzoek niet meer bestudeerd of gemeten zullen worden, leek het ons toch interessant om deze antecedenten hier nog kort te bespreken. Ze geven immers meer uitleg over de verschillende factoren waarmee men als onderneming rekening moet houden om het marketingconcept succesvol te kunnen implementeren binnen de organisatie. Daarom zal dit onderdeel zeker zijn nut nog bewijzen wanneer we na ons praktijkonderzoek adviezen moeten geven aan de Limburgse internationale ondernemingen. Zeker als uit dit praktijkonderzoek zou blijken dat marktorientatie wel degelijk een invloed heeft op de innovativiteit van een onderneming.

In het artikel van Kohli en Jaworski (1990) lezen we dat de antecedenten van marktorientatie die factoren zijn die de implementatie van het marketingconcept stimuleren of net verhinderen. Volgens Jaworski en Kohli (1993) kunnen er drie grote groepen van antecedenten onderscheiden worden: antecedenten met betrekking tot het top management, interdepartementale factoren en organisatiesystemen.

De eerste grote groep van antecedenten heeft betrekking op het top management binnen een bedrijf. Jaworski en Kohli (1993) stellen dat het top management een zeer belangrijke rol speelt bij het bepalen van de bedrijfswaarden en de richting die de onderneming wil uitgaan naar de toekomst toe. Het is dan ook noodzakelijk dat het personeel een duidelijk signaal ontvangt van het top management over de

belangrijkheid van het continu inspelen op de behoeftes van de klanten. Alleen zo kan een bedrijf meer marktgeoriënteerd worden. Het personeel moet ervaren dat het top management marktoriëntatie hoog in het vaandel draagt en hen daarom aanmoedigt om hun kennis en informatie te delen met de hele organisatie.

De houding van het top management ten opzichte van het nemen van risico's speelt eveneens een belangrijke rol bij het al dan niet marktgeoriënteerd zijn van de onderneming. Reageren op veranderingen in de markt vraagt dikwijls om een introductie van nieuwe producten of diensten met een grotere kans op falen. Maar als de werknemers binnen de onderneming aangemoedigd worden om creatief te zijn en beseffen dat ze niet afgestraft zullen worden door het management wanneer hun nieuwe ideeën niet succesvol blijken dan zal het bedrijf op lange termijn marktgerichter tewerk kunnen gaan (Jaworski en Kohli, 1993).

Een tweede groep antecedenten heeft volgens Jaworski en Kohli (1993) te maken met de interdepartementale dynamiek binnen het bedrijf. Het kan hier zowel gaan om interdepartementale conflicten of interdepartementale verbondenheid. Met conflicten doelen Kohli en Jaworski (1990) op de spanningen en onenigheden tussen de verschillende departementen of afdelingen binnen de onderneming bijvoorbeeld, omdat één departement van mening is dat het meer invloed of inspraak zou moeten hebben dan de andere departementen. Uiteraard verhindert dit soort conflicten de implementatie van het marketingconcept binnen het bedrijf. De onderneming zou daarom beter streven naar verbondenheid tussen de verschillende afdelingen waarbij formeel en informeel direct contact tussen de werknemers in het bedrijf wordt aangemoedigd. Hierdoor zal de uitwisseling van informatie en de interactie tussen de werknemers toenemen wat de marktgerichtheid van het bedrijf alleen maar ten goede zal komen.

Een laatste groep van antecedenten die we in de artikels van Kohli en Jaworski (1990) en Jaworski en Kohli (1993) kunnen onderscheiden, heeft te maken met de organisatiestructuur en de organisatiesystemen binnen het bedrijf. We zullen eerst die organisatiestructuren meer in detail bekijken die een hinderpaal vormen voor de implementatie van het marketingconcept, namelijk: formalisatie en centralisatie. Vervolgens zal er nog wat dieper ingaan worden op het beloningssysteem en de gevolgen hiervan op de marktgerichtheid van een onderneming.

Onder formalisatie verstaan we de mate waarin regels door het management worden opgelegd over bijvoorbeeld de rol van het personeel binnen de organisatie, communicatie op de werkvloer, het opleggen van sancties en het volgen van bepaalde procedures binnen het bedrijf. Centralisatie kunnen we dan weer omschrijven als het beperken van de mate waarin de werknemers mogen deelnemen aan het beslissingsproces binnen de onderneming. Beslissingen worden centraal genomen door het management zonder echt rekening te houden met de mening van het personeel. Een laatste organisatiestructuur die vermeld wordt in het artikel van Jaworski en Kohli (1993) is de mate van departementalisatie. Dit verwijst naar het aantal departementen waarin de verschillende bedrijfsactiviteiten zijn onderverdeeld. Het onderverdelen van deze bedrijfsactiviteiten in te veel verschillende departementen kan volgens Lundstrom (1976) en Levitt (1969) geciteerd door Jaworski en Kohli (1993) eveneens een hindernis vormen voor de implementatie van het marketingconcept binnen de onderneming.

Om te eindigen, willen we nog even een blik werpen op het beloningssysteem en de invloed hiervan op de marktgeoriënteerdheid van een onderneming. Het is volgens Jaworski en Kohli (1993) duidelijk dat tevredenheid van de werknemers over hun loon en het beloningssysteem binnen de organisatie een positieve invloed heeft op het gedrag van deze werknemers. Toch mogen we ook de invloed hiervan op het managementteam niet uit het oog verliezen. Zo stelt Webster (1988) geciteerd door Jaworski en Kohli (1993) dat de sleutel tot het ontwikkelen van een marktgedreven en klantgerichte organisatie ligt in de manier waarop het management wordt geëvalueerd en beloond. Als managers voornamelijk beoordeeld worden op basis van de korte termijn winstgevendheid, dan zullen ze de lange termijn doelstellingen zoals klanttevredenheid en marktgerichtheid negeren. Het komt er dus op aan om de beoordeling van het management niet alleen te baseren op korte termijn doelstellingen, maar als bedrijf ook voldoende aandacht te schenken aan de doelstellingen op middellange en lange termijn.

## **2.2 Leeroriëntatie**

We staan volgens Sambrook en Stewart (2000) momenteel aan de vooravond van een nieuw tijdperk. Bedrijven worden nu geconfronteerd met andere problemen dan dertig jaar geleden. In het artikel van Easterby-Smith et al. (1999) lezen we dat dit voornamelijk te wijten is aan de toegenomen globalisering, waardoor het voor



bedrijven makkelijker is geworden om handel te drijven op wereldvlak. Men kan als onderneming bijvoorbeeld gebruik maken van de toegenomen mobiliteit, de steeds snellere communicatiemiddelen en het wegvallen van handelsbarrières tussen veel landen.

Toch mogen we niet uit het oog verliezen dat onder andere door de liberalisering van de markten, de concurrentie op internationaal vlak enorm is toegenomen. De grootste uitdaging voor vele ondernemingen de dag van vandaag is dan ook om de concurrentie steeds een stapje voor te blijven. Dit is volgens Chaston et al. (2000) zeker het geval voor producten en diensten die snel nagemaakt kunnen worden. Om je als bedrijf optimaal te kunnen differentiëren van de concurrentie is het volgens hen noodzakelijk om meer aandacht te schenken aan leren binnen de onderneming. Onder andere het geven van een meer gespecialiseerde opleiding aan het personeel behoort volgens deze auteurs tot de mogelijkheden.

We zien dan ook een verschuiving van arbeidsintensieve organisaties naar meer kennisintensieve organisaties (Starbuck, 1992). Zowel organisaties in de industriële sector, de dienstverlenende sector als in de overheidssector worden kennisintensiever. Zo lezen we in het artikel van Easterby-Smith et al. (1999) dat leren binnen de onderneming steeds belangrijker wordt, niet alleen om kennis te vergaren, maar ook om deze kennis up-to-date te houden. Volgens Swieringa en Wierdsma (1990) worden ondernemingen immers ook meer en meer geconfronteerd met alsmar snellere en talrijkere veranderingen in hun omgeving, waardoor de verworven kennis steeds sneller verouderd raakt.

Het is daarom niet verwonderlijk dat er in de wetenschappelijke literatuur de laatste tien jaar meer aandacht dan voorheen wordt besteed aan het idee van leren binnen de organisatie. Zo werden er bijvoorbeeld in de jaren '80 slechts 50 wetenschappelijke artikels over organisationeel leren gepubliceerd, tegenover 184 artikels in de jaren '90 (Easterby-Smith et al., 1999).

### **2.2.1 De 'lerende organisatie' versus 'organisationeel leren'**

Vooraleer er dieper wordt ingegaan op de verschillende types van leren en het leerproces binnen de organisatie om zo uiteindelijk te komen tot het concept 'leeroriëntatie', willen we eerst nog de aandacht vestigen op het verschil qua interpretatie tussen de termen '*lerende organisatie*' en '*organisationeel leren*'. Deze

twee begrippen worden in wetenschappelijke artikels vaak als synoniem voor elkaar gebruikt. Dit is nochtans niet correct. Er is een verschil qua betekenis in verband met de entiteit die daadwerkelijk leert. Dit kan ofwel de hele organisatie zijn ofwel elk individu afzonderlijk (Dierkes et al., 2001).

Aangezien het woord '*leren*' terug te vinden is in beide begrippen, lijkt het ons aangewezen om eerst na te gaan hoe dit werkwoord omschreven wordt in de wetenschappelijke literatuur.

In het artikel van Huber (1991) vinden we twee verschillende opvattingen terug over leren. Huber zelf stelt dat een entiteit enkel leert wanneer er, na het verwerken van de informatie, een verandering in het gedrag van deze entiteit heeft plaatsgevonden. De entiteit waarvan sprake is in deze definitie kan allerlei gedaantes aannemen. Het kan een mens zijn, een dier, een groep, een organisatie, een industrie of zelfs een hele gemeenschap. Onder het verwerken van de informatie verstaat de auteur het verwerven, verspreiden en interpreteren van deze informatie. Deze opvatting over leren komt tevens overeen met het idee dat Dierkes et al. (2001) heeft over leren.

Friedlander (1983) geciteerd door Huber (1991) houdt er echter een andere interpretatie van leren op na. Hij meent dat veranderingen, die het resultaat zijn van leren, zich niet altijd moeten uiten in een gedragsverandering. Leren kan volgens hem ook alleen resulteren in belangrijke nieuwe inzichten en opvattingen zonder daarom gepaard te moeten gaan met een verandering van het gedrag. In de volgende alinea's zullen we nu wat meer uitleg geven over de '*lerende organisatie*' en '*organisationeel leren*'.

Het concept van de *lerende organisatie* werd algemeen bekend door een artikel van Senge uit 1990. Hij zag als eerste een verband tussen leren en het beter presteren van ondernemingen op de markt. Volgens hem zouden bedrijven, die meer aandacht schenken aan de opleiding van hun personeel, een concurrentievoordeel hebben ten opzichte van bedrijven die hier weinig aandacht aan besteden. Tenminste op voorwaarde dat al de kennis, vergaard door het personeel, ook verspreid wordt binnen de verschillende afdelingen van het bedrijf. Volgens deze auteur is er dus enkel sprake van een *lerende organisatie* als het bedrijf rekening houdt met alle nieuwe verworven kennis en informatie en hiernaar handelt om zo veranderingen teweeg te brengen binnen de onderneming. Senge erkent wel dat naast de werknemers ook het

management een belangrijke rol speelt in dit hele proces van kennisverwerving en verspreiding. Het management moet er immers voor zorgen dat al de verworven kennis uiteindelijk geïmplementeerd wordt binnen het bedrijf. Toch ligt de nadruk bij de lerende organisatie hoofdzakelijk op het leren door de organisatie als geheel om zo beter te kunnen presteren en minder op de leerprestaties van elk afzonderlijk individu (Sambrook en Stewart, 2000).

Ook Garvin (1993) geciteerd door Sinkula et al. (1997) sluit zich aan bij bovenstaande opvattingen rond leren. Volgens hem wordt een lerende organisatie eveneens het beste omschreven als een organisatie die voldoende bekwaam is om kennis te creëren of te verwerven en deze kennis te transfereren. Dit alles moet volgens de auteur wel gepaard gaan met een verandering van het gedrag van de organisatie om op deze manier de nieuwe kennis en inzichten te kunnen aantonen.

Easterby-Smith et al. (1999) wijst hierbij nog eens extra op het feit dat het leren van de werknemers geen doel op zich is, maar dat dit alles in de eerste plaats moet leiden tot betere bedrijfsresultaten. Zo wil men onder andere streven naar het ontwikkelen van meer innovatieve producten en efficiëntere manieren van werken. Op deze manier hoopt men als bedrijf een concurrentievoordeel te behalen in een alsnog competitiever wordende markt.

Naast het concept van de lerende organisatie, waarbij de nadruk vooral ligt op het leren door de organisatie als geheel, wordt er in dit literatuuronderzoek eveneens aandacht besteed aan het concept van '*organisationeel leren*'. Organisationeel leren heeft volgens Preskill en Torres (1999) eerder betrekking op het leren van individuen binnen de organisatie. Simon (1991) geciteerd door Dierkes et al. (2001) bevestigt deze gedachtegang en definieert organisationeel leren dan ook als het succesvol aanpakken van bedrijfsproblemen door individuen binnen de onderneming. Hij verwerpt het idee dat organisaties als geheel zelf kunnen leren. Hij stelt dat organisaties enkel kunnen leren als hun individuele personeelsleden bijleren of als ze nieuwe werknemers aanwerven met andere kennis en inzichten.

De definitie van organisationeel leren, waarmee we tijdens dit onderzoek het meest geconfronteerd werden in de wetenschappelijke literatuur, is de definitie van Argyris en Schön uit 1978. Deze twee auteurs menen dat organisationeel leren enkel plaatsvindt wanneer de leden van de organisatie fungeren als lerende tussenpersonen voor het

bedrijf. Het zijn namelijk deze leden die zullen reageren op veranderingen in de interne en externe omgeving van de onderneming door het opsporen en corrigeren van fouten in hun *'theory-in-use'* over het bedrijf.

De term *'theory-of-use'* duidt op de onderbewuste en onuitgesproken waarden, veronderstellingen en opvattingen die de organisatieleden hebben over hun onderneming. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om opvattingen over het bepalen van de juiste prijs of over het al dan niet voeren van promotie voor een bepaald product of een bepaalde dienst. Als de organisatieleden beseffen dat deze opvattingen door omstandigheden niet meer correct zijn dan kunnen zij deze opvattingen aanpassen. Dit zal er dan uiteindelijk toe leiden dat ze, op basis van de hun gecorrigeerde *'theory-of-use'*, ook hun gedrag binnen de organisatie veranderen en andere acties gaan ondernemen om de bedrijfsprestaties te bevorderen (Argyris en Schön, 1978).

We mogen volgens Denton (1998) echter niet vergeten dat een organisatie om te kunnen leren zelf ook aan aantal voorwaarden moet voldoen. Het zijn volgens hem niet alleen de werknemers die hiervoor verantwoordelijk zijn. Zo is het in de eerste plaats noodzakelijk dat de onderneming over een leerstrategie beschikt. Dit wil zeggen dat leren, als onderdeel van het beleid binnen de organisatie, aangemoedigd en ondersteund zou moeten worden. Een tweede vereiste is dat werknemers binnen het bedrijf de vrijheid krijgen om met andere werknemers samen te werken, eventueel in teams. Men zou dus moeten streven naar een meer flexibele organisatiestructuur waarin vaste taakomschrijvingen voor het personeel vervangen worden door *'jobrotatie'* waardoor men meer afwisselende taken kan uitvoeren binnen het bedrijf en men minder gebonden is aan één specifieke afdeling.

Wil een organisatie kunnen leren, dan is het eveneens noodzakelijk om over een bedrijfscultuur te beschikken waarin fouten maken mag, aangezien men uit fouten kan leren. Mensen moeten de mogelijkheid krijgen om te experimenteren en nieuwe, innovatieve ideeën te verwezenlijken. Wanneer werknemers ervaren dat ze de mogelijkheid krijgen om zelf initiatieven te nemen, zullen ze dit beschouwen als een teken van respect van het bedrijf naar hen toe. Dit zal er in de meeste gevallen dan ook toe leiden dat hun inzet en werkmotivatie toeneemt. Vervolgens streeft men ernaar om de kennis, die bijvoorbeeld gecreëerd wordt door de onderzoek- en ontwikkelingsafdeling, te verspreiden in heel het bedrijf. Kenniscreatie en kennisdeling zouden bijgevolg, samen met het streven naar een uitmuntende kwaliteit van de

producten en/ of diensten, beschouwd moeten worden als de centrale activiteit binnen de organisatie (Denton, 1998).

Aangezien er in de meest recente wetenschappelijke artikels over leeroriëntatie voornamelijk aandacht wordt besteed aan organisationeel leren, zullen we in de rest van dit literatuuronderzoek het concept van de 'lerende organisatie' volledig buiten beschouwing laten. In de nu volgende paragrafen zal er meer uitleg gegeven worden over de verschillende types van organisationeel leren en zal eveneens het leerproces meer in detail worden besproken. We zullen dit onderdeel over leren en leeroriëntatie tenslotte beëindigen met een grondige uiteenzetting over de verschillende componenten die deel uit maken van leeroriëntatie, aangezien we deze componenten in ons praktijkonderzoek nog verder gaan bestuderen en meten.

### **2.2.2 Types van organisationeel leren**

Volgens Argyris en Schön (1978) bestaan er drie manieren waarop er geleerd kan worden binnen een organisatie. Deze drie types van organisationeel leren zijn: eerste orde leren, tweede orde leren en deuterio-leren. In onderstaande tekst zullen we deze drie leertypes meer in detail bespreken met het oog op mogelijke aanbevelingen aan Limburgse ondernemingen wat betreft leren na ons praktijkonderzoek.

In het artikel van Kandemir en Hult (2005) lezen we dat eerste orde leren, ook wel adaptief leren of '*single-loop learning*' genaamd, omschreven kan worden als het aanpassen van de bedrijfsstrategie, indien men met een bekend probleem geconfronteerd wordt. Door het probleem snel op te lossen, hoopt men de prestaties van de onderneming niet in het gedrang te brengen. Het gaat hier dus om een proces waarbij problemen opgelost worden binnen de bestaande regels en normen van het bedrijf. Dit soort leren is volgens de auteurs vooral aangewezen bij meer routinematige problemen.

Argyris en Schön (1978), ook geciteerd door Huber (1991) en Sambrook en Stewart (2000), stellen dat eerste orde leren eveneens gedefinieerd kan worden als een proces waarbij het accent ligt op het ontdekken en corrigeren van fouten in bekende of vertrouwde situaties. Een bedrijf legt immers een aantal normen vast, waaraan het zich wil houden. Wanneer er nu echter situaties ontstaan die te ver afwijken van deze normen dan wordt dit als een probleem ervaren. Men zal dan trachten om dit probleem

zo snel mogelijk op te lossen zonder daarbij de normen en waarden van de onderneming uit het oog te verliezen.

Tweede orde leren, generatief leren of '*double-loop learning*' richt zich volgens Argyris en Schön (1978) en Sambrook en Stewart (2000) daarentegen wel op het veranderen en aanpassen van fundamentele bedrijfsregels en normen om op die manier, tot dan toe onbekende problemen, te kunnen oplossen.

Deutero-leren heeft dan weer te maken met het aanleren aan organisaties hoe ze beter kunnen leren. Deutero-leren is dus gericht op het aanleren van eerste orde leren en tweede orde leren. Men wil fouten sneller kunnen herkennen en kunnen corrigeren, eventueel door de bestaande normen binnen het bedrijf aan te passen (Sambrook en Stewart, 2000 en Argyris en Schön, 1978).

### **2.2.3 Het proces van organisationeel leren**

Binnen het proces van organisationeel leren, kunnen we volgens Sinkula et al. (1997) drie manieren onderscheiden die het voor een organisatie eenvoudiger maken om te kunnen leren. Deze drie manieren worden in de wetenschappelijke literatuur vaak omschreven als '*facilitators*' van organisationeel leren. We kunnen deze drie '*facilitators*' dan ook als volgt omschrijven: het leergeoriënteerd zijn van de organisatie, het uitgebreid verwerken van de verkregen marktinformatie en het ondernemen van acties om wat men geleerd heeft in de praktijk om te zetten. We zullen hieronder wat meer toelichting geven over deze drie manieren die organisationeel leren kunnen bevorderen.

#### **2.2.3.1 Leeroriëntatie**

Leeroriëntatie heeft volgens Lane en White (1999) geciteerd door Hult et al. (2004) te maken met de wil van een organisatie om nieuwe kennis te genereren. Soms wordt leeroriëntatie ook omschreven als de mate waarin het top management de leden binnen de organisatie aanmoedigt om de normen en waarden, waarnaar er gehandeld wordt binnen het bedrijf, opnieuw in vraag te stellen (Kandemir en Hult, 2005). Uit het artikel van Sambrook en Stewart blijkt eveneens dat een leergerichte organisatie kansen creëert voor het personeel om te kunnen bijleren, zowel op de werkvloer als door het volgen van extra opleidingen en dat de werknemers door het management gestimuleerd worden om deze kansen te benutten.

Volgens Argyris (1991) geciteerd door Liu et al. (2002) kan legerichtheid daarom het best omschreven worden als een reeks van bedrijfswaarden die gerelateerd zijn aan de neiging van het bedrijf om nieuwe kennis te creëren en deze kennis nadien te gebruiken. Deze reeks van waarden bestaat uit drie componenten: de toewijding van de organisatie met betrekking tot leren, openheid om nieuwe dingen te leren en een gedeelde visie van de organisatie wat betreft leren. We zullen dan ook in onderstaande alinea's een korte omschrijving geven van deze drie componenten. We willen hierbij nog opmerken dat deze componenten in ons praktijkonderzoek opnieuw aan bod zullen komen bij het meten van de interactievariabele leeroriëntatie.

De toewijding van de organisatie met betrekking tot leren (*commitment to learning*) is volgens Calantone et al. (2002) het best te definiëren als de mate waarin een organisatie leren weet te waarderen en leren promoot binnen het bedrijf. Een organisatie, die toegewijd is aan leren, zal leren dan ook beschouwen als een belangrijke investering die van cruciaal belang is om te kunnen overleven. Hieruit kunnen we de volgende stelling afleiden: hoe meer leren in een bedrijf gewaardeerd wordt, hoe groter de kans dat er binnen dat bedrijf ook daadwerkelijk geleerd wordt. Men vindt het hebben van een leerstrategie op middellange en lange termijn dus erg belangrijk.

De tweede component, die deel uitmaakt van leeroriëntatie, is openheid (*open-mindedness*). We lezen in het artikel van Calantone et al. (2002) dat deze component te maken heeft met het feit of men als onderneming bereid is om bepaalde routinematige handelingen binnen het bedrijf in vraag te stellen en nieuwe ideeën snel te accepteren. Bedrijven moeten immers steeds beter kunnen inspelen op snel veranderende technologieën en turbulente markten, waardoor kennis enorm snel verouderd raakt. Het afleren van verouderde werkwijzen is in dit soort situaties zelfs even belangrijk als het continu hernieuwen van de bedrijfskennis.

De laatste component van leeroriëntatie kan omschreven worden als het hebben van een bepaalde bedrijfsvisie over leren die door alle leden van de onderneming gedeeld wordt (*shared vision*). Zo lezen we in het artikel van Santos-Vijande et al. (2005) dat het voor een onderneming belangrijk is dat alle werknemers op de hoogte zijn van de belangrijkste bedrijfsdoelstellingen en bedrijfsprioriteiten. Het is eveneens van groot belang dat het voltallige personeel achter deze doelstellingen staat om er zo voor te

zorgen dat alle werknemers hun kennis zullen benutten en uitwisselen om hetzelfde gemeenschappelijke doel te bereiken.

Naast deze drie componenten, die altijd deel uit maken van leeroriëntatie, lezen we in het artikel van Calantone et al. (2002) dat er soms nog sprake is van een vierde component: het delen van de verworven kennis binnen de organisatie (*intraorganizational knowledge sharing*). Deze laatste component heeft te maken met de overtuiging binnen het bedrijf dat alle kennis en informatie verspreid moet worden over alle bedrijfsafdelingen om optimaal te kunnen leren. We zullen hier echter niet verder op ingaan, aangezien wij ons in ons praktijkonderzoek beperkt hebben tot de drie belangrijkste componenten van leeroriëntatie. Deze drie komen namelijk wel in alle, door ons bestudeerde, wetenschappelijke artikels rond leeroriëntatie aan bod.

### **2.2.3.2 Het verwerken van marktinformatie**

In het artikel van Sinkula et al. (1997) lezen we hierover het volgende: het verwerken van de marktinformatie is een cruciale voorwaarde voor organisaties om te kunnen leren. Door het proces van informatieverwerking worden al deze nieuwe gegevens immers omgezet in extra kennis. Kennis die ondernemingen vandaag de dag meer dan nodig hebben om succesvol te kunnen blijven concurreren in een alsmaar sneller veranderende omgeving. Toch mogen we niet vergeten dat het verwerken van alle marktinformatie in verschillende opeenvolgende fasen gebeurt. Deze vier fasen kunnen we als volgt omschrijven: het genereren of verzamelen van informatie, het verspreiden en interpreteren van deze informatie en het opslaan van de informatie in het bedrijfsgeheugen.

Het genereren van informatie is volgens Sinkula et al. (1997) zonder twijfel de belangrijkste fase in het proces van informatieverwerking. Enkel door het verzamelen van informatie kan een bedrijf op de hoogte blijven van de wensen van de klant en de acties van de concurrentie. In de tweede fase van het proces moet de onderneming er volgens Slater en Narver (1995) nauwlettend op toezien dat alle verzamelde informatie ook daadwerkelijk verspreid wordt binnen de verschillende bedrijfsafdelingen en meegedeeld wordt aan het top management. Pas als dit alles gebeurd is, kan men starten met de interpretatie van de verzamelde gegevens. Het interpreteren van informatie wordt door Daft en Weick (1984) geciteerd door Huber (1991) gedefinieerd als het proces waardoor er aan de verzamelde informatie een betekenis wordt



gegeven. In de vierde en laatste fase wordt uiteindelijk alle verworven kennis opgeslagen voor later gebruik. Dit kan onder andere door de informatie op te slaan op de harde schijf van een computer of door alles gewoon te onthouden en op te slaan in je geheugen (Slater en Narver, 1995).

### **2.2.3.3 Het ondernemen van acties door de organisatie**

Alvorens dit onderdeel over leeroriëntatie te beëindigen, willen we nog kort ingaan op de laatste manier waarmee we leren binnen een bedrijf kunnen bevorderen, namelijk het ondernemen van acties binnen de onderneming om wat men geleerd heeft in praktijk om te zetten. Het feit of een organisatie al dan niet geleerd heeft, wordt volgens Sinkula et al. (1997) pas duidelijk wanneer het bedrijf acties onderneemt waarmee het zijn verworven kennis aantoont. Zo kan bijvoorbeeld een autoconstructeur het interieur van een wagen aanpassen aan de veranderde wensen van de klant, waardoor hij aantoont dat deze informatie hem wel degelijk bereikt heeft en dat hij hierop wil inspelen.

Maar uiteraard stopt het leerproces van een onderneming hier niet. In de 21<sup>ste</sup> eeuw is stilstaan immers een synoniem geworden voor achteruitgaan en zijn ondernemingen verplicht om continu aandacht te blijven besteden aan leren en het leerproces. Alleen op deze manier kunnen zij producten en diensten blijven aanbieden die perfect inspelen op de wensen en noden van hun klanten. Toch zullen we in ons praktijkonderzoek alleen dieper ingaan op één onderdeel van het leerproces: leeroriëntatie. Alles begint namelijk met de wil van een organisatie om te leren. Als deze wil ontbreekt, zal men als onderneming zich ook niet inzetten om nieuwe informatie te verzamelen en deze te interpreteren om uiteindelijk tot actie over te gaan.

## **2.3 Innovatie en innovativiteit**

Zoals in het gedeelte over leeroriëntatie al kort werd aangehaald, leven we momenteel in een wereld die voortdurend in beweging is en die nog elke dag drastisch verandert. Bedrijven, die reeds jarenlang in Vlaanderen gevestigd zijn, trekken weg naar goedkopere oorden of huren tegen een aantrekkelijke prijs werknemers in uit andere landen die deel uitmaken van de Europese Unie. Ook mensen die gaan werken, doen dit nu in compleet andere omstandigheden dan 40 jaar geleden. Werkzekerheid is

soms ver te zoeken en zich continu bijscholen is een absolute must geworden om bij te blijven met de allerlaatste technologische ontwikkelingen. Maar ook de consument is veranderd. Hij wil nu meer dan vroeger op zijn wenken bediend worden en is ook kieskeuriger, veeleisender en erg onvoorspelbaar geworden (Voka-studie 02, 2005).

Toch is de belangrijkste uitdaging voor ondernemingen in de 21<sup>ste</sup> eeuw kunnen omgaan met de toegenomen concurrentie, niet alleen vanuit de buurlanden of een economische grootmacht zoals de Verenigde Staten, maar vanuit de hele wereld. Cijfers tonen volgens de Voka- studie 02 (2005) immers aan dat het economische zwaartepunt momenteel aan het verschuiven is. De Verenigde Staten staan vandaag de dag nog wel aan de top, maar China, Japan en India volgen op de tweede, derde en vierde plaats waardoor drie van de vier grootste economieën ter wereld momenteel al in Azië liggen. Deze belangrijke verschuiving binnen het economische landschap heeft echter grote gevolgen voor bedrijven overal ter wereld. Het Oosten biedt bedrijven immers uiterst interessante vestigingsvoorwaarden aan en vooral China en India profileren zich op internationaal vlak met hun uitstekende innovatiestrategieën. Zo pompt India bijvoorbeeld grote sommen geld in onderzoek en ontwikkeling en telt dit land een groot aantal hooggeschoolde mensen.

Het komt er voor een bedrijf dus meer dan ooit op aan om snel in te spelen op wat er in de wereldeconomie gebeurt. Wie wil overleven als onderneming moet innoveren. Het is volgens Clarysse en De Wolf (2006) niet meer voldoende om als bedrijf slechts af en toe aandacht te besteden aan efficiëntie en productiviteit. Het is volgens hen soms niet eens genoeg meer om alleen de eigenlijke producten en diensten te verbeteren. Men is in bepaalde situaties zelfs verplicht om nieuwe productietechnieken en/of bedrijfsmodellen te ontwikkelen om de wereldwijde concurrentiestrijd te kunnen blijven aangaan. Bedrijven beginnen te beseffen dat ze door meer aandacht te besteden aan innovatie hun concurrentiekracht gevoelig kunnen versterken.

Maar wat is dat nu eigenlijk, innovatie? Is het een middel om nieuwe producten en diensten sneller op nieuwe markten te kunnen brengen? Is het een managementproces waarbij men er nauwlettend op moet toezien dat goede ideeën binnen het bedrijf worden omgezet in toegevoegde waarde? En wat is nu toch weer het verschil tussen innovatie en innovativiteit (Voka- studie 02, 2005)? Om hierop een duidelijk antwoord te kunnen geven, is het noodzakelijk om ons even te verdiepen in de

wetenschappelijke literatuur die hieromtrent verschenen is gedurende de laatste 20 jaar.

Thompson (1965) geciteerd door Hurley en Hult (1998) definieert innovatie als het genereren, accepteren en implementeren van nieuwe ideeën, processen, producten of diensten. Zaltman et al. (1973) geciteerd door Hurley en Hult (1998) omschrijven innovatie op een gelijkaardige manier. Zijn beschouwen innovatie als een idee, praktijk of materiaal dat door de relevante bedrijfseenheid, die hierop een beroep wil doen, als nieuw wordt ervaren. Amabile et al. (1996) geciteerd door Hurley en Hult (1998) definiëren innovatie dan weer als de succesvolle implementatie van creatieve ideeën binnen de organisatie.

Kuratko et al. (2001) merken hierbij op dat innovatie, in tegenstelling tot wat velen denken, niet noodzakelijk gepaard moet gaan met het betreden van nieuwe markten. Innovatie heeft volgens deze auteurs te maken met het creëren van iets nieuws. Dit kunnen zowel nieuwe producten zijn als nieuwe bedrijfsprocessen om andere producten te maken of bestaande producten te verbeteren. Zij verstaan onder innovatie zowel het ontdekken van nieuwe markten voor bestaande producten en diensten als het aanbieden van nieuwe producten en diensten op bestaande markten.

Innovaties kunnen bovendien ingedeeld worden in een aantal verschillende innovatie types. Daarom zullen we nu wat meer uitleg geven over de meest voorkomende types van innovatie in de wetenschappelijke literatuur. Zo lezen we bijvoorbeeld in een artikel van Han et al. (1998) dat in marketing, de term innovatie hoofdzakelijk in verband wordt gebracht met doorbraken die gerelateerd zijn aan de ontwikkeling van nieuwe producten, terwijl men vernieuwingen in de bedrijfsadministratie vaak buiten beschouwing laat. Toch kan er een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen administratieve en technologische innovaties.

Administratieve innovaties hebben volgens Han et al. (1998) betrekking op het verbeteren van administratieve processen, bedrijfsstructuren en organisatieprincipes binnen de onderneming. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de implementatie van een nieuw boekhoudsysteem dat een aanzienlijke tijdswinst kan opleveren voor het bedrijf wat betreft het ingeven, verwerken en opvolgen van de facturen.

Technologische innovaties daarentegen zijn innovaties die eerst en vooral te maken hebben met het aanbrengen van verbeteringen in het eigenlijke productieproces en de

technologie die hierachter schuilgaat. Ook het verbeteren van bestaande producten of diensten en het op de markt brengen van nieuwe producten of diensten is hieronder thuis te brengen (Han et al., 1998). We kunnen technologische innovaties volgens Bourdeaud'hui (1992) dan ook onderverdelen in twee categorieën: product innovaties en proces innovaties.

Product innovaties hebben volgens Bourdeaud'hui (1992) betrekking op het op de markt brengen van nieuwe producten of diensten. Het kan eveneens gaan om een vernieuwing van een bestaand product of bestaande dienst. Proces innovaties kunnen dan weer omschreven worden als innovaties die te maken hebben met de manier waarop goederen worden geproduceerd. Dit type van innovatie zal zich voornamelijk toespitsen op het vernieuwen of verbeteren van de machines die in het productieproces worden gebruikt. We willen hierbij opmerken dat deze twee types van innovatie vaak hand in hand gaan. Het ontwikkelen van een nieuw of verbeterd product zal meestal gepaard gaan met veranderingen in het productieproces of omgekeerd.

Wanneer we nu het innovatieproces zelf wat meer in detail bestuderen, zien we volgens Zaltman et al. (1973) geciteerd door Hurley en Hult (1998) dat dit proces uit twee fasen bestaat: een initiatie fase en een implementatie fase. Kort samengevat kunnen we stellen dat in de eerste fase een bedrijf zich bewust zal moeten worden van alle nieuwe ideeën en technologieën, terwijl het in de tweede fase deze ideeën en technologieën zal moeten gaan toepassen.

In een artikel van Hult et al. (2004) lezen we daarenboven dat een belangrijk onderdeel van de initiatie fase te maken heeft met openheid ten opzicht van de nieuwe innovatie. Dit betekent dat de leden van de organisatie bereid moeten zijn om de nieuwe innovatie te aanvaarden. Van de Ven (1986) geciteerd door Hult et al. (2004) stelt dat openheid eveneens te maken heeft met een bedrijfsbeleid waarbij men voldoende aandacht schenkt aan het ontdekken van nieuwe behoeftes binnen de onderneming. Zoals reeds hierboven werd vermeld, zal men vervolgens in de implementatie fase de nieuwe innovatie gaan aanwenden, al dan niet voorafgegaan door een proefperiode, waarin men deze innovatie eerst nog verder zal testen tot ze volledig op punt staat om vervolgens geïmplementeerd te worden door de onderneming.

Bovendien kan volgens Baker en Sinkula (2002) en Bessant (2003) deze implementatie fase ofwel geleidelijk aan gebeuren ofwel kan ze gepaard gaan met drastische veranderingen binnen de organisatie. Men maakt in de literatuur dan ook een onderscheid tussen periodiek toenemende innovaties (*incremental innovations*) en radicale innovaties (*radical innovations*). De meeste innovaties, zo lezen we bij Bessant (2003), zijn periodiek toenemende innovaties. Hierbij zorgt men ervoor dat de aangeboden producten en diensten niet teveel in eens veranderen. De aanpassingen gebeuren geleidelijk en op een regelmatige basis om op deze manier toch nog een continue groei van het bedrijf te kunnen blijven garanderen. Toch moet een bedrijf volgens Baker en Sinkula (2002) soms overgaan tot meer drastische maatregelen om te kunnen blijven overleven. Dit houdt in dat men volledig nieuwe producten en diensten zal gaan ontwikkelen en aanbieden in plaats van een verbeterde versie van reeds bestaande producten of diensten. Een andere mogelijkheid is dat bepaalde verouderde productietechnieken vervangen zullen worden door de allernieuwste technologieën om op deze manier veel efficiënter te kunnen werken. Men neemt dus door de implementatie van radicale innovaties meer risico's in de hoop dat men hiervoor beloond zal worden door de consument.

Aansluitend op het idee van Zaltman et al. (1973) dat het innovatieproces uit twee fasen bestaat, lezen we in het artikel van Hurley en Hult uit 1998 dat ook innovatie zelf in twee delen opgesplitst kan worden: de bekwaamheid of de capaciteit om te innoveren en innovativiteit. De capaciteit om te innoveren, een term die voor het eerst gebruikt werd door Burns en Stalker in 1961, kan volgens Hurley en Hult (1998) omschreven worden als de bekwaamheid van een organisatie om nieuwe ideeën, processen of producten succesvol te implementeren. De capaciteit om te innoveren kan, zo lezen we in het artikel van Hurley et al. (2005) ook gedefinieerd worden als de mate waarin innovaties daadwerkelijk door de organisatie zijn voortgebracht en geïmplementeerd.

Innovativiteit heeft echter een andere betekenis. Dit begrip heeft volgens Hurley en Hult (1998) te maken met het feit of men al dan niet openstaat voor nieuwe ideeën binnen het bedrijf. Menguc en Auh (2006) omschrijven innovativiteit op een gelijkaardige manier. Volgens hen refereert innovativiteit naar de ontvankelijkheid en neiging van een firma om ideeën aan te nemen die afwijken van de normale gang van zaken binnen de organisatie. Men is bereid om oude gewoontes te laten varen en nieuwe ideeën uit te proberen. Innovativiteit is dus een maatstaf om de mate van

innovatie oriëntatie binnen een organisatie te meten. Men kan het dan ook beschouwen als een aspect van de bedrijfscultuur, dat voorafgaat aan de eigenlijke implementatie fase van innovatie (Hurley en Hult, 1998). Daarom is het ook dit onderdeel van innovatie, dat we verder zullen bestuderen en meten in ons praktijkonderzoek.

## **2.4 Ondernemerschap**

Er zijn de voorbije 20 jaar heel wat artikels verschenen over ondernemerschap. Dit is niet zo verwonderlijk, aangezien ondernemerschap nu meer dan vroeger wordt gezien als één van de belangrijkste drijfveren van economische groei (Lumpkin en Dess, 1996). Toch dateert de eerste definitie van ondernemerschap als economisch begrip al uit de 18<sup>de</sup> eeuw, meer bepaald uit 1734. Ondernemerschap werd toen door Cantillon omschreven als een risicovol proces waarbij men eerst goederen aankocht aan een gekende prijs en men daarna dezelfde goederen verkocht aan een, op het moment van aankoop, vooralsnog onbekende en onzekere prijs. Men wist dus op het moment van aankoop nog niet of men bij het doorverkopen van de goederen winst of verlies zou maken (Defining Entrepreneurship, 2007).

Een van de eerste auteurs uit de 20<sup>ste</sup> eeuw die ondernemerschap trachtte te definiëren was Joseph Schumpeter. Al in 1950 sprak hij over ondernemers en ondernemerschap. Zo beschouwde hij een ondernemer als een persoon die bereid en in staat was om een nieuw idee of nieuwe uitvinding om te zetten in een succesvolle innovatie. Volgens hem leidde ondernemerschap op die manier tot een 'creatieve vernietiging of ondergang' van gevestigde markten en industrieën, terwijl het er tegelijkertijd ook voor zorgde dat nieuwe succesvolle producten en bedrijfsmodellen het levenslicht zagen (Brouwer, 2002). Volgens Slater en Narver (1995) was het voor Schumpeter dan ook al snel duidelijk dat bedrijven, die ondernemerschap hoog in het vaandel dragen, op korte termijn beter presteren en meer winst maken dan bedrijven die hier geen aandacht aan besteden. Toch was Schumpeter er zich wel degelijk van bewust dat de innovatieve ideeën van deze ondernemers op termijn nagebootst zouden worden door de concurrentie en dat hierdoor de aanvankelijk buitensporige winst opnieuw zou dalen tot een normaler niveau. Daarom spoorde Schumpeter ondernemers aan om de winst, die ze gerealiseerd hadden door het op de markt brengen van eerdere innovaties, te herinvesteren in onderzoek en ontwikkeling om zo

nieuwe innovatieve producten op de markt te kunnen brengen en opnieuw meer winst te maken dan de concurrentie.

Een iets recentere definitie is die van Miller en Friessen (1982) geciteerd door Barrett et al. (2000). Zij beschouwen ondernemerschap als een bedrijfsproces waarbij het veelvuldig gebruik maken van innovaties en het nemen van risico's wordt aangemoedigd en waarbij het continu willen nastreven van nieuwe kansen duidelijk geapprecieerd wordt. Dit proces wordt volgens Hult et al. (2004) ook wel eens ondernemerschapsoriëntatie genoemd. Covin en Slevin (1986) geciteerd door Naman en Slevin (1993) bevestigen bovenstaande visie en stellen dat bedrijven, die belang hechten aan ondernemerschap, dus over een top management moeten beschikken dat in zijn denken en handelen rekening houdt met dit ondernemingsprincipe. De positieve houding van het top management ten opzichte van ondernemerschap moet dan ook duidelijk terug te vinden zijn in hun genomen beslissingen. Stevenson (1985) geciteerd door Landström (2005) merkt hierbij op dat ondernemerschap dus een proces is waarbij individuen de hoofdrol spelen. Het zijn zij die nieuwe kansen willen nastreven zonder hierbij noodzakelijk rekening te houden met de middelen waarover ze al beschikken binnen de onderneming. Volgens Lumpkin en Dess (1996) heeft ondernemerschap eveneens te maken met de beslissing van een individu, een kleine firma of grote onderneming om toe te treden tot een nieuwe of bestaande markt met nieuwe of reeds bestaande producten en diensten.

Het is echter voornamelijk de eerder aangehaalde definitie van Miller en Friessen uit 1982 die terug te vinden is in de meeste wetenschappelijke artikels over ondernemerschap van de afgelopen 10 jaar. Kort samengevat wil deze definitie van Miller en Friessen volgens Dimitratos et al. (2004) vooral de aandacht vestigen op het feit dat ondernemerschap bestaat uit drie dimensies: innovativiteit, het nemen van risico's en proactiviteit. Het zullen dan ook deze drie dimensies zijn die we verder gaan bestuderen en meten in ons praktijkonderzoek. Om beter te kunnen begrijpen wat de betekenis is van deze drie dimensies, zullen we in onderstaande tekst hier wat meer uitleg over geven.

### **2.4.1 Innovativiteit**

Volgens Lumpkin et al. (2006) verwijst innovativiteit onder andere naar de neiging van een organisatie om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen voor de externe

markt en naar de intentie van een onderneming om originele, nieuwe oplossingen te bedenken voor interne bedrijfsproblemen. Het artikel van Lumpkin en Dess uit 1996 bevestigt de bovenstaande visie over innovativiteit. Toch leggen deze auteurs, wanneer zij het in hun artikel hebben over innovativiteit, meer de nadruk op het creëren van nieuwe ideeën en creatieve processen die kunnen resulteren in nieuwe producten, diensten en betere technologische processen.

In tegenstelling tot andere artikels, maken Lumpkin en Dess (1996) ook geen onderscheid tussen technologische en administratieve innovaties, maar wel tussen technologische innovaties en product- markt innovaties. Aangezien we technologische innovaties en de verschillende definities van innovativiteit reeds uitvoerig besproken hebben in paragraaf 2.3 over innovatie en innovativiteit, zullen we hier enkel nog aandacht besteden aan product- markt innovaties. Dit zijn innovaties die voornamelijk bedoeld zijn om verbeteringen aan te brengen op het vlak van marktonderzoek, productontwerp, publiciteit en promotie. In de wetenschappelijke literatuur wordt er volgens Lumpkin en Dess (1996) echter nog te weinig aandacht geschonken aan dit soort innovaties.

#### **2.4.2 Het nemen van risico's**

In de allereerste economische definitie van ondernemerschap uit 1734, omschrijft Cantillon ondernemerschap als het voor zichzelf werken om in zijn eigen levensonderhoud te kunnen voorzien. Hieraan was volgens hem alleen een persoonlijk risico verbonden. Als men niets verkocht of met verlies verkocht, had men immers geen inkomen. Dit was volgens deze auteur dan ook de belangrijkste factor om ondernemers te kunnen onderscheiden van arbeiders die in loonverband werkten (Lumpkin en Dess, 1996).

In de definitie van Miller en Friessen uit 1978 geciteerd door Lumpkin en Dess (2006) wordt het nemen van risico's eerder omschreven als de mate waarin managers bereid zijn om grote risico's te nemen. Een definitie die hier goed bij aansluit is die van Liu et al. (2002). Het nemen van risico's heeft volgens deze auteurs te maken met de bereidheid van organisaties om een groot deel van hun middelen beschikbaar te stellen voor het ontwikkelen van nieuwe en dure projecten met een aanzienlijke kans op falen. Bedrijven, die ondernemerschap belangrijk vinden, doen er volgens deze auteurs dan



ook goed aan om de mogelijke risico's op voorhand in te schatten en strategieën te ontwikkelen voor als verkeerd zou gaan.

Hoewel men in deze laatste definitie van Liu et al. uit 2002 vooral de nadruk legt op het nemen van risico's als onderneming, bestuderen de meeste artikels het gedrag van individuen binnen de onderneming. Men gaat dus kijken in welke mate elk individu binnen de organisatie al dan niet geneigd is om bepaalde risico's te nemen. In het artikel van Brockhaus uit 1980 geciteerd door Lumpkin en Dess (2006) lezen we dat de neiging om risico's te nemen vooral te maken heeft met de kans op een beloning als de risicovolle situatie tot een goed einde kan worden gebracht. Hoe meer men ervan overtuigd is dat de kans op falen klein is en de beloning als dusdanig voor het grijpen ligt, hoe meer men geneigd zal zijn om mogelijke risico's te aanvaarden. Toch is het meten van de risicoaversie van alle individuen binnen de onderneming volgens Lumpkin en Dess (2006) geen goede garantie om te weten hoe het bedrijf in zijn geheel zal omgaan met dezelfde risicovolle situatie. Met andere woorden, op basis van door het bedrijf uitgevoerde studies naar mogelijke risicofactoren, kan een onderneming alsnog beslissen om het risicovolle project te aanvaarden, hoewel de meeste personeelsleden er aanvankelijk weigerachtig tegenover stonden. Het meten van de risicoaversie van individuen binnen het bedrijf is dus niet de optimale manier om de risicoaversie van de onderneming als geheel te voorspellen.

### **2.4.3 Proactiviteit**

Zahra en Covin (1995) beschouwen proactiviteit als de bekwaamheid van een onderneming om als eerste nieuwe producten, diensten of technologieën op de markt te introduceren. Venkatraman (1989) geciteerd door Lumpkin en Dess (1996) definieert proactiviteit op een iets andere manier. Proactiviteit verwijst volgens deze auteur naar een bedrijfsproces dat tot doel heeft om te anticiperen en te reageren op de klant zijn toekomstige behoeftes. Dit wil men onder andere realiseren door onderzoek te doen naar de klant zijn nieuwe en soms nog onbekende wensen en noden. Nadien zal het bedrijf dan proberen om als eerste producten en diensten op de markt te brengen die deze nieuwe en tot dan toe onbekende behoeftes moeten bevredigen. Hieruit blijkt dus dat bedrijven, die zich op de een of andere manier kunnen onderscheiden van andere ondernemingen, wel degelijk succes kunnen hebben zonder hiervoor eerst een hevige concurrentiestrijd te moeten aangaan bijvoorbeeld op basis van de prijs.

Proactiviteit mag volgens Porter (1985) geciteerd door Lumpkin en Dess (1996) echter niet verward worden met competitieve agressiviteit. Terwijl proactiviteit, zoals hierboven net werd aangehaald, verwijst naar bedrijven die initiatief durven te nemen om een gunstig klimaat te creëren voor hun nieuwe producten, verwijst competitieve agressiviteit eerder naar de hevige strijd tussen concurrerende bedrijven om klanten voor zich te winnen. Deze strijd zal des te heviger zijn als er voor de klant geen verschil is in waarde tussen de door de bedrijven aangeboden producten. Wegens dit onderscheid qua interpretatie wordt competitieve agressiviteit soms beschouwd als een vierde dimensie van ondernemerschap. Dit lezen we onder andere in het artikel van Lumpkin et al. uit 2006. Ook het hebben van een zekere vorm autonomie, wat volgens Lumpkin en Dess (1996) een synoniem is voor het zelfstandig kunnen handelen en beslissen, wordt in een beperkt aantal wetenschappelijke artikels omschreven als een extra dimensie van ondernemerschap. Maar aangezien de overgrote meerderheid van de literatuur het enkel heeft over drie dimensies van ondernemerschap, namelijk innovativiteit, het nemen van risico's en proactiviteit, zullen we niet verder uitweiden over deze twee extra dimensies. Ook in ons praktijkonderzoek zullen deze twee dimensies niet verder behandeld worden.

## **2.5 Exportprestatie**

De laatste variabele die we in dit hoofdstuk zullen bespreken, is de afhankelijke variabele exportprestatie. Exportprestatie wordt volgens Zou et al. (1998) gedefinieerd als de financiële en strategische prestatie van een bepaalde export venture en de tevredenheid van het bedrijf over deze export venture. Met de term 'export venture' bedoelen we de export van één product of dienst naar één specifieke buitenlandse markt. Hieruit blijkt dat we exportprestatie dus als een synoniem kunnen beschouwen voor de prestaties van een export venture.

Het eerste onderzoek naar de prestaties van export ventures dateert, zo lezen we bij Lages en Lages (2004), alweer uit 1964, toen er door Tookey een eerste artikel over gepubliceerd werd in *The Journal of Management Studies*. Sindsdien is de aandacht voor deze afhankelijke variabele alleen maar toegenomen. Deze stijgende belangstelling is volgens Morgan et al. (2004) voor een groot deel te wijten aan de snelle groei van export op wereldvlak. Bedrijven beginnen zich immers meer en meer te realiseren dat het betreden van nieuwe buitenlandse markten een positieve invloed kan hebben op hun verkoops cijfers. In het artikel van Zou et al. (1998) lezen we dat

ook regeringen overal ter wereld de exportprestaties van bedrijven in hun land willen verbeteren, aangezien export heel vaak wordt beschouwd als een belangrijke oorzaak van de economische groei in een land. Toch wijzen Zou et al. (1998) erop dat succes op de thuismarkt nog geen garantie is voor succes op de buitenlandse markt en dat er dikwijls nieuwe strategieën ontwikkeld moeten worden om als onderneming te kunnen slagen in het buitenland.

Ondanks de talrijke studies over prestatie en meer specifiek over exportprestatie, is er volgens Murphy et al. (1996) nog steeds onenigheid over de manier waarop we dit alles het best kunnen meten. Er zijn hiervoor in de wetenschappelijke literatuur al vele verschillende mogelijkheden aangehaald, maar één specifieke meetschaal die voor iedereen aanvaardbaar is, bestaat er tot nu toe nog niet. We zullen daarom in de nu volgende tekst eerst wat meer vertellen over het meten van economische prestaties in het algemeen. Daarna zullen we meer toelichting geven over de manier waarop we exportprestatie zullen bestuderen en meten in ons praktijkonderzoek.

Venkatraman en Ramanujam (1986) geciteerd door Murphy et al. (1996) suggereren dat, indien we economische prestaties op een degelijke manier willen meten, we naast de financiële aspecten eveneens de operationele aspecten van prestatie niet uit het oog mogen verliezen. We lezen hierover in hun artikel dat zij, om prestaties op een optimale manier te kunnen bepalen, tijdens het meten niet alleen een onderscheid maken tussen financiële en operationele metingen, maar ook tussen objectieve en subjectieve metingen en metingen met data van primaire of secundaire oorsprong.

Om bij het meten van prestatie rekening te houden met het operationele aspect kan men onder andere aandacht besteden aan productkwaliteit en marktaandeel in plaats van enkel aandacht te schenken aan winstmarges en cash flows. Het verschil tussen objectieve en subjectieve metingen van prestatie wordt dan weer duidelijk gemaakt in een artikel van Jaworski en Kohli (1993). Het meten van prestatie op een subjectieve manier is volgens deze auteurs makkelijker, omdat men hier niet vraagt naar feiten, maar wel naar meningen van personen. De vraag: 'Hoe beschouwt u de prestaties van uw bedrijf als u deze vergelijkt met de prestaties van uw belangrijkste concurrenten?' is hier een voorbeeld van. Men polst hier eerder naar de opinie van iemand dan naar de exacte winstcijfers. Een laatste onderscheid dat door Venkatraman en Ramanujam (1986) geciteerd door Murphy et al. (1996) gemaakt wordt, is het onderscheid tussen het meten van primaire en secundaire gegevens. Interviews, eindverhandelingen en

doctoraatsproefschriften zijn voorbeelden van primaire gegevensbronnen, terwijl artikels in wetenschappelijke tijdschriften en hoofdstukken uit boeken vaak aangehaald worden als voorbeelden van secundaire gegevensbronnen. Toch willen we hierbij opmerken dat, naast de net aangehaalde dimensies om prestatie te meten, er in andere artikels nog extra dimensies worden vermeld waaraan men evenzeer aandacht zou kunnen besteden tijdens het meten. Zo kunnen we volgens Baker en Sinkula (1999b) nog twee andere dimensies onderscheiden: effectiviteit oftewel de mate waarin de vooropgestelde doelen bereikt zijn en flexibiliteit oftewel de bekwaamheid van een bedrijfseenheid om zich te kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden.

In ons praktijkonderzoek wordt er echter alleen aandacht besteed aan de exportprestaties van Limburgse ondernemingen. Om deze prestaties naar behoren te meten, hebben we gebruik gemaakt van de EXPERF schaal die enkel de volgende aspecten van exportprestatie zal meten: financiële exportprestatie, strategische exportprestatie en tevredenheid met de exportprestatie (Zou et al., 1998).

Het meten van de financiële exportprestatie is ongetwijfeld de manier waarmee men in de literatuur het meest vertrouwd is. Men veronderstelt hierbij dat export beschouwd moet worden als een onderdeel van het marketingprogramma van een bedrijf en dat de financiële prestaties dus op dezelfde manier gemeten moeten worden als de prestaties op het vlak van marketing. Men kijkt dus vooral naar het aantal verkopen op de buitenlandse markt, de groei van de exportactiviteit en naar de exportintensiteit (Zou et al. , 1998).

Om de strategische exportprestatie van een bedrijf te meten, bestudeert men volgens Zou et al. (1998) echter andere interessante maatstaven. Zo is men ervan overtuigd dat een bedrijf naast een reeks financiële doelstellingen er ook een aantal strategische doelstellingen op na kan houden. Deze doelstellingen kunnen onder meer te maken hebben met het verbeteren van de huidige concurrentiepositie of het versterken van de strategische positie op de markt. Daarom kijkt men bij het meten van de strategische exportprestatie vooral naar de evolutie van het marktaandeel en de concurrentiële positie in de markt.

Tevredenheid met de exportprestatie is het laatste aspect van exportprestatie dat we nog kunnen meten via de EXPERF schaal. In het artikel van Zou et al. (1998) lezen we hierover dat men ervan uit gaat dat een positieve houding ten opzichte van het

uitvoeren van producten of diensten naar de buitenlandse markt een goede indicatie is voor het behalen van exportsucces. Daarom is het zo belangrijk om de tevredenheid van een bedrijf over zijn exportprestatie te kunnen meten. Dit kunnen we zowel op een directe als op een indirecte manier doen door ofwel rechtstreeks te vragen of het bedrijf tevreden is over de prestaties van zijn exportactiviteit of door indirect te polsen naar de houding van het bedrijf ten opzichte van export. Dit laatste kan onder andere door het stellen van de volgende vraag: 'Bent u geneigd om in de toekomst aan export te gaan doen?'

## **2.6 Ontwikkeling van een theoretisch model**

### **2.6.1 Hypothesen**

Na de literatuurstudie waarin we zonet de vijf variabelen, die centraal staan in dit onderzoek, hebben bestudeerd en gedefinieerd, zullen we nu dieper ingaan op de ontwikkeling van ons conceptueel model. Vooraleer we dit onderzoeksmodel kunnen opstellen, is het echter noodzakelijk om de soms erg tegenstrijdige relaties tussen deze centrale variabelen wat meer in detail te bestuderen. Daarna zullen we overgaan tot het formuleren van een aantal interessante onderzoekshypothesen. Op basis hiervan, wordt er dan een conceptueel model opgesteld.

In de nu volgende alinea's zal er daarom een overzicht gegeven worden van de voornaamste relaties tussen deze vijf hoofdvariabelen. Om deze relaties naar behoren te kunnen omschrijven, baseren we ons uiteraard opnieuw op de wetenschappelijke literatuur die de laatste jaren over ons onderzoek is verschenen.

#### *Leeroriëntatie en innovativiteit*

Volgens het artikel van Baker en Sinkula (1999a) moedigt een leercultuur binnen de onderneming deze onderneming niet alleen aan om al de verzamelde informatie over de klant en de concurrentie in vraag te stellen. Deze cultuur van leren spoort een organisatie bovendien aan om de gangbare aanpak wat innovatie betreft opnieuw te herzien. Hieruit blijkt volgens deze auteurs dat er wel degelijk een relatie bestaat tussen leeroriëntatie en innovativiteit en dit in positieve zin. Ook in het artikel van Hult et al. (2004) beweert men dat de mate van leeroriëntatie positief gerelateerd is aan de mate van innovativiteit. Hier wordt er gesuggereerd dat de leden van een organisatie kennis verwerven via een leerproces en dat deze kennis de organisatie in staat stelt

om innovatiever te worden. Zonder een hoge mate van innovativiteit zal leeroriëntatie, zo beweren deze laatste auteurs, weinig of niets bijdragen aan de prestaties van een onderneming.

Toch is deze bevinding opmerkelijk, aangezien er in de overgrote meerderheid van de wetenschappelijke artikels geen aandacht wordt besteed aan innovativiteit als tussenliggend concept wanneer men het heeft over de relatie tussen leeroriëntatie en prestatie. Een voorbeeld hiervan vinden we bij Foley en Fahy (2004) die beweren dat leeroriëntatie een positieve en rechtstreekse invloed heeft op de prestatie van een bedrijf. Aangezien het onderzoek naar de relatie tussen leeroriëntatie, innovativiteit en prestatie nog vrij beperkt is, willen we in ons onderzoek hier graag meer aandacht aan besteden. Daarom zullen we over deze relatie de volgende hypothese formuleren:

***H<sub>1</sub>: Leeroriëntatie heeft een positieve invloed op de innovativiteit van een internationale onderneming.***

In hypothese 4 zullen we wegens de net aangehaalde redenen eveneens de relatie tussen innovativiteit en exportprestatie wat meer in detail bekijken.

#### *Proactieve marktoriëntatie en innovativiteit*

Bij het onderzoek naar de relatie tussen proactieve marktoriëntatie en innovativiteit worden we met een gelijkaardig probleem als hierboven geconfronteerd. Ook hier vermelden de meeste wetenschappelijke artikels dat er een positieve relatie bestaat tussen marktoriëntatie en bedrijfsprestatie zonder daarbij aandacht te besteden aan de invloed van innovativiteit op deze relatie (Narver en Slater, 1990). Toch kan marktoriëntatie volgens Kohli en Jaworski (1990) omschreven worden als een proces waarbij een bedrijf reageert op de veranderende behoeftes van de klant door middel van innovatieve marketingprogramma's en marketingstrategieën, waardoor marktoriëntatie kan beschouwd worden als een vorm van innovatief gedrag. Dit toont dus aan dat er wel degelijk een verband is tussen marktoriëntatie en innovatie of innovativiteit.

Zo stellen Narver et al. (2004) dat zowel proactieve als responsieve marktoriëntatie een goede basis vormen voor de innovatieve inspanningen binnen een onderneming en dat deze twee vormen van marktoriëntatie bijgevolg beschouwd kunnen worden als antecedenten van innovativiteit. Deze bewering wordt echter tegengesproken door

Kaldor (1971) en Tauber (1974) geciteerd door Kohli en Jaworski (1990). Deze twee auteurs beweren namelijk dat de implementatie van het marketingconcept het ontwikkelen van nieuwe innovaties verhindert, terwijl Lawton en Parasuraman (1980), eveneens geciteerd door Kohli en Jaworski (1990), beweren dat marktorientatie geen hinderpaal vormt voor de innovativiteit van een onderneming. Het is duidelijk dat de relatie tussen marktorientatie en innovativiteit wegens al de net aangehaalde redenen zeker onze aandacht verdient.

We zullen daarom tijdens ons onderzoek de volgende relatie wat meer in detail gaan bestuderen:

***H<sub>2</sub>: Proactieve marktorientatie heeft een positieve invloed op de innovativiteit van een internationale onderneming.***

*Interactie-effect van marktorientatie en leerorientatie*

Vele geleerden zijn het er vandaag de dag over eens dat marktorientatie een noodzakelijke, maar onvoldoende voorwaarde is om innovatie binnen de onderneming te stimuleren, zo lezen we bij Baker en Sinkula (2002). Naast een sterke marktorientatie moet men tevens aandacht besteden aan het leerproces binnen een organisatie. Recent onderzoek van Baker en Sinkula uit 1999 geciteerd door Baker en Sinkula (2002) heeft namelijk aangetoond dat er sprake is van een interactie effect tussen marktorientatie en leerorientatie op bedrijfsprestatie. Bovendien beweren deze auteurs dat er nog noodzaak is aan onderzoek dat nagaat of dit interactie effect niet alleen een invloed heeft op de prestatie van een bedrijf, maar ook op de innovativiteit van een onderneming. Hier is volgens hen dus nog werk aan de winkel. Deze stelling wordt nog kracht bijgezet door Slater en Narver (1995) geciteerd door Hurley en Hult (1998) die eveneens beweren dat marktorientatie gecombineerd moet worden met leerorientatie om goed te kunnen presteren als onderneming, aangezien leerorientatie een positieve invloed heeft op de mate marktorientatie binnen een onderneming. Aangezien er duidelijk nog veel vragen zijn over de gezamenlijke invloed van marktorientatie en leerorientatie op de innovativiteit van een organisatie hebben we de volgende hypothese ontwikkeld:

***H<sub>3</sub>: De positieve invloed van proactieve marktorientatie op de innovativiteit van een internationale onderneming wordt groter bij een verhoging van de leerorientatie binnen deze onderneming.***

### Innovativiteit en exportprestatie

Innovativiteit wordt door Damanpour (1991) geciteerd door Hult et al. (2004) omschreven als de bekwaamheid van de firma om nieuwe processen, producten of ideeën te introduceren. Innovativiteit draagt volgens Hult et al. (2004) dan ook in positieve zin bij tot de prestaties van een onderneming. Meer nog, innovativiteit zal volgens hen in belangrijke mate verantwoordelijk zijn voor het succes of falen van een organisatie. Toch bestaat er nog twijfel over het feit of innovativiteit, om dit te kunnen realiseren, al dan niet voorafgegaan moet worden door een sterke marktorientatie en/of leerorientatie (Hult et al., 2004). Dit alles, samen met de redenen die ook al zijn aangehaald bij de ontwikkeling van hypothesen 1, 2 en 3, leidt ertoe dat we ons genoodzaakt zien om extra aandacht te besteden aan de relatie tussen innovativiteit en exportprestatie. Daarom formuleren we de volgende hypothese:

***H<sub>4</sub>: Innovativiteit heeft een positieve invloed op de exportprestatie van een internationale onderneming.***

### Modererend effect van marktturbulentie

In het artikel van Hult et al. (2004) lezen we dat marktturbulentie een weerspiegeling is van de snel veranderende voorkeuren en erg uiteenlopende behoeftes van de klant. Deze term duidt eveneens op het continu toetreden tot en weggaan van kopers in de markt en het continu aanbieden van nieuwe producten door bedrijven aan de klant. Kort samengevat kunnen we volgens Nakata en Sivakumar (2001) dus stellen dat marktturbulentie verband houdt met veranderingen in de markt en de industrie. De auteurs menen dat marktturbulentie bijgevolg vooral te maken heeft met veranderingen in productietechnologieën en met een toegenomen concurrentie op de markt.

Maar welke rol kan marktturbulentie spelen in ons onderzoek naar de invloed van marktorientatie, leerorientatie, innovatie en ondernemerschap op de prestatie van internationale bedrijven? Volgens Hult et al. (2004) is het effect van innovativiteit op de prestatie van een onderneming groter bij een hoge mate van marktturbulentie dan bij een lage mate van marktturbulentie. Toch wordt deze stelling niet bevestigd door de testen die deze auteurs hebben uitgevoerd op deze, door hen veronderstelde, relatie. Hier moet volgens hen dus nog meer onderzoek naar gedaan worden in de toekomst. In een artikel van Hanvanich et al. (2006) wordt er tevens aandacht



geschonken aan de modererende rol van marktturbulentie op de relatie tussen andere variabelen dan innovativiteit en bedrijfsprestatie. Hier is het afhankelijk van de variabele, waarvan men de relatie met bedrijfsprestatie wil onderzoeken, of een hoge mate van marktturbulentie de positieve invloed van die variabele op de prestatie van een onderneming al dan niet versterkt. Voor de relatie tussen leeroriëntatie en bedrijfsprestatie bijvoorbeeld had een hoge mate van marktturbulentie wel een grotere invloed op de relatie tussen leeroriëntatie en prestatie dan een lage mate van marktturbulentie.

Aangezien we graag willen weten of dit nu ook het geval is bij de relatie tussen innovativiteit en exportprestatie hebben we de volgende hypothese ontwikkeld:

***H<sub>5</sub>: De positieve invloed van innovativiteit op de exportprestatie van een internationale onderneming wordt groter bij een toename van de marktturbulentie.***

#### Marktturbulentie en exportprestatie

Over de relatie tussen marktturbulentie en exportprestatie bestaat er volgens Baker en Sinkula (2005) nog heel wat onenigheid waardoor verder onderzoek hiernaar zeker aan te raden is. Zo lezen we in het artikel van Avlonitis en Gounaris uit 1999 dat door de vele technologische veranderingen en de toegenomen macht van de koper een erg turbulente omgeving wordt gecreëerd die een negatief effect zal hebben op de prestatie van een onderneming. Daarom zullen we volgende hypothese mee opnemen in ons model:

***H<sub>6</sub>: Marktturbulentie heeft een negatieve invloed op de exportprestatie van een internationale onderneming.***

#### Modererend effect van ondernemerschap

In het artikel van Bhuian et al. (2005) spreekt men van een modererend effect van ondernemerschap op de relatie tussen marktoriëntatie en prestatie. Dit modererend effect zou bovendien het grootst moeten zijn bij een gemiddeld niveau van ondernemerschap. Bij bedrijven met een laag niveau van ondernemerschap zal volgens Bhuian et al. (2005) de invloed van marktoriëntatie op hun bedrijfsprestatie kleiner zijn dan bij een gemiddeld niveau van ondernemerschap, omdat deze bedrijven niet veel risico's durven nemen en weinig aandacht schenken aan innovatie. Hierdoor

kunnen ze ook geen voordeel halen uit de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten, wat hun bedrijfsresultaat zeker niet ten goede zal komen. Een te hoog niveau van ondernemerschap nastreven is evenmin aan te raden, aangezien men zich dan te veel gaat focussen op de allernieuwste technologieën en trends en men hierdoor de eigenlijke bedrijfsdoelstellingen uit het oog gaat verliezen. Het is niet omdat men als onderneming over het meest recente technische snufje beschikt, dat dit ook daadwerkelijk zijn nut zal bewijzen voor deze onderneming. Men moet, zo lezen we in het artikel van Bhuian et al. (2005), aandacht hebben voor vernieuwing en meegaan met zijn tijd als organisatie, maar dit mag niet de belangrijkste doelstelling zijn van het bedrijf. Aangezien we hiervoor reeds hebben aangehaald dat marktorientatie in bepaalde artikels wordt beschouwd als een antecedent van innovativiteit leek het ons dan ook interessant om de relatie te onderzoeken tussen innovativiteit en exportprestatie onder invloed van een hoge, lage en gemiddelde mate van ondernemerschap (Narver en Slater, 1990). Om deze reden hebben we dan ook de volgende hypothese ontwikkeld:

***H<sub>7</sub>: De positieve invloed van innovativiteit op de exportprestatie van een internationale onderneming wordt groter bij een toename van de mate van ondernemerschap en zal maximaal zijn bij een gemiddeld niveau van ondernemerschap.***

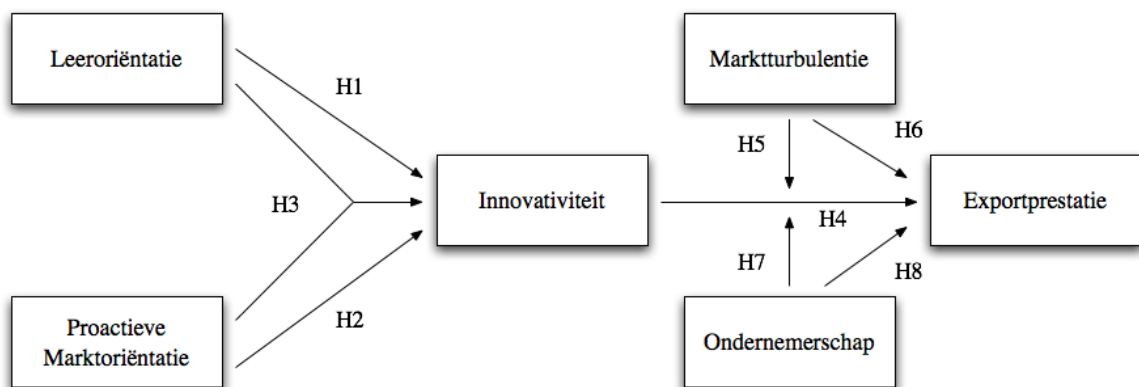
#### Ondernemerschap en exportprestatie

Volgens Covin en Slevin (1991) geciteerd door Zahra en Covin (1995) is er een groeiende interesse merkbaar voor studies die de relatie tussen ondernemerschap en prestatie onderzoeken. Men suggereert zelfs dat de mate van ondernemerschap binnen een onderneming erg belangrijk is om een concurrentievoordeel te kunnen bemachtigen. Met andere woorden: ondernemerschap heeft volgens deze auteurs in de eerste plaats een positieve invloed op de prestatie van ondernemingen. Toch wordt er in dit artikel ook kort aangehaald dat uiteraard niet alle inspanningen van bedrijven om meer ondernemend te zijn, zullen leiden tot een verbetering van de bedrijfsprestatie. Miller en Friessen (1984) geciteerd door Zahra en Garvis (2000) vermelden bovendien dat een te hoge mate van ondernemerschap de winst van een bedrijf zelfs kan reduceren in plaats van verbeteren. Om na te gaan of ondernemerschap nu al dan niet een positieve invloed heeft op exportprestatie hebben we onderstaande hypothese ontwikkeld:

***H<sub>3</sub>: Ondernemerschap heeft een positieve invloed op de exportprestatie van een internationale onderneming.***

### 2.6.2 Conceptueel model

Op basis van bovenstaande hypothesen wordt er nu een conceptueel model ontwikkeld. Dit model vormt de basis van ons praktijkonderzoek, dat tot doel heeft om alle relaties die we in ons conceptueel model hebben opgenomen, te toetsen aan de realiteit. In figuur 3 vindt u de grafische voorstelling terug van het, door ons nog verder te bestuderen, conceptueel model.



**Figuur 3: Conceptueel model**

## **3 PRAKTIJKONDERZOEK**

### **3.1 Onderzoeksontwerp**

In deze paragraaf beschrijven we de keuze van onze onderzoeksstrategie en de operationalisering van de variabelen. De opbouw van de vragenlijst wordt hier eveneens besproken.

#### **3.1.1 Verantwoording keuze van de onderzoekswijze**

Het verzamelen van gegevens om dit onderzoek naar behoren te kunnen uitvoeren, kan op verschillende manieren. We kunnen kiezen tussen mondelinge en schriftelijke bevestigingen, respectievelijk via interviews of het afnemen van enquêtes. Naast direct contact met de respondent kan een enquête of interview ook telefonisch worden afgenomen. Het afnemen van enquêtes via het internet behoort eveneens tot de mogelijkheden (Broeckmans, 2003).

Wij kiezen er in dit onderzoek voor om onze gegevens te verzamelen via een online-enquête, die we opstelden door gebruik te maken van de SNAP survey software. Dit softwarepakket wordt door de Universiteit Hasselt aan de studenten ter beschikking gesteld voor het ontwikkelen van online- enquêtes. We hebben voor deze vorm van enquêteren gekozen om de volgende redenen:

- Het afnemen van online- enquêtes is over het algemeen minder tijdrovend voor de respondent. Hij hoeft immers alleen maar de link naar de enquête te openen, de enquête in te vullen en op verzenden te drukken. Men moet op deze manier dus geen moeite doen om een ingevulde papieren versie van de enquête terug te sturen met de Post. Hierdoor zal je kunnen rekenen op een snel antwoord van de respondent (Broeckmans, 2003).
- Kosten worden bij een online- enquête eveneens herleid tot een minimum. Je bespaart onder andere op verzendingskosten, die je wel moet betalen bij een vragenlijst per brief. Telefoonkosten, die je bijvoorbeeld wel hebt bij het afnemen van een telefonisch interview, worden eveneens vermeden. Aangezien we voor dit onderzoek een groot aantal mensen dienden te bevragen, leek het ons vanuit het kostenperspectief dan ook interessanter om dit online te doen

(Broeckmans, 2003). Enkel het maken van de enquête en de *hosting* ervan kan gepaard gaan met bepaalde vaste kosten, bijvoorbeeld wanneer men werkt met een aangekocht softwareprogramma zoals SNAP om je online- enquête in te kunnen ontwikkelen. De door ons opgestelde online- enquête kan u terugvinden in bijlage 1.

### **3.1.2 Operationalisering van de variabelen**

Het literatuuronderzoek gaf ons een duidelijk beeld van de verschillende mogelijke manieren waarop we onze te onderzoeken variabelen konden operationaliseren.

Er dienen zes variabelen onderzocht te worden, namelijk proactieve marktoriëntatie, leeroriëntatie, innovativiteit, exportprestatie, ondernemerschap en marktturbulentie. Hiernaast zullen we nog drie controlevariabelen opnemen in de vragenlijst om na te gaan wat hun invloed is op de innovativiteit en de exportprestatie van internationale ondernemingen. Deze controlevariabelen zijn: de sector waarin het bedrijf actief is, het aantal werknemers in het bedrijf en het jaar dat het bedrijf werd opgericht.

Hieronder zullen we een kort overzicht geven van de manier waarop elk van deze onderzoeksvariabelen werd gemeten. Het coderingsschema van de online- enquête vindt u bovendien terug in bijlage 2.

- Proactieve marktoriëntatie wordt geoperationaliseerd door gebruik te maken van de meetschaal die we terugvinden in het artikel van Narver et al. (2004) over proactieve marktoriëntatie. Deze variabele wordt in dit artikel aanvankelijk gemeten door 8 indicatoren die slechts betrekking hebben op één enkele dimensie van de variabele. Hoewel we aanvankelijk gestart zijn met 8 indicatoren hebben we er in onze vragenlijst slechts 6 opgenomen, omdat 2 indicatoren polsten naar de mate van innovatie binnen het bedrijf en we overlappingen in onze vragenlijst wensten te vermijden. Innovativiteit wordt immers als één van de centrale variabelen van dit onderzoek ook afzonderlijk bevestigd. De 6 resterende indicatoren van proactieve marktoriëntatie worden in onze enquête gemeten via een Likertschaal op 6 punten. Deze schaal werd achteraf echter herleid tot een vijfpuntenschaal om consistent te zijn met de overgrote meerderheid van gebruikte Likertschalen in dit onderzoek, die immers vijfpuntenschalen zijn.

- Leeroriëntatie wordt eveneens gemeten door gebruik te maken van een Likertschaal op 5 punten (Baker en Sinkula, 1999a). De initiële vragenlijst, zoals we deze terugvinden in de literatuur, bestond uit 18 indicatoren, waarvan er 3 opnieuw polsten naar de mate van innovativiteit binnen de onderneming en als dusdanig geëlimineerd werden uit de vragenlijst. Bovendien wordt leeroriëntatie gemeten op basis van 3 dimensies: de toewijding van de organisatie met betrekking tot leren, openheid binnen het bedrijf om nieuwe dingen te leren en een gedeelde visie van de organisatie wat betreft leren.
- Innovativiteit, zo lezen we in het artikel van Hurley en Hult uit 1998, wordt gemeten door middel van 5 indicatoren die allen tot één en dezelfde dimensie behoren. Ook hier wordt er weer gebruik gemaakt van een vijfpuntenschaal. Deze variabele polst vooral naar de mate van innovatie binnen de onderneming.
- Exportprestatie kunnen we in tegenstelling tot innovativiteit wel onderverdelen in meerdere dimensies. Deze dimensies zijn: financiële exportprestatie, strategische exportprestatie en tevredenheid met de export venture. Om dit alles naar behoren te kunnen meten, werden er volgens het artikel van Zou et al. (1998) 9 indicatoren ontwikkeld, 3 indicatoren per dimensie. Deze indicatoren worden eveneens gemeten aan de hand van een Likertschaal op vijf punten.
- Ondernemerschap bestaat volgens de literatuur uit 3 verschillende dimensies, namelijk innovativiteit, het nemen van risico's en proactiviteit (Knight, 1997). Toch worden er slechts 2 dimensies bevraagd in deze enquête wegens de kans op overlapping tussen de vragen die innovativiteit meten bij de variabele ondernemerschap en de variabele innovativiteit zelf. Daarom zullen er voor de variabele ondernemerschap slechts 4 vragen gesteld worden in onze enquête: 2 over het nemen van risico's en 2 over de mate van proactiviteit binnen de onderneming. Deze 4 indicatoren werden aanvankelijk gemeten op een zevenpuntenschaal, maar om het eenvoudiger te maken voor de respondent werd deze schaal opnieuw herleid tot een vijfpuntenschaal zoals dit tevens het geval was voor de variabele proactieve marktorientatie.

- Marktturbulentie wordt volgens Jaworski en Kohli (1993) bevraagd aan de hand van 6 indicatoren die allen tot dezelfde dimensie behoren. Ook deze variabele wordt gemeten op basis van een vijfpuntenschaal.
- De 3 controlevariabelen worden echter niet gemeten aan de hand van een Likertschaal. Om het oprichtingsjaar van het bedrijf te weten te komen, vraagt men hier gewoon naar door middel van een open vraag waarin men zelf een jaartal kan invullen. Aangezien we enkel bedrijven gaan enquêteren die tussen de 20 en de 1000 werknemers tellen, hebben we hiervoor 5 antwoordcategorieën ontwikkeld gaande van 20 -200 werknemers tot 801-1000 werknemers (Zheng Zhou, 2006). We hebben hier dus te maken met een gesloten vraag met expliciete antwoordalternatieven waartussen de respondent een keuze moet maken. Om te ontdekken in welke sector het bedrijf actief is, hebben we opnieuw gebruik gemaakt van een gesloten vraag met expliciete antwoordalternatieven. Men kon hier kiezen tussen industrie/productie, distributie/handel, diensten, ICT en anderen. Als men ervoor koos om anderen aan te duiden, mocht men nog wel invullen om welke andere sector het hier ging (Zahra en Garvis, 2000).

### **3.1.3 Verantwoording opbouw van de vragenlijst**

#### **3.1.3.1 Vraagvorm en vraagformulering**

Aangezien er aan het gebruik van open vragen in een enquête een aantal nadelen verbonden zijn, hebben we er bewust voor gekozen om zo goed als al onze enquêtevragen te stellen onder de vorm van gesloten zelfbeoordelvragen. Dit betekent dat de antwoordmogelijkheden van de respondent vooraf zijn bepaald. Bij open vragen daarentegen formuleert de respondent zijn antwoord zelf, waardoor het erg moeilijk is om een score toe te kennen aan deze antwoorden. Verder zijn open vragen meer vatbaar voor vertekening. Respondenten hebben immers vaak de neiging om sociaal wenselijke antwoorden te geven op bepaalde vragen. Bovendien bestaat er het gevaar dat respondenten de open vragen ook daadwerkelijk 'open' laten (Broeckmans, 2003).

Bijna al de vragen in deze online- enquête zijn algemene meerkeuzevragen die gebruik maken van een Likertschaal op 5 punten. Zo kunnen de respondenten kiezen tussen 5 mogelijke antwoordcategorieën gaande van "helemaal niet akkoord" tot "helemaal

akkoord" met "geen mening" als middenalternatief. Het gebruik van een dergelijke schaal laat ons toe om de houding van de respondent op een vrij grondige manier te analyseren. Het op voorhand opsommen van de verschillende antwoordmogelijkheden helpt de respondenten eveneens om de vragen op een vlottere manier te beantwoorden. Het feit dat de overgrote meerderheid van de vragen in dezelfde richting werden gesteld, betekent uiteraard tevens een grote hulp bij de verwerking van de gegevens achteraf.

### **3.1.3.2 Lay-out van de vragenlijst**

Bij het opstellen van de vragenlijst hebben we ernaar gestreefd om het geheel er overzichtelijk en verzorgd te laten uitzien. Aan elke online- enquête gaat een inleidende e-mail vooraf waarin we, naast de link naar de eigenlijke enquête, de respondent wat meer informatie geven over het doel van ons onderzoek en het opzet van de enquête. Bovendien wordt in deze mail de garantie van anonimiteit benadrukt. Deze mail vermeldt eveneens hoe de respondent ons kan contacteren indien er nog vragen of problemen zouden zijn. Deze begeleidende e-mail bij de enquête vindt u terug in bijlage 3.

Wanneer de respondent vervolgens de online- enquête opent, krijgt hij onmiddellijk duidelijke antwoordinstructies waarin uitgelegd wordt in welke context hij deze enquête dient te beantwoorden en dat dit onderzoek volledig anoniem gebeurt. Er worden eveneens duidelijke richtlijnen gegeven wat betreft het invullen en verzenden van de vragenlijst.

De enquête start met vragen rond de variabele marktturbulentie, aangezien we veronderstellen dat deze vragen door de respondent als minder bedreigend worden ervaren dan bijvoorbeeld vragen in verband met de exportprestatie van de onderneming. De enquête is eveneens bewust sober gehouden qua kleur en lettertype, om mogelijke ergernissen bij de respondent hieromtrent te voorkomen. Op het einde van de vragenlijst krijgt de geënquêteerde bovendien nog de mogelijkheid om eventuele opmerkingen over de bevraging te noteren en kan hij zijn e-mailadres invullen, indien hij een gepersonaliseerd managementrapport over dit onderzoek wil ontvangen. Eindigen doen we deze enquête met een woord van dank.

Om er tenslotte zeker van te zijn dat de vragenlijst geen onduidelijkheden of fouten meer bevatte, hebben we deze enquête eerst nog laten invullen door een vijftal



potentiële respondenten bij wijze van testpubliek. Pas daarna hebben wij de vragenlijst in zijn definitieve vorm online gezet en verstuurd naar de respondenten.

## **3.2 Steekproefontwerp**

### **3.2.1 Omschrijving van de populatie**

Onze populatie bestaat uit alle exporterende bedrijven die een vestiging hebben in de provincie Limburg. Deze bedrijven mogen eveneens beschikken over buitenlandse filialen of nog elders in België actief zijn. Hiermee zullen we tijdens dit onderzoek echter geen rekening houden. We bestuderen in dit onderzoek immers alleen het aantal personeelsleden die tewerkgesteld zijn in de Limburgse vestiging van het bedrijf, aangezien men dit cijfer nog gemakkelijk kan terugvinden in boeken zoals: 'Trends Top 30 000: de 30 000 grootste ondernemingen van België' uitgeven door het financieel-economisch weekblad Trends of in de 'Top 500: de 500 grootste ondernemingen in Limburg: rangschikking volgens omzet' die jaarlijks uitgegeven wordt door de Limburgse Werkgeversorganisatie. Bovendien zullen we ons toespitsen op middelgrote Limburgse ondernemingen met een personeelsaantal van 20 tot 1000 werknemers. Een reden hiervoor is dat grote internationale ondernemingen met meer dan 1000 werknemers vaak geen top management hebben in België. Dit is echter noodzakelijk, opdat men ons in het kader van het onderzoek van correcte data zou kunnen voorzien. Dit is eveneens de reden waarom we geen joint ventures gaan bestuderen.

We hebben ervoor gekozen om het onderzoeksgebied te beperken tot Vlaanderen en meerbepaald tot de provincie Limburg, aangezien deze provincie samen met de provincie Luik, de Duitstalige gemeenschap, de Nederlandse regio Zuid- Limburg en de Duitse districten Aken, Düren, Euskirchen en Heinsberg de Euregio Maas- Rijn vormt, waar meer dan 250 000 bedrijven actief zijn (Euregio Maas-Rijn, 2007). De Euregio is hierdoor een ideale springplank voor bedrijven die hun eerste stappen willen zetten in het internationaal ondernemen.

De Limburgse bedrijven hebben dit alvast begrepen. Zij exporteren in vergelijking met de andere gebieden in de Euregio het meest, zowel binnen de Euregio als naar landen buiten de Euregio. De voornaamste reden hiervoor is dat een overgrote meerderheid van de Limburgse bedrijven niet België, maar Vlaanderen als thuismarkt beschouwt.

Deze markt is echter klein, waardoor bedrijven, die nog willen groeien, al snel gedwongen worden om te gaan exporteren naar het buitenland (De Euregio vormt aantrekkelijk afzet- en inkoopgebied voor Limburgse bedrijven, 2007). Omdat dit onderzoek zich wil richten tot exporterende bedrijven met een beleidsstructuur in België, lijkt het onderzoeken van ondernemingen, die gelegen zijn in de provincie Limburg, erg interessant en zinvol.

Daarenboven zullen we ons zowel op de secundaire of industriële sector als op de tertiaire of dienstverlenende sector richten en zowel op starters als op bedrijven die reeds jaren in Limburg zijn gevestigd. We hebben ervoor gekozen om ons niet toe te spitsen op één specifieke industriële sector, aangezien het doel van ons onderzoek is om aan de hand van de resultaten een veralgemening te maken voor de verschillende bedrijfssectoren in de provincie Limburg. We gaan ons bijvoorbeeld zowel focussen op de chemische industrie als op de voedingsindustrie. We beperken ons ook niet alleen tot productiebedrijven, hoewel al uit voorgaand onderzoek is gebleken dat deze bedrijven nog steeds het meest actief zijn op de internationale markt. Toch worden ook dienstverlenende bedrijven opgenomen in onze populatie. De tertiaire sector in België omvat zowel privé- als overheidsdiensten en zowel veel verspreide als weinig voorkomende activiteiten. Commerciële diensten zijn voornamelijk diensten aan ondernemingen en aan personen. Maar ze omvatten bijvoorbeeld ook de transportsector. De niet-commerciële diensten omvatten voornamelijk de openbare of overheidsdiensten. Ook hier heeft de toegenomen internationalisering en de herstructurering van veel ondernemingen een invloed gehad op de financiële dienstverlening, het transport en de detailhandel. Twee derde van de activiteiten in de sector heeft nu reeds een internationaal karakter. Daarom mogen we deze sector zeker niet buiten beschouwing laten (België, de tertiaire sector, 2007).

### **3.2.2 Omschrijving van de onderzoekseenheden**

In dit onderzoek zijn de bestudeerde onderzoekseenheden de kaderleden, die werkzaam zijn in de internationale ondernemingen, die deel uit maken van onze steekproef. We hebben besloten om per bedrijf één lid van het managementteam te bevragen, omdat het niet altijd even makkelijk is om deze mensen ervan te overtuigen om wat van hun kostbare tijd op te offeren om een enquête in te vullen. We willen bij voorkeur de enquête laten invullen door de exportverantwoordelijke of commerciële

verantwoordelijke, aangezien de vragenlijst bij voorkeur ingevuld wordt door personen met kennis van zaken over ons onderwerp.

We stellen geen bijkomende eisen wat betreft leeftijd, geslacht, opleiding en het aantal jaren ervaring. We gaan er vanuit dat mensen die deel uitmaken van het managementteam zich al voldoende hebben bewezen en beschikken over de nodige kennis wat betreft de onderneming waarvoor zij werkzaam zijn. De nationaliteit speelt slechts een beperkte rol. De ondervraagde persoon moet namelijk de Nederlandse taal beheersen, aangezien de enquête in het Nederlands is opgesteld.

### **3.2.3 Steekproefkader**

Vermits we niet beschikken over een volledige lijst van alle exporterende bedrijven in Limburg, hebben we ervoor gekozen om gebruik te maken van de lijst van bedrijven die opgenomen is in het boek 'Top 500: de 500 grootste ondernemingen in Limburg: rangschikking volgens omzet' (2006) dat jaarlijks wordt uitgegeven door de Limburgse Werkgeversorganisatie en waarin de 500 Limburgse ondernemingen vermeld staan met de grootste omzet.

### **3.2.4 Wijze van trekking van de steekproefeenheden**

Om het soort steekproef te bepalen die voor ons onderzoek het meest geschikt zou zijn, hebben we gebruik gemaakt van de beslissingsboom uit de theorie van 'Methoden van onderzoek en rapportering 2: Syllabus' (2003). Deze beslissingsboom kan u terugvinden in bijlage 4. Volgens deze beslissingsboom is het gebruik van een clustersteekproef voor ons onderzoek het meest bruikbaar. We overlopen hieronder bondig alle stappen die we genomen hebben om tot deze uiteindelijke keuze te komen.

Omdat onze steekproef representativiteit vereist (dit wil zeggen dat besluiten geformuleerd op basis van de steekproefgegevens moeten veralgemeend kunnen worden naar de ganse populatie), vallen de niet- toevalssteekproeven weg. Vermits we voor een online- enquête kiezen, is er tevens geen direct contact noodzakelijk met de kaderleden, opdat ze de enquête zouden kunnen invullen. Ook de geografische spreiding is geen belemmering, aangezien we alle bedrijven die willen meewerken aan dit onderzoek een e-mail kunnen sturen met een link die verwijst naar de online-enquête. Dit leidt ertoe dat we zowel de area steekproef als de meertraps area steekproef mogen schrappen. De klemtoon in dit onderzoek ligt bovendien op

veralgemening en niet op de vergelijking van subgroepen. De proportionele en disproportionele gestratificeerde steekproef kunnen we bijgevolg dus ook al buiten beschouwing laten. Er bestaat eveneens geen volledige lijst van alle individuele onderzoekseenheden. Hierdoor komen ook de enkelvoudige toevalssteekproef en de systematische steekproef niet meer in aanmerking. Er bestaat wel een lijst van groepen van onderzoekseenheden en de bevraging van alle onderzoekseenheden in een beduidend aantal clusters zal in dit onderzoek niet leiden tot een te grote steekproef. We hebben namelijk alle 250 bedrijven uit de 'Top 500: de 500 grootste ondernemingen in Limburg: rangschikking volgens omzet' (2006), die in aanmerking kwamen voor deze studie, een e-mail gestuurd met de vraag om mee te werken aan deze enquête. Uit dit alles blijkt dus dat een clustersteekproef het meest aangewezen is voor dit onderzoek.

Toch willen we hierbij opmerken dat we geen gebruik gemaakt hebben van deze 'ideale' werkwijze. We hebben onze populatie niet eerst ingedeeld in clusters en uit deze lijst van clusters willekeurig enkele clusters gekozen om onderzoekseenheden uit te bevragen. Wij hebben voor de selectie van onze steekproefeenheden gekeken naar het aantal werknemers binnen het bedrijf en naar het exportpercentage van de ondernemingen. Wanneer het aantal werknemers tussen de 20 en de 1000 lag en de onderneming een exportpercentage had van meer dan 0% was dit voor ons voldoende om dit bedrijf te selecteren. Van de 500 bedrijven die opgenomen zijn in de Top 500 van VKW, hebben we op deze manier 250 bedrijven kunnen overhouden om te contacteren.

### **3.2.5 Wijze van contacteren van de steekproefeenheden**

We contacteerden de respondenten aan de hand van de geselecteerde bedrijven. Hiervoor moesten we eerst het persoonlijke e-mailadres proberen te bemachtigen van de exportverantwoordelijke of commerciële verantwoordelijke binnen de onderneming. Dit is echter niet eenvoudig en erg tijdrovend. We moesten hiervoor dan ook telefonisch contact opnemen met alle 250 geselecteerde ondernemingen. Dit alles heeft uiteindelijk 3 dagen in beslag genomen. We hebben van de 250 gecontacteerde bedrijven uiteindelijk 188 persoonlijke e-mailadressen en 62 algemene e-mailadressen weten te bemachtigen, waarnaar we onze online- enquête inclusief begeleidende e-mail verstuurd hebben.

### **3.2.6 Maatregelen voor follow-up**

Een week na de initiële mail, werd er een herinneringsmail verstuurd naar alle respondenten om aan te tonen dat het onderzoek wel degelijk in de grootste anonimiteit gebeurde. Daarom was het noodzakelijk dat we in deze tweede mail de respondenten bedankten die al zo vriendelijk waren geweest om de enquête al ingevuld te hebben. Diegenen die de vragenlijst nog niet ingevuld zouden hebben, vroegen we nogmaals beleefd om dit vooralsnog te doen. De herinneringsmail waarvan er hier sprake is, kan u terugvinden in bijlage 5.

## **3.3 Verwerking van de gegevens**

Na het afsluiten van de bevragingperiode konden we starten met het verwerken van de verkregen data. De verwerking van de vragenlijsten gebeurt door de gegevens van de enquête vanuit SNAP in te lezen in een statistisch softwareprogramma, in dit geval SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Alle antwoorden zijn immers geregistreerd in de database van SNAP waardoor het manueel ingeven van de data overbodig is geworden. De kolommen in het SPSS- programma vertegenwoordigen de verschillende vragen of indicatoren. Elke rij in dit programma staat dan weer voor een andere respondent.

### **3.3.1 Codering van de vragenlijst**

Om de verzamelde gegevens naar behoren te kunnen verwerken, moeten alle antwoorden in de vorm van cijfers worden weergegeven in SPSS. Zie hiervoor het coderingsschema in bijlage 2. Per bestudeerde variabele moet er een dergelijk coderingsschema worden opgesteld waarin per indicator of vraag wordt verduidelijkt welke numerieke score elk mogelijk antwoord krijgt. Bij deze codering moeten we rekening houden met de verschillende vraagvormen en de richting waarin de vragen zijn geformuleerd (Broeckmans, 2003).

We willen de codes bij de vragen, die gemeten worden door een Likertschaal, op een zodanige manier toekennen dat het 'meest negatieve' antwoord ook consequent de laagste score krijgt op de schaal. Dit is dus score 1. Analoog hiermee zal het 'meest positieve' antwoord de hoogste score toegekend krijgen, namelijk score 5. Hierdoor zullen we ons soms genoodzaakt zien om bepaalde vragen te hercoderen. Het gaat hier

meerbepaald om vragen die in onze enquête op een negatieve manier zijn gesteld aan de respondent. Denk hier bijvoorbeeld aan de volgende vraag over innovativiteit: 'Innovatie wordt binnen ons bedrijf als te riskant ervaren en wordt daarom zoveel mogelijk tegengehouden'. Als de respondent helemaal akkoord gaat met deze vraag, betekent dit dat het bedrijf laag scoort op deze vraag in verband met de mate van innovativiteit binnen de onderneming. We mogen daarom de antwoordcategorie 'helemaal akkoord' nu geen score gelijk aan 5 geven, aangezien de hoge score in deze situatie geen weerspiegeling is van het 'meest positieve antwoord' namelijk dat innovatie niet als te riskant ervaren wordt en de onderneming dus erg positief staat ten opzichte van innovatie. We moeten aan de antwoordcategorie 'helemaal akkoord' dus een score gelijk aan 1 toekennen. Dit geldt bovendien niet alleen voor de variabele innovativiteit. Ook bepaalde vragen, die de variabelen marktturbulentie, leeroriëntatie en ondernemerschap meten, worden met dit hercoderingsprobleem geconfronteerd. Voor de vraag in verband met de sector waarin het bedrijf actief is, kennen we daarentegen per antwoordcategorie een score van 0 toe indien het bedrijf niet tot die bepaalde sector behoort en een score van 1 wanneer het bedrijf wel in deze sector actief is.

### **3.4 Bespreking van de resultaten**

Wat nu volgt, is een uitvoerige bespreking van de resultaten die voortkomen uit de vragenlijst. We maken hierbij voornamelijk gebruik van SPSS en van SmartPLS om onze data te interpreteren.

#### **3.4.1 Werkelijke responsgraad**

Van de 250 personen die we onze online- enquête hebben doorgemailed, hebben er in totaal 66 de enquête ook daadwerkelijk ingevuld. We hebben hiervan geen enkele enquête moeten weglaten bij het verwerken van de gegevens, aangezien iedereen bijna alle vragen had ingevuld. Enkel de vraag in verband met het jaar van oprichting is door 5 respondenten open gelaten, maar dit was slechts een vraag die nodig was om een controlevariabele te meten. We hebben nog altijd 61 respondenten die wel geantwoord hebben op deze vraag, waardoor we deze 5 enquêtes gewoon kunnen meenemen in de rest van ons onderzoek. Dit komt dus overeen met een werkelijke responsgraad van 26,4% wat volgens Deutskens (2006) een bevredigend resultaat mag genoemd worden voor dit soort van onderzoek. De literatuur over online-

enquêtes leert ons immers dat dit soort bevestigingen op een gemiddelde respons van 17 procent tot 25 procent mogen rekenen op voorwaarde dat er responsstimulerende technieken worden gebruikt. Dit was bij ons het geval, aangezien wij eind juni naar alle respondenten, die hun e-mailadres hebben ingevuld op de enquête, een gepersonaliseerd managementrapport met betrekking tot de onderzoeksresultaten zullen versturen. Het versturen van een herinneringsmail wordt door Duitskens (2006) eveneens beschouwd als een responsstimulerende techniek en ook dit hebben wij gedaan, welgeteld één week na het versturen van de eerste e-mail.

### **3.4.2 Profiel van de respondent**

Aan de hand van de antwoorden op de 3 controlevariabelen: jaar waarin het bedrijf werd opgericht, aantal werknemers in het bedrijf en sector waarin de onderneming momenteel actief is, kunnen we een profiel schetsen van de Limburgse bedrijven die deelgenomen hebben aan dit onderzoek. Hiervoor hebben we in SPSS frequentietabellen opgesteld van deze 3 variabelen. In de volgende alinea's worden deze frequentietabellen, die u kan terugvinden in bijlage 6, wat meer in detail besproken.

37,9% van alle bedrijven, die deelgenomen hebben aan dit onderzoek, dateren van voor 1970. Het oudste bedrijf is reeds opgericht in 1872, het jongste pas in 2003. We zien aan de hand van deze frequentietabel duidelijk dat het merendeel van de ondervraagde bedrijven is opgericht in de jaren '60 en '70. Amper 4 ondernemingen zijn met hun activiteiten gestart in de jaren '80. Tot slot zien we dat 12 van de 61 bedrijven, die een antwoord hebben gegeven op deze vraag, zijn opgericht tussen 1990 en 2003, waarvan 1 in het jaar 2002 en 1 in het jaar 2003. Dit zijn dus nog relatief jonge ondernemingen. Er zijn bovendien dus 5 bedrijven die geen antwoord hebben gegeven op deze vraag, waardoor het profiel dat we hier trachten te schetsen een beetje vertekend kan zijn.

Wat het aantal werknemers betreft, zien we in tabel B. 2 dat meer dan helft van de door ons geënquêteerde bedrijven een personeelsaantal heeft van 20 tot 200 personen. Dit komt neer op 34 van de 66 bedrijven die we als eerder kleine ondernemingen kunnen beschouwen. Slechts 7 bedrijven ofwel 10.6% van alle ondernemingen die door ons bevestigd zijn, heeft een werknemersaantal van 600 tot 1000 personen en zijn dus relatief groot in omvang. We kunnen dus besluiten dat het

merendeel van de ondernemingen in ons onderzoek tussen de 20 en 400 werknemers tewerk stelt. Dit laatste komt overeen met 53 van de 66 ondervraagde bedrijven.

De overgrote meerderheid van de door ons bevraagde ondernemingen is actief in de industrie of in de productie. Dit is ongeveer 78.8% van alle bedrijven. Opmerkelijk is ook dat geen enkel bedrijf actief is in de sector van de ICT, hoewel we toch een aantal vrij recent opgerichte ondernemingen tot onze respondenten mogen rekenen. Vier bedrijven zijn actief in de dienstensector en 11 in de distributie en de handel. Voorts zijn er 3 bedrijven die in geen enkele van de door ons opgesomde sectoren werkzaam zijn: één bedrijf is werkzaam in de voedingssector, een ander is actief in de chemische sector en een laatste bedrijf is gespecialiseerd in het organiseren van sportevenementen. Vier bedrijven hebben trouwens twee sectoren ingevuld waarin ze momenteel actief zijn: drie hiervan zijn zowel actief in industrie en productie als in distributie en handel en één onderneming is actief in de distributiesector en de dienstensector.

### **3.4.3 Bespreking van de resultaten op basis van SmartPLS**

#### **3.4.3.1 Opstellen van het model**

Om na te gaan of de hypothesen, die we ontwikkeld hebben op basis onze literatuurstudie, overeenkomen met de werkelijkheid, gaan we ons model schatten door gebruik te maken van het statistische softwareprogramma SmartPLS versie 2.0. PLS is een synoniem voor '*Partial Least Squares*' en streeft ernaar om de residuele variantie van de afhankelijke variabelen in het model te minimaliseren (Marcoulides, 1998). Het is, zo lezen we in het artikel van Haenlein en Kaplan (2004), dus een op variantie gebaseerde manier om de parameters van structurele vergelijkingsmodellen of SEM (*Structural Equation Modeling*) te schatten.

Volgens Chin (1998) hebben analyses op basis van SEM een aantal voordelen ten opzichte van de analysetechnieken van de eerste generatie zoals factoranalyse, discriminantanalyse of clusteranalyse. Zo is het volgens een artikel van Gefen et al. (2000) mogelijk om met SEM modellen te testen die opgebouwd zijn uit meerdere afhankelijke variabelen in combinatie met een aantal onafhankelijke variabelen. Voordien, met de analysetechnieken van de eerste generatie, kon men enkel modellen bestuderen die bestonden uit één afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen. Bovendien kan men nu door gebruik te maken van SEM ook variabelen



opnemen in het model die niet rechtstreeks observeerbaar of meetbaar zijn, de zogenaamde latente variabelen. Het laatste voordeel dat analyses gebaseerd op SEM onderscheidt van de analysetechnieken van de eerste generatie is het feit dat variabelen nu bepaalde meetfouten mogen bevatten zonder daarvoor uitgesloten te worden uit het model. Het kan hierbij zowel gaan om toevalsfouten als om systematische fouten. Toevalsfouten kunnen volgens Broeckmans (2003) veroorzaakt worden door verschillende onbekende factoren en zorgen voor afwijkingen in diverse richtingen. Deze fouten zijn dus noch systematisch noch voorspelbaar. Systematische fouten daarentegen worden teweeggebracht door één welbepaalde bron die aanleiding geeft tot voorspelbare afwijkingen in één welbepaalde richting.

Er zijn echter twee manieren om de parameters voor analyses gebaseerd op SEM te schatten. Dit kan namelijk zowel op basis van de covariantie door middel van LISREL, AMOS en EQS als op basis van de variantie met behulp van PLS- Graph of SmartPLS. Bij de eerste manier, die gebaseerd is op de covariantie is het LISREL programma dat in 1973 werd ontwikkeld door Jöreskog het meest populair. PLS, onder de aandacht gebracht door Wold in 1963, is volgens Haenlein en Kaplan (2004) dan weer een synoniem voor de manier waarbij men de parameters gaat schatten op basis van de variantie. Aangezien wij voor het schatten van ons conceptueel model gebruik maken van het statistische softwareprogramma SmartPLS, zullen we in de onderstaande alinea's proberen te verduidelijken waarom we uiteindelijk voor PLS en niet voor LISREL hebben gekozen.

Een eerste belangrijk voordeel van PLS ten opzichte van LISREL voor ons onderzoek is dat PLS geschikt is voor kleine steekproeven. Dit wil zeggen voor steekproeven met minder dan 100 respondenten. De minimale steekproefgrootte bij PLS is immers het aantal constructen in het meest complexe model vermenigvuldigd met 10 (Chin et al., 2003). In ons model zijn er 6 centrale constructen opgenomen, wat betekent dat de minimaal vereiste steekproefgrootte om met PLS te kunnen werken, gelijk is aan 60. Dit streefdoel wordt door ons gehaald, aangezien 66 respondenten onze enquête hebben ingevuld. LISREL daarentegen vereist een minimale steekproefgrootte van 100 tot 150 respondenten en is dus niet bruikbaar voor de analyse van ons conceptueel model, omdat wij slechts over 66 respondenten beschikken. Bovendien laat het werken met PLS toe om ingewikkeldere en uitgebreidere modellen te schatten met data die niet per se normaal verdeeld moeten zijn (Hoyle, 1999). Tot slot willen we nog opmerken dat PLS een methode is die vaak gebruikt wordt bij het bestuderen van

complexe problemen waarvan de theoretische kennis eerder beperkt is, terwijl LISREL net een stevige theoretische basis vereist om te kunnen starten met het analyseren van een model.

Alvorens we ons basismodel zonder controlevariabelen echter kunnen testen, is het noodzakelijk om ons model op een correcte manier te construeren met behulp van het statistische softwareprogramma SmartPLS. Dit model kan u dan ook op pagina 64 terugvinden bij figuur 4. We starten met het tekenen van ons model door onze 6 centrale variabelen aan te maken. Het gaat hier om de variabelen proactieve marktorientatie (MO), leeroriëntatie (LO), innovativiteit (INN), marktturbulentie (MARKTTURB), ondernemerschap (OND) en exportprestatie (EXPORT). De 6 net opgesomde variabelen noemt men de constructen van het model. Deze constructen worden tevens latente variabelen genoemd, aangezien we ze niet rechtstreeks kunnen meten (Gefen et al., 2000). De eigenschappen van deze constructen worden daarom uitgedrukt of gemeten via hun reflectieve indicatoren. Deze indicatoren zijn de vragen die gesteld moeten worden om de latente variabelen te kunnen meten. We noemen ze reflectief, aangezien we eerst ons model ontwikkeld hebben op basis van de constructen en pas daarna vragen zijn gaan bedenken om deze constructen te kunnen meten. Daarom verwacht men volgens Hoyle (1999) dat de reflectieve indicatoren, die bij eenzelfde construct horen, sterk met elkaar gecorreleerd zullen zijn. Deze indicatoren zijn bovendien gemakkelijk te herkennen aan de manier waarop ze verbonden zijn met de constructen. De pijl vertrekt steeds uit het construct en komt toe in de indicator. Naast reflectieve indicatoren, kan men volgens de literatuur eveneens gebruik maken van formatieve indicatoren. Deze indicatoren vormen of veroorzaken het construct en zijn niet noodzakelijk met elkaar gecorreleerd (Calvo-Mora et al., 2005). Hierop zullen we niet verder ingaan, omdat alle indicatoren, die opgenomen zijn in ons model, reflectieve indicatoren zijn.

Aangezien wij in ons conceptueel model ook een interactie-effect en twee modererende effecten willen bestuderen, is het noodzakelijk om ook hiervoor variabelen te ontwikkelen. Daarom moeten we 3 nieuwe constructen toevoegen aan ons model die deze effecten kunnen weerspiegelen (Chin et al., 2003). Dit vereist dat we in SmartPLS ingeven welke variabele de predictor of voorspellende variabele is en welke de modererende variabele of de interactievariabele, vervolgens worden er dan 3 nieuwe constructen gecreëerd. Deze constructen worden in de literatuur interactieconstructen genoemd, aangezien ze alle vragen van de voorspellende variabele en de modererende

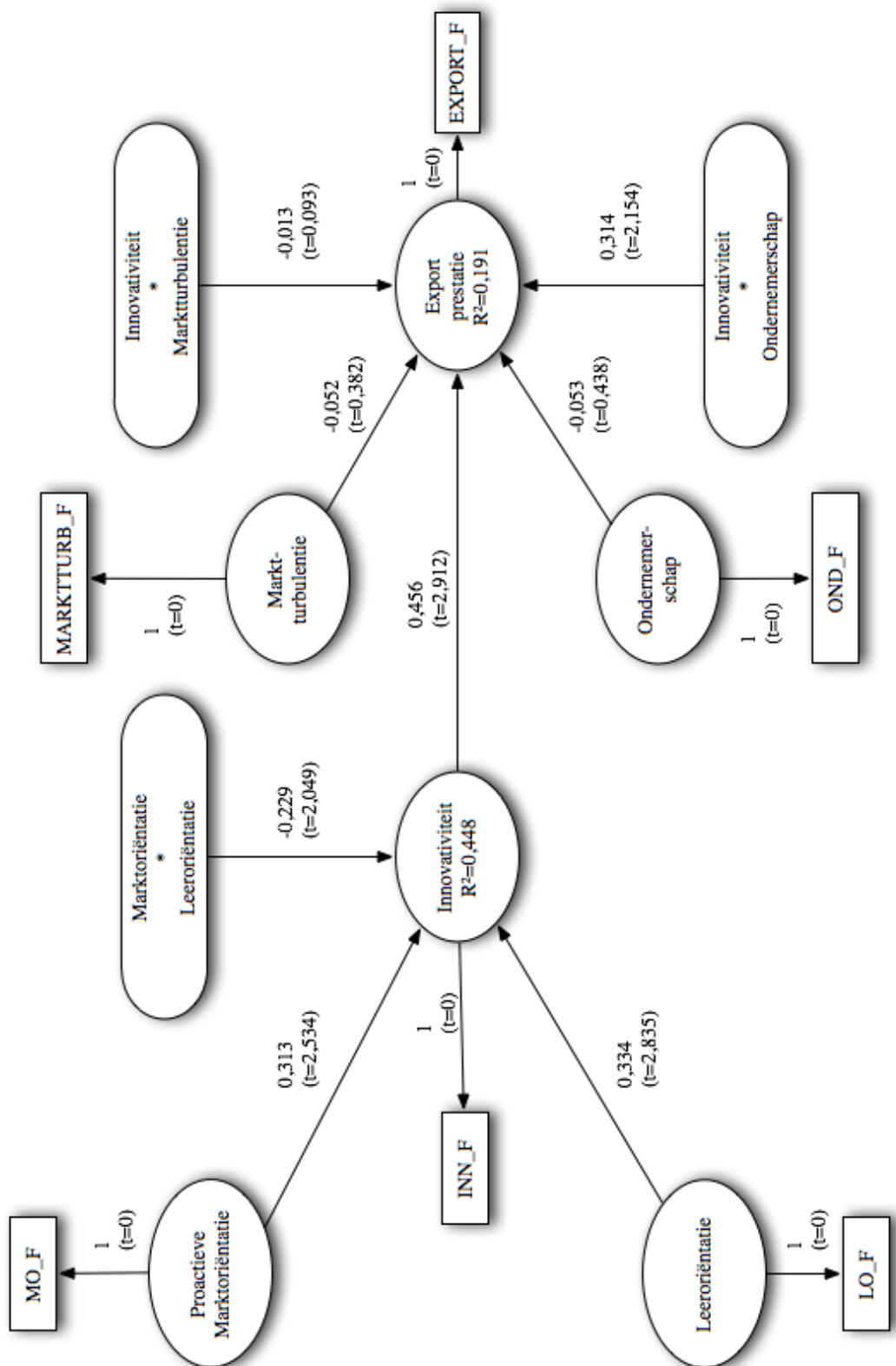
of interactievariabele met elkaar gaan vermenigvuldigen, wat zal leiden tot zeer veel nieuwe indicatoren. Deze nieuwe indicatoren noemt men dan ook de productindicatoren van de respectievelijke interactieconstructen.

Een regel hierbij is dat het aantal vermenigvuldigingen tussen de voorspellende variabele en de modererende variabele of interactievariabele nooit het aantal respondenten uit uw steekproef mag overtreffen. Indien dit wel het geval is, geeft het programma immers een foutmelding. Dit was bij de bepaling van het interactie-effect tussen leeroriëntatie en marktoriëntatie bijvoorbeeld het geval. Een mogelijke oplossing hiervoor kan daarom zijn om aan elk construct dat we moeten meten slechts 1 factor te hangen in plaats van alle afzonderlijke indicatoren. Hieronder zullen we wat meer uitleg geven over de manier waarop we te werk zijn gegaan om de indicatoren per construct te herleiden tot één enkele factor met bijbehorende factorscores.

Neem bijvoorbeeld de variabele innovativiteit die normaal gemeten wordt door 5 vragen of indicatoren. Wanneer we een factoranalyse uitvoeren op deze variabele, merken we dat hier automatisch slechts 1 factor door SPSS wordt gegenereerd (zie bijlage 7 tabel B. 10). We zien echter dat vraag 4 een lagere factorscore heeft in vergelijking met de andere vragen en beslissen daarom om deze vraag weg te laten en opnieuw een factoranalyse uit te voeren. De vier resterende vragen hebben nu wel allemaal een hoge factorscore, daarom zullen we in ons model deze nieuwe factor aan onze latente variabele innovativiteit hangen (zie bijlage 7 tabel B. 11). Dezelfde werkwijze wordt toegepast op de variabelen ondernemerschap en marktoriëntatie. Bij de variabele ondernemerschap zal men na een eerste factoranalyse vraag 4 weglaten en vervolgens opnieuw een factoranalyse uitvoeren, bij de variabele marktoriëntatie daarentegen wordt er geen enkele vraag weggelaten op basis van een lage factorscore en moet er dus geen tweede factoranalyse meer uitgevoerd worden (zie bijlage 7 tabel B. 14, tabel B. 15 en B 16).

Een ander voorbeeld dat we kunnen geven hierbij is voor de variabele exportprestatie. Exportprestatie wordt normaal gezien gemeten met behulp van 9 vragen waarbij telkens 3 vragen een aparte dimensie meten. Exportprestatie is dus met andere woorden een tweede- orde construct dat opgebouwd is uit 3 eerste- orde constructen (Chin, 1998), namelijk financiële exportprestatie, strategische exportprestatie en tevredenheid met de export venture. Dit zien we ook duidelijk aan de drie verschillende factoren of componenten die we kunnen onderscheiden na het uitvoeren

van een factoranalyse (zie bijlage 7 tabel B. 13). Om deze 3 factoren te herleiden tot 1 gemeenschappelijke factor, zullen we met behulp van SPSS het rekenkundig gemiddelde berekenen van deze 3 factoren en hiervoor een nieuwe variabele aanmaken met de naam EXPORT\_F. Deze variabele zullen we in ons model dan hangen aan de latente variabele exportprestatie. Deze werkwijze is uiteraard analoog voor de variabelen marktturbulentie en leeroriëntatie. In bijlage 7 in tabel B. 9 en B. 12 vindt u daarom tevens de geroteerde componentenmatrices terug van deze twee laatste variabelen. In de nu volgende alinea's zullen we eerst ons basismodel zonder controlevariabelen en vervolgens met controlevariabelen bestuderen aan de hand van de metingen die door SmartPLS werden gegenereerd.



Figuur 4: Basismodel zonder controlevariabelen

### **3.4.3.1 Analyse van het basismodel zonder controlevariabelen**

Een model dat gebruik maakt van SmartPLS wordt geanalyseerd en geïnterpreteerd in twee stadia. Eerst bepalen we de betrouwbaarheid en de validiteit van ons meetmodel en gaan we na hoe goed de metingen gerelateerd zijn aan elk construct. Vervolgens zullen we het structurele model testen om te kijken of de door de theorie vooropgestelde relaties ook consistent zijn met de beschikbare data (Sarkar et al., 2001).

#### Bespreking van het meetmodel

Om de betrouwbaarheid van een item of indicator (*item reliability*) te kunnen bepalen, moeten we in ons model kijken naar de ladingen tussen de constructen en de verschillende indicatoren die bij dit construct horen. Dit is in ons geval steeds één indicator per construct. Deze indicator is bovendien te herkennen aan de naam van het construct waar de indicator bij hoort samen met het achtervoegsel \_F. Indien de lading van de indicator, die met een bepaald construct is verbonden, groter is dan 0,7 hebben we te maken met een goede betrouwbaarheid voor wat betreft deze indicator of dit item. Om dit na te gaan, kunnen we onder andere kijken naar de tabel met de naam '*Loadings and Cross- Loadings for the Measurement Model*' (zie bijlage 8 tabel B. 20) Als we in deze tabel bijvoorbeeld de eerste kolom bestuderen, dan zien we dat de indicator EXP\_F bij de afhankelijke variabele EXP een lading heeft gelijk aan 1 wat dus hoger is dan 0,7. De indicator EXP\_F heeft daarenboven ook de hoogste lading van alle indicatoren in de kolom van de afhankelijke variabele EXP, wat nog een extra aanwijzing is voor het feit dat deze indicator zeer betrouwbaar is. We kunnen bovendien voor alle indicatoren in deze tabel dezelfde conclusie trekken. Ze hebben immers allemaal een lading met een waarde die hoger is dan 0,7.

Om de convergente validiteit (*Convergent Validity*) te kunnen bepalen, moeten we kijken naar de alfa van Cronbach en naar de samengestelde betrouwbaarheid (*Composite Reliability:  $\rho_c$* ). Beide maatstaven moeten een waarde hebben hoger dan 0,7 vooraleer we kunnen stellen dat er sprake is van een goede convergente validiteit. Deze validiteit geeft weer hoe goed de indicatoren, die bij een bepaalde latente variabele horen, met elkaar gecorreleerd zijn (Straub et al., 2004). Als we nu kijken naar de waarden van deze maatstaven in de bijbehorende tabel, dan merken we dat alle constructen een waarde hebben van 1 op beide maatstaven. Zie hiervoor naar

tabel 1 hieronder. We kunnen op basis hiervan dus besluiten dat alle constructen beschikken over een goede convergente validiteit.

**Tabel 1: Samenvattende tabel bij het basismodel**

	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Alfa van Cronbach</b>
<b>EXPORT</b>	1	1	0,191026	1
<b>INN</b>	1	1	0,447879	1
<b>INN*MARKTTURB</b>	1	1		1
<b>INN*OND</b>	1	1		1
<b>LO</b>	1	1		1
<b>MARKTTURB</b>	1	1		1
<b>MO</b>	1	1		1
<b>MO*LO</b>	1	1		1
<b>OND</b>	1	1		1

Om na te gaan of er sprake is van discriminant validiteit (*Discriminant Validity*) zal men de tabel '*Latent Variable Correlations*' (zie bijlage 8 tabel B. 19) moeten bestuderen. Op de diagonaal van deze tabel vinden we de AVE's (*Average Variance Extracted*) terug. Deze AVE's moeten we voor elk construct gaan vergelijken met de bijbehorende gekwadraterde correlaties in deze tabel. De correlaties vinden we terug onder elementen op de hoofddiagonaal. Indien de AVE van elk construct groter is dan de gekwadraterde correlaties in de kolom, die hoort bij dit construct, dan kan men stellen dat elk construct beschikt over een goede discriminant validiteit. Dit is hier inderdaad voor alle constructen het geval. Met andere woorden, er kan een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen de items die bij een bepaald construct horen en de items die niet met dit construct verbonden zijn (Straub et al., 2004).

Een tweede manier om deze discriminant validiteit te bepalen is door de tabel '*Loadings and Cross- Loadings for the Measurement Model*' (zie bijlage 8 tabel B. 20) opnieuw te bestuderen. Ditmaal moeten we kijken naar de rijen in plaats van naar de kolommen. Indien de ladingen van de indicatoren die horen bij een bepaald construct hoger zijn dan de ladingen van deze indicatoren bij andere constructen, die ze niet verondersteld worden te meten, dan kunnen we opnieuw besluiten dat dit construct een goede discriminant validiteit bezit. Wat hier ook daadwerkelijk het geval is.

Aan de hand van de AVE's kunnen we bovendien de meetbetrouwbaarheid nagaan van elk construct. Indien de waarde van deze AVE's groter is dan 0,5 mogen we stellen dat het construct betrouwbaar werd gemeten. Deze maatstaf meet immers de gemiddelde

variantie die gedeeld wordt tussen een construct en zijn indicatoren. Dit is bij ons zeker het geval, aangezien de AVE's van alle constructen gelijk zijn aan 1.

#### Bespreking van het structurele model

We kijken hierbij eerst en vooral naar de waarden van de determinatiecoëfficiënt  $R^2$ . Deze coëfficiënt meet de voorspellende waarde van de endogene constructen. Dit zijn constructen waar in het model pijlen naartoe gericht zijn. Dit wil dus zeggen dat een dergelijk construct de rol van afhankelijke variabele speelt (Gefen et al., 2000). In ons model zijn er zo twee constructen, met name innovativiteit en exportprestatie. Beiden hebben een  $R^2$  die hoger is dan grens van 0,1. Deze twee variabelen hebben dus een goede voorspellende waarde, aangezien innovativiteit een  $R^2$  heeft van 0.448 en exportprestatie een waarde voor  $R^2$  heeft die gelijk is aan 0.191 (zie figuur 4 p. 64 en tabel 1).

Vervolgens bestuderen we de validiteit van de verschillende paden tussen de constructen (*Path Validity*). Vooraleer we de significantie gaan bepalen van de coëfficiënten, die in het model berekend worden voor elke relatie tussen twee constructen, bestuderen we eerst het teken van deze coëfficiënten, die ook wel de  $\beta$  coëfficiënten worden genoemd. Deze  $\beta$  coëfficiënten geven namelijk weer of de relatie tussen 2 constructen positief of negatief is. Om echter de significantie van deze  $\beta$  coëfficiënten te kunnen bepalen door middel van een t-test moeten we eerst gebruik maken van een bepaalde procedure: 'bootstrapping' (*resampling with replacement*). Deze procedure zal een reeks steekproeven genereren, minimaal 100 en in ons geval 1000, om zo de nauwkeurigheid van de PLS schattingen te kunnen bepalen. Er worden dus bijvoorbeeld N steekproeven gecreëerd om zo N schattingen voor elke parameter in het PLS model te kunnen genereren (Marcoulides, 1998).

Na het uitvoeren van deze bootstrappingsprocedure in SmartPLS, bekomen we de t-waarden van deze  $\beta$  coëfficiënten (zie figuur 4 p. 64 en tabel B. 18 in bijlage 8). Deze t-waarden moeten we gaan vergelijken met de t-waarde die we terugvinden in de statistische tabel van Gujarati (2003) bij n-1 vrijheidsgraden en een significantieniveau alfa gelijk aan 5 procent. We hebben gekozen voor een significantieniveau gelijk aan 5 procent, omdat volgens Cohen (1992) dit het significantieniveau is dat men het meest gebruikt voor het analyseren van modellen op basis van t-waarden.



Aangezien we een steekproefgrootte hebben van 66 respondenten is het aantal vrijheidsgraden gelijk aan 65 en zien we dat de overeenkomstige t- waarde in de statistische tabel gelijk is aan 2. Dit wil zeggen dat de t- waarden in ons model groter moeten zijn dan 2 om significant te zijn. In dat geval wordt de alternatieve hypothese aanvaard. Dit is de hypothese die overeenkomt met de hypothese zoals wij ze ontwikkeld hebben in ons theoretisch model. Wanneer we ons basismodel zonder controlevariabelen na 'bootstrapping' bestuderen, zien we dat 5 t- waarden in ons model significant zijn.

Zo is er sprake van een positief en significant verband tussen leeroriëntatie en innovativiteit en tussen marktoriëntatie en innovativiteit (zie figuur 4 p. 64). Waarbij het verband tussen leeroriëntatie en innovativiteit iets signifikanter is dan het verband tussen marktoriëntatie en innovativiteit. Hypothesen 1 en 2 worden dus aanvaard. Er bestaat eveneens een significant verband tussen de interactievariabele 'marktoriëntatie \* leeroriëntatie' en innovativiteit. Dit verband is echter negatief, aangezien de overeenkomstige  $\beta$  coëfficiënt gelijk is aan -0,229. Hypothese 3 wordt om deze reden dus niet aanvaard. De positieve invloed van proactieve marktoriëntatie op de innovativiteit van een internationale onderneming wordt immers kleiner in plaats van groter bij een verhoging van de leeroriëntatie binnen deze onderneming.

We zien eveneens een positief en significant verband tussen de variabelen innovativiteit en exportprestatie. Hypothese 4 wordt dus aanvaard. Tot slot zien we nog een significant verband tussen de modererende variabele 'innovativiteit \* ondernemerschap' en de afhankelijke variabele exportprestatie. Ook dit verband is positief waardoor hypothese 7 de laatste hypothese is die wordt aanvaard. Naast hypothese 3 worden dus tevens hypothesen 5, 6 en 8 verworpen.

### **3.4.3.2 Analyse van het model met controlevariabelen**

Naast de vragen die we in onze online- enquête hebben opgenomen om de zes variabelen die centraal staan in ons conceptueel model te meten, hebben we in onze vragenlijst tevens drie vragen gesteld in verband met de grootte van het bedrijf, hoelang het bedrijven al bestaat en in welke sector de onderneming voornamelijk actief is. Deze vragen hebben we uiteraard niet zonder reden gesteld. Op basis van de bestudeerde wetenschappelijke artikels zagen we immers dat er in de meeste enquêtes navraag werd gedaan naar enkele controlevariabelen zoals onder andere naar de

grootte en de ouderdom van het bedrijf. Een eerste reden hiervoor is dat men aan de hand van deze controlevariabelen een duidelijk profiel kan opstellen van de respondenten die deelgenomen hebben aan de bevraging. Ook wij hebben in paragraaf 3.4.2 onze drie controlevariabelen hiervoor gebruikt.

Toch is er nog een tweede belangrijke reden om deze drie vragen op te nemen in onze online- enquête. Uit de literatuur blijkt immers dat de twee endogene variabelen in ons model, namelijk exportprestatie en innovativiteit, ook beïnvloed kunnen worden door variabelen die niet rechtstreeks deel uit maken van ons basismodel. Het is daarom van belang om na te gaan in welke mate deze variabelen een invloed kunnen uitoefenen op ons oorspronkelijke model. Men noemt deze variabelen controlevariabelen, omdat men deze variabelen zo goed mogelijk wil controleren om te voorkomen dat ze veel invloed zullen uitoefenen op het oorspronkelijke onderzoeksmodel.

Het antwoord op de vraag waarom we gekozen hebben voor de drie net aangehaalde controlevariabelen vinden we terug in de literatuur. Zo suggereert een artikel van Hausman uit 2005 dat er een verband zou bestaan tussen de sector waarin een bedrijf actief is, de grootte en de ouderdom van een bedrijf en de mate van innovativiteit binnen deze onderneming. Kleine firma's zouden bijvoorbeeld minder innovatief zijn dan grote, meer kapitaalkrachtige ondernemingen. Dit zou voornamelijk te verklaren zijn door het feit dat deze kleinere firma's minder risico's durven nemen. Daardoor zullen zij minder snel nieuwe producten op de markt brengen, aangezien er hierbij altijd een reële kans bestaat op falen. Hausman (2005) beweert daarenboven dat bedrijven, die zich in meer recente sectoren bevinden zoals de ICT sector, innovatiever zullen zijn dan bedrijven uit bijvoorbeeld de industriële sector. Toch hebben volgens Zheng Zhou (2006) deze drie variabelen niet alleen een invloed op de innovativiteit van een onderneming. Ze zouden, zo beweert deze auteur, eveneens de exportprestaties van een bedrijf kunnen beïnvloeden. Hij vermeldt er wel niet bij in welke richting deze beïnvloeding zou gebeuren.

Om in ons onderzoek te kunnen nagaan of deze drie controlevariabelen al dan niet een significante invloed uitoefenen op de innovativiteit en de exportprestatie van een internationale onderneming, zullen we deze controlevariabelen verbinden met de twee net vernoemde endogene variabelen uit ons basismodel. Hieronder volgt nu, opnieuw met behulp van het statistische softwareprogramma SmartPLS, een korte bespreking van dit iets complexere model. We zullen hierbij minder uitleg geven over de

verschillende maatstaven die we gaan bestuderen, aangezien we bij de bespreking van het basismodel zonder controlevariabelen hier reeds uitvoerig aandacht aan hebben besteed. Het model met controlevariabelen kan u terugvinden in bijlage 9.

### Bespreking van het meetmodel

We starten opnieuw met het bepalen van de betrouwbaarheid van de verschillende indicatoren of items. Hiervoor moeten we de ladingen bestuderen van al de indicatoren die verbonden zijn met een bepaald construct. Deze ladingen vinden we terug in de tabel '*Loadings and Cross- Loadings for the Measurement Model*' in bijlage 10. Bij het bestuderen van deze tabel zien we dat alle indicatoren, behalve diegene die horen bij de controlevariabele SECTOR, een lading hebben gelijk aan 1 wat groter is dan de minimum vooropgestelde waarde van 0,7. We kunnen dan ook besluiten dat alle items of indicatoren zeer betrouwbaar zijn, behalve 4 van de 5 items die verondersteld worden om de latente variabele SECTOR te meten. Slechts één item, namelijk diensten heeft een lading die groter is dan 0,7 en is dus wel betrouwbaar. De overblijvende 4 indicatoren hebben een lading die kleiner is dan 0,7 en zijn dus niet betrouwbaar. Twee van de vier indicatoren hebben zelfs een negatieve lading.

De convergente validiteit (*Convergent Validity*) kunnen we bepalen aan de hand van de alfa van Cronbach en de *Composite Reliability*  $\rho_c$ . Beide maatstaven moeten een waarde hebben die hoger is dan 0,7 alvorens we kunnen spreken over een goede convergente validiteit. Indien we kijken naar de waarden van deze maatstaven in tabel B. 21 in bijlage 10, dan zien we dat alle constructen behalve SECTOR een waarde hebben gelijk aan 1 op beide maatstaven. Deze constructen beschikken dus over een goede convergente validiteit. De latente variabele SECTOR heeft echter een alfa van Cronbach gelijk aan -2,11 en een  $\rho_c$  gelijk aan 0,033 en is dus niet valide.

Om na te gaan of er sprake is van discriminant validiteit (*Discriminant Validity*) zal men de tabel '*Loadings and Cross- Loadings for the Measurement Model*' moeten bestuderen in bijlage 10. Hiervoor moeten we kijken naar de rijen van deze tabel. Als de ladingen van de indicatoren die horen bij een bepaald construct hoger zijn dan de ladingen van deze indicatoren bij andere constructen, waar ze niet mee verbonden zijn, dan kunnen we besluiten dat dit construct over een goede discriminant validiteit beschikt. Dit is voor alle constructen behalve SECTOR het geval. Slechts één indicator van de latente variabele SECTOR voldoet aan de hierboven vermelde voorwaarde, drie

andere indicatoren hebben een hogere lading bij constructen waar ze niet mee verbonden zijn dan bij het construct dat ze verondersteld worden te meten. Eén indicator heeft overal een lading gelijk aan 0.

Voor het nagaan van de meetbetrouwbaarheid controleren we dan weer de waarde van de AVE's die horen bij de verschillende constructen. Indien deze AVE's een waarde hebben die groter is dan 0,5 mogen we veronderstellen dat het construct betrouwbaar werd gemeten. In tabel B. 21 in bijlage 10 zien we dat alle constructen behalve SECTOR een AVE hebben gelijk aan 1 wat boven de grens ligt van 0,5. SECTOR daarentegen heeft een waarde gelijk aan 0,214 en werd dus niet betrouwbaar gemeten.

#### Bespreking van het structurele model

Hierbij kijken we op de eerste plaats naar de waarden van de determinatiecoëfficiënt  $R^2$  bij de twee endogene constructen in ons model, namelijk innovativiteit en exportprestatie. Beiden hebben een  $R^2$  die hoger is dan 0,1. Innovativiteit heeft een  $R^2$  gelijk aan 0,457 en exportprestatie heeft een  $R^2$  gelijk aan 0,245. Beide variabelen hebben dus een goede voorspellende waarde (zie bijlage 10 tabel B. 21).

Vervolgens bestuderen we opnieuw de validiteit van de verschillende paden tussen de constructen (*Path Validity*). Na het uitvoeren van de bootstrappingsprocedure in SmartPLS bekomen we de t- waarden van de  $\beta$  coëfficiënten. Dit zijn de coëfficiënten die in ons model terug te vinden zijn op de paden die de verschillende constructen met elkaar verbinden. Deze, via SmartPLS gegenereerde t- waarden, moeten we nu vergelijken met de t- waarde die we kunnen terugvinden in de statistische tabel van Gujarati (2003). Aangezien we een steekproefgrootte hebben van 66 respondenten en het aantal vrijheidsgraden gelijk is aan 65 zien we in de statistische tabel dat de t- waarde bij een significantieniveau van 5 procent gelijk is aan 2. Dit houdt in dat de t- waarden in ons model groter moeten zijn dan 2 om significant te zijn (zie bijlage 10 tabel B. 23).

Wanneer we nu de t- waarden bestuderen van onze drie controlevariabelen in samenhang met de variabele innovativiteit en de variabele exportprestatie, dan zien we dat geen enkele van deze t- waarden significant is. Dit betekent dus dat er geen significant verband bestaat tussen deze controlevariabelen en de innovativiteit of exportprestatie van een internationale onderneming. De grootte van het bedrijf, het

jaar van oprichting en de sector waarin het bedrijf actief is, hebben dus geen versturende invloed op de innovativiteit of de exportprestatie van een onderneming die internationaal actief (zie bijlage 10 tabel B. 23).

Indien we kijken naar de t- waarden van de relaties in ons basismodel, dan zien we echter dat hypothese 7 nu ook verworpen wordt, terwijl dit in ons basismodel zonder controlevariabelen niet het geval was. Hypothesen 1, 2 en 4 blijven wel gelden in dit model met controlevariabelen (zie figuur B. 2 in bijlage 9).

### **3.4.4 Regressie**

Hoewel hypothese 7 in ons basismodel zonder controlevariabelen wordt aanvaard, is deze test niet voldoende om te weten te komen of de positieve invloed van innovativiteit op de exportprestatie van een internationale onderneming groter wordt bij een laag, gemiddeld of hoog niveau van ondernemerschap en maximaal zal zijn bij een gemiddeld niveau van ondernemerschap. Indien we onze respondenten echter kunnen onderverdelen in drie ongeveer gelijke groepen op basis van hun respectievelijke scores op ondernemerschap, is zo een onderzoek wel degelijk mogelijk. We kunnen dan namelijk drie regressies uitvoeren, één voor elke mate van ondernemerschap. Daarom is het dus noodzakelijk dat we eerst nagaan of we onze respondenten wel degelijk in 3 ongeveer gelijke groepen kunnen indelen.

Een eerste manier om dit te doen is via een factoranalyse. We voeren deze analyse uit op de drie variabelen van ondernemerschap die we ook opgenomen hebben in ons basismodel. We krijgen opnieuw 1 factor als resultaat en bestuderen de factorscores van onze respondenten. Om dit werk iets of wat te verlichten, maken we van deze ene factor van ondernemerschap een frequentietabel ( zie bijlage 11 tabel B. 26). We merken tijdens het bestuderen van de factorscores echter op dat er ook negatieve scores verbonden zijn aan deze factor, wat niet wenselijk is en waarschijnlijk te wijten is aan de instabiliteit van de analyse.

We zijn daarom genoodzaakt om een andere manier te zoeken om onze respondenten te kunnen indelen in 3 ongeveer gelijke groepen. We berekenen daarom het rekenkundig gemiddelde van de drie vragen over ondernemerschap en maken hiervoor een nieuwe variabele aan, namelijk OND\_REGR. Op basis van deze gemiddelde scores zouden we nu in staat moeten zijn om drie gelijke groepen te creëren. Ook hier maken

we weer een frequentietabel van deze scores om het analyseren ervan wat eenvoudiger te maken (zie tabel 2 hieronder).

Wanneer we deze gemiddelde scores bestuderen, stellen we helaas vast dat de indeling in 3 gelijke groepen haast onmogelijk is, aangezien 28 van de 66 respondenten ofwel 42,4% een score heeft van rond de 3. Dit betekent dat deze respondenten gemiddeld genomen 'geen mening' hebben over de mate van ondernemerschap binnen hun bedrijf. Slechts 6 respondenten hebben een score rond de 1 of zijn van mening dat de mate van ondernemerschap binnen hun onderneming erg laat is. Bovendien scoort amper 1 respondent erg hoog op ondernemerschap met een score gelijk aan 5. 21 respondenten kennen een score ongeveer gelijk aan 2 toe aan de mate van ondernemerschap in hun firma, 10 andere respondenten kennen hier een score van ongeveer 4 aan toe. Deze 31 respondenten zouden we dus eventueel kunnen beschouwen als diegenen met een gemiddelde mate van ondernemerschap, maar dan nog zijn de 3 groepen zeer ongelijk verdeeld. Daarom zullen we hier niet verder op ingaan. Het is misschien wel een suggestie voor toekomstig onderzoek naar de invloed van ondernemerschap op de exportprestatie van internationale ondernemingen.

**Tabel 2: Frequentietabel van de gemiddelde scores op de variabele ondernemerschap**

**OND\_REGR**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.33	1	1.5	1.5	1.5
	1.67	5	7.6	7.6	9.1
	2.00	8	12.1	12.1	21.2
	2.33	3	4.5	4.5	25.8
	2.67	10	15.2	15.2	40.9
	3.00	4	6.1	6.1	47.0
	3.33	15	22.7	22.7	69.7
	3.67	9	13.6	13.6	83.3
	4.00	8	12.1	12.1	95.5
	4.33	2	3.0	3.0	98.5
	5.00	1	1.5	1.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

### **3.5 Conclusies van het praktijkonderzoek**

Het hoofddoel van deze eindverhandeling is het formuleren van een wetenschappelijk onderbouwd antwoord op de volgende onderzoeksvraag: *'Wat is de invloed van marktorientatie, leeriorientatie, innovatie en ondernemerschap op de prestatie van internationale bedrijven?'*.

Om in dit opzet te slagen, moesten we eerst meer inzicht krijgen in de vijf variabelen die centraal staan in dit onderzoek, namelijk marktorientatie, leeriorientatie, innovatie, ondernemerschap en exportprestatie. Dit deden we aan de hand van een grondige literatuurstudie. Vervolgens konden we op basis van de voornaamste bevindingen uit deze wetenschappelijke literatuur starten met het formuleren van een aantal interessante onderzoekshypothesen, waarna we op basis van deze hypothesen een conceptueel model ontwierpen. Hierna voerden we een praktijkonderzoek uit met behulp van het statistische softwareprogramma SmartPLS om na te gaan of de hypothesen, die we geformuleerd hadden op basis van de theorie, wel degelijk overeenstemden met de realiteit. In deze paragraaf zullen we daarom nog even stilstaan bij de belangrijkste bevindingen van dit praktijkonderzoek, aangezien we op basis deze onderzoeksresultaten ons antwoord kunnen formuleren op de hier zonet aangehaalde onderzoeksvraag.

We besloten om voor dit onderzoek gebruik te maken van online- enquêtes, die we opstelden door gebruik te maken van de SNAP survey software. De keuze voor deze vorm van bevragen lag voor de hand, omdat we enquêtes moesten afnemen bij 250 ondernemingen met een vestiging in de provincie Limburg. Indien je dit online kan doen, bespaar je heel wat geld en is het bovendien minder tijdrovend voor de respondent. Hij moet nu immers geen moeite doen om bijvoorbeeld een ingevulde papieren versie van de enquête terug te sturen via de Post. Dit tijdsaspect speelde een belangrijke rol in ons onderzoek, aangezien we onze enquête wilden laten invullen door een lid van het managementteam, meerbepaald door de exportverantwoordelijke of de commerciële verantwoordelijke.

Van de 250 verstuurde enquêtes hebben we er 66 ingevuld teruggekregen wat overeenkomt met een werkelijke responsgraad van 26,4%. Dit is een aanvaardbaar resultaat voor dit soort van enquête. We merken hierbij op dat 45 ondernemingen, die deze enquête hebben ingevuld, opgericht zijn voor 1980 en dus kunnen terugvallen op

een aanzienlijk aantal jaren ervaring in de bedrijfswereld. Bovendien mogen we meer dan de helft van alle geënquêteerde bedrijven omschrijven als eerder kleine ondernemingen met 20 tot 200 werknemers en is 78,8% van alle bevroagde bedrijven actief in de industrie of de productie.

Na deze korte omschrijving van onze respondenten volgt de bespreking van de resultaten voor dit onderzoek. Om na te gaan of de acht door ons geformuleerde hypothesen overeenstemmen met de werkelijkheid gaan we ons model analyseren met behulp van het statistische softwareprogramma SmartPLS. Deze analyse gebeurt steeds in twee fasen. Eerst bepalen we de betrouwbaarheid en de validiteit van ons meetmodel en gaan we na hoe goed de metingen gerelateerd zijn aan elk construct. Vervolgens testen we het structurele model om te kijken of de theoretisch veronderstelde relaties ook consistent zijn met de door ons verzamelde data. Dit blijkt slechts voor vier van de acht geformuleerde hypothesen het geval. Een overzicht van deze acht hypothesen en het feit of ze al dan niet aanvaard zijn, vindt u terug in tabel 3 op de volgende pagina.

Zo zien we dat er een positief en significant verband bestaat tussen de variabelen leeroriëntatie en innovativiteit en tussen de variabelen proactieve marktorientatie en innovativiteit, waarbij het verband tussen leeroriëntatie en innovativiteit iets meer significant is dan het verband tussen proactieve marktorientatie en innovativiteit. Dit betekent dat zowel leeroriëntatie als proactieve marktorientatie een positieve invloed hebben op de innovativiteit van een internationale onderneming. We zien tevens een positief en significant verband tussen de variabelen innovativiteit en exportprestatie. Dit wil zeggen dat innovativiteit ook een positieve invloed heeft op de exportprestatie van een internationale onderneming. Tot slot is er nog sprake van een positief en significant verband tussen de modererende variabele 'innovativiteit \* ondernemerschap' en de variabele exportprestatie. De positieve invloed van innovativiteit op de exportprestatie van een internationale onderneming zal dus groter worden bij een toenemende mate van ondernemerschap. Hypothesen 3, 5, 6 en 8 daarentegen zijn niet in overeenstemming met de in de wetenschappelijke literatuur veronderstelde relaties en worden daarom niet aanvaard.



**Tabel 3: Overzichtstabel van de acht onderzochte hypothesen**

<b>HYPOTHESEN</b>	<b>RESULTAAT</b>
H <sub>1</sub> : Leeroriëntatie heeft een positieve invloed op de innovativiteit van een internationale onderneming.	Aanvaard
H <sub>2</sub> : Proactieve marktoriëntatie heeft een positieve invloed op de innovativiteit van een internationale onderneming.	Aanvaard
H <sub>3</sub> : De positieve invloed van proactieve marktoriëntatie op de innovativiteit van een internationale onderneming wordt groter bij een verhoging van de leeroriëntatie binnen deze onderneming.	Niet aanvaard
H <sub>4</sub> : Innovativiteit heeft een positieve invloed op de exportprestatie van een internationale onderneming.	Aanvaard
H <sub>5</sub> : De positieve invloed van innovativiteit op de exportprestatie van een internationale onderneming wordt groter bij een toename van de marktturbulentie.	Niet aanvaard
H <sub>6</sub> : Marktturbulentie heeft een negatieve invloed op de exportprestatie van een internationale onderneming.	Niet aanvaard
H <sub>7</sub> : De positieve invloed van innovativiteit op de exportprestatie van een internationale onderneming wordt groter bij een toename van de mate van ondernemerschap en zal maximaal zijn bij een gemiddeld niveau van ondernemerschap.	Aanvaard
H <sub>8</sub> : Ondernemerschap heeft een positieve invloed op de exportprestatie van een internationale onderneming.	Niet aanvaard

Na het bestuderen van ons basismodel, gaan we tot slot van dit praktijkonderzoek nog dieper in op de invloed van drie bijkomende variabelen op dit model. We bestuderen meerbepaald de invloed van de variabelen bedrijfsgrootte, oprichtingsjaar en bedrijfssector op de variabelen exportprestatie en innovativiteit.

Na dit model opnieuw geanalyseerd te hebben met behulp van SmartPLS zien we dat er geen enkel significant verband bestaat tussen de drie controlevariabelen en de innovativiteit of de exportprestatie van een internationale onderneming. Met andere woorden: de grootte van het bedrijf, het jaar van oprichting en de sector waarin het bedrijf actief is, hebben dus geen versturende invloed op de innovativiteit of de exportprestatie van een exporterende onderneming. Indien we echter kijken naar de

significantie van de relaties in ons oorspronkelijke model, dan zien we dat hypothese 7 nu ook verworpen wordt, terwijl dit in ons basismodel zonder controlevariabelen niet het geval was. Hypothesen 1, 2 en 4 blijven wel gelden in dit model met controlevariabelen.

### **3.6 Adviezen aan de internationale ondernemingen**

Op basis van bovenstaande conclusies is het voor Limburgse exporterende ondernemingen, die ook goed willen presteren op de internationale markt, aan te raden om voldoende aandacht te schenken aan innovativiteit binnen hun bedrijf. Dit kan onder meer door als managementteam open te staan voor creatieve ideeën van je werknemers. Exporterende ondernemingen zouden bovendien moeten proberen om regelmatig nieuwe producten of diensten te ontwikkelen om zo beter te kunnen inspelen op de alsmaar sneller veranderende behoeftes van de klant. Het verbeteren van reeds bestaande producten en diensten is hierbij eveneens een mogelijkheid. Dit alles is nochtans vaak alleen maar realiseerbaar door ook genoeg aandacht te besteden aan de meest recente technologische ontwikkelingen. Met behulp van de laatste nieuwe technologieën is een onderneming namelijk in staat om bestaande bedrijfsprocessen te optimaliseren en verbeteringen aan te brengen aan verouderde machines. De aanwezige machines vervangen door modernere exemplaren is eveneens een te overwegen optie. Om echter op de hoogte te blijven van de laatste nieuwigheden, moeten de werknemers binnen de onderneming bovendien de kans krijgen om continu bij te leren. Alleen op deze manier kunnen ze meer kennis vergaren en deze kennis up to date houden.

Ondanks het feit dat dit onderzoek aantoont dat innovativiteit een positieve invloed heeft op de exportprestatie van een internationale onderneming, is het echter niet voldoende om je als exporterend bedrijf enkel hierop te concentreren. Alvorens men immers het initiatief kan nemen om onder andere nieuwe producten of diensten op de markt te brengen, is het noodzakelijk dat men weet wat er leeft bij zijn bestaande klanten en potentiële nieuwe klanten. Men moet met andere woorden ondernemend zijn en als eerste trachten te ontdekken waar de klant behoefte aan heeft en wat hem zou kunnen aanspreken. Informatie verzamelen over de markt waarin je actief bent en over totnogtoe voor het bedrijf onbekende markten kan hierbij erg zinvol zijn. Zelfs informatie inwinnen over de concurrentie is in dit soort situaties zeker aan te raden. Een vereiste is wel dat al deze ingezamelde informatie verspreid wordt over de

verschillende afdelingen binnen het bedrijf, zodanig dat iedereen kan inspelen op de noden van de klant en niet alleen de mensen die werkzaam zijn op de marketingafdeling.

Toch zal een bedrijf, dat als doel heeft om innovatiever te worden, een keuze moeten maken tussen het stimuleren van het personeel om continu bij te leren enerzijds en het zoeken naar de nieuwste behoeftes van de klant anderzijds. De resultaten van ons onderzoek maken ons immers duidelijk dat een combinatie van zowel leren als het zich richten op de klant en de concurrentie mogelijk een negatieve invloed heeft op de innovativiteit van een internationale onderneming. Elk bedrijf moet dus voor zichzelf uitmaken waar het zich op wil richten naar de toekomst toe.

Tot slot willen we nog opmerken dat uit dit onderzoek is gebleken dat de grootte en de ouderdom van het bedrijf en de sector waarin het bedrijf actief is, geen noemenswaardige rol spelen bij het al dan niet goed presteren op internationaal vlak. Zowel kleine ondernemingen, die actief zijn in de industriële sector, als grote ondernemingen, die zich voornamelijk bezig houden met ICT, zijn in staat om innovatiever te worden en bijgevolg beter te presteren op de buitenlandse markt. Het zijn dus niet alleen, zoals men vaak verkeerdelijk denkt, de grote multinationals die kunnen overleven op de internationale markt. Limburgse middelgrote exporterende ondernemingen hebben eveneens een grote kans om met hun producten en diensten te scoren in het buitenland, tenminste als ze de hier zonet opgesomde adviezen indachtig blijven.

### **3.7 Beperkingen en vragen voor verder onderzoek**

Ons onderzoek had te kampen met een aantal beperkingen. We hebben ons dan ook voornamelijk op deze beperkingen gebaseerd om onze vragen voor verder onderzoek neer te schrijven. Hieronder vindt u een overzicht van deze belangrijkste beperkingen en de aanbevelingen voor verder onderzoek die hieruit zijn voortgekomen.

Een eerste beperking van ons onderzoek heeft te maken met het feit dat deze studie zich enkel richtte op middelgrote, exporterende ondernemingen met een vestiging in de provincie Limburg. Andere Vlaamse provincies of België in zijn geheel hebben we niet bestudeerd. Toch kan volgens ons eenzelfde soort onderzoek evenzeer gevoerd worden in meerdere Vlaamse of Waalse provincies of zelfs in heel België. Dit dan wel

op voorwaarde dat er genoeg bedrijven willen meewerken aan het onderzoek en dat er voldoende personen beschikbaar zijn om al deze bedrijven persoonlijk te contacteren. Alleen op deze manier is het immers mogelijk om het persoonlijke e-mailadres van de exportverantwoordelijke of de commerciële verantwoordelijke van al deze bedrijven te kunnen bemachtigen.

Door het onderzoek uit te breiden naar meerdere provincies zullen er normaal gezien ook meer bedrijven, dan de 66 voor ons onderzoek, de enquête invullen. Hierdoor bestaat er dus een reële kans dat we deze respondenten wel zullen kunnen indelen in drie ongeveer gelijke groepen naargelang hun mate van ondernemerschap. Vervolgens zouden we dan drie regressies kunnen uitvoeren om na te gaan of de positieve invloed van innovativiteit op de exportprestatie van een internationale onderneming groter wordt bij een toename van de mate van ondernemerschap en maximaal zal zijn bij een gemiddeld niveau van ondernemerschap. Deze werkwijze hebben we al besproken in paragraaf 3.4.4 van ons onderzoek.

De studie besteedde daarenboven enkel aandacht aan bedrijven met tussen de 20 en de 1000 werknemers die actief waren in allerlei verschillende sectoren. Ook hier zijn bijgevolg nog tal van mogelijkheden voor verder onderzoek. Zo kan men bijvoorbeeld hetzelfde onderzoek herhalen voor bedrijven met minder dan 20 of meer dan 1000 werknemers en dit alleen voor ondernemingen die werkzaam zijn in één specifieke sector zoals de industriële sector of de dienstensector in plaats van voor allerlei verschillende sectoren tegelijk.

Zoals u reeds in paragraaf 3.4.1 kon lezen, bedroeg onze werkelijke responsgraad voor deze enquête bovendien slechts 26,4%. Dit komt overeen met 66 van de 250 gecontacteerde bedrijven, die onze online- enquête hebben ingevuld en dit op amper drie weken tijd. Wanneer we voor het verzamelen van de gegevens enkele weken meer hadden uitgetrokken, zou deze werkelijke responsgraad mogelijk nog iets hoger hebben gelegen. Toch is dit niet helemaal zeker, omdat tijdens het onderzoek duidelijk werd dat bedrijven ofwel zeer snel reageren op dit soort van enquêtes ofwel helemaal niet, indien ze er sowieso geen interesse voor hebben. Een aanbeveling voor verder onderzoek zou daarom kunnen zijn om wat meer tijd te geven aan de respondenten om de enquête in te vullen en om eventueel nog één of twee extra herinneringsmails te sturen naar de bedrijven om zo de respons te verhogen. We zouden hierbij tevens meer dan één persoon met kennis van zaken binnen de onderneming kunnen bevragen

om er zo zeker van te zijn dat we een correcter en objectiever beeld krijgen van de inspanningen die een bedrijf onderneemt op het vlak van export.

Tot slot zouden we ook de antecedenten van marktorientatie wat meer in detail kunnen bestuderen. Deze antecedenten hebben we reeds kort aangehaald in paragraaf 2.1.5, maar we hebben geen vragen opgenomen in onze online- enquête om na te gaan welke van deze antecedenten de implementatie van het marketingconcept zouden kunnen stimuleren. Zulke vragen kunnen eventueel wel in toekomstige studies naar de invloed van marktorientatie, leeroriëntatie, innovatie en ondernemerschap op de prestatie van internationale bedrijven worden opgenomen. We kunnen dus om dit onderzoek te beëindigen, stellen dat er nog vele andere mogelijkheden zijn om de centrale onderzoeksvraag van deze eindverhandeling meer in detail te bestuderen.

## Lijst van geraadpleegde werken

- Argyris C. en Schön D.A. (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Massachusetts, Reading.
- 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, 646-682.
- Avlonitis, G.J. en Gounaris, S.P. (1999) 'Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis', *European Journal of Marketing*, 33: 11/12, 1003-1037.
- Baker, W.E. en Sinkula, J.M. (1999a) 'The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27:4, 411-427.
- Baker, W.E. en Sinkula, J.M. (1999b) 'Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance', *Journal of Market-Focused Management*, 4:4, 295-308.
- Baker, W.E. en Sinkula, J.M. (2002) 'Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box', *Journal of Market-Focused Management*, 5:1, 5-23.
- Baker, W.E. en Sinkula, J.M. (2005) 'Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33:4, 461-475.
- Barrett, H., Balloun, J.L. en Weinstein, A. (2000) 'Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship-business performance relationship - a multistage, multivariate analysis', *Journal of Marketing Theory & Practice*, 8:2, 50-62.
- België, de tertiaire sector (online) (geraadpleegd op 13 februari 2007). Beschikbaar op  
<URL:<http://www.diplomatie.be/nl/belgium/belgiumdetail.asp?textID=1640>>

- Bessant, J. (2003) *High-involvement innovation: building and sustaining competitive advantage through continuous change*, Chichester, Wiley.
- Bhuian, S.N., Menguc, B. en Bell, S.J. (2005) 'Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance', *Journal of Business Research*, 58:1, 9-17.
- Bourdeaud'hui, R. (1992) *Innovatie als baanbreker? Over technologische innovatie en werkgelegenheid*, Brussel, SERV- Stichting Technologie Vlaanderen
- Broeckmans, J. (2003) *Methoden van onderzoek en rapportering 2: Syllabus*, Universitaire Campus, Diepenbeek.
- Brouwer, M.T. (2002) 'Weber, Schumpeter and Knight on entrepreneurship and economic development', *Journal of Evolutionary Economics*, 12:1/2, 83-105.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. en Zhao, Y. (2002) 'Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance', *Industrial Marketing Management*, 31:6, 515-524.
- Calvo- Mora, A., Leal, A. en Roldán, J.L. (2005) 'Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities', *Total Quality Management*, 16:6, 741- 770.
- Chaston, I., Badger, B. en Sadler-Smith, E. (2000) 'Organizational learning style and competences: A comparative investigation of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firms', *European Journal of Marketing*, 34: 5/6, 625-640.
- Chin, W.W. (1998) 'Issues and opinions on Structural Equation Modeling', *MIS Quarterly*, 22:1, 7-16.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L. en Newsted, P.R. (2003) 'A Partial Least Square Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/ Adoption Study', *Information Systems Research*, 14:2, 189-217.
- Clarysse, B. en De Wolf, K. (2006) *Innovatie ontmaskerd: debatten over innovatie en ondernemerschap in Vlaanderen*, Leuven, Acco.

- Cohen, J. (1992) 'Quantitative Methods in Psychology: A Power Primer', *Psychological Bulletin*, 112:1, 155-159.
- De Euregio vormt aantrekkelijk afzet- en inkoopgebied voor Limburgse bedrijven (online) (geraadpleegd op 10 februari 2007). Beschikbaar op <URL: <http://www.kvklimburg.voka.be/allnewsdetail.php?hmID=2&smID=&newsID=48>>
- Defining Entrepreneurship (2007) (online) (geraadpleegd op 18 april 2007). Beschikbaar op <URL: <http://www.gdrc.org/icm/micro/define-micro.html>>
- Denton, J. (1998) *Organisational Learning and Effectiveness*, London, Routledge
- Deshpandé, R., Farley, J.U. en Webster Jr., F.E. (1993) 'Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis', *Journal of Marketing*, 57:1, 23-37.
- Deutskens, E.C. (2006) *From paper-and-pencil to screen-and-keyboard: studies on the effectiveness of internet-based marketing research*, Proefschrift Universiteit Maastricht.
- Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J. en Nonaka, I. (2001) *Handbook of organizational learning and knowledge*, New York, Oxford University Press.
- Dimitratos, P., Spyros, L. en Carter, S. (2004) 'The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment', *International Business Review*, 13:1, 19-41.
- Easterby-Smith, M., Araujo, L. en Burgoyne, J. (1999) *Organizational Learning and the Learning Organization: developments in theory and practice*, London, Sage Publications, Inc.
- Euregio Maas- Rijn (online) (geraadpleegd op 26 februari 2007). Beschikbaar op <URL: [http://www.euregio-mr.org/emr\\_site/site\\_nl/emr/zusammenarbeit.php](http://www.euregio-mr.org/emr_site/site_nl/emr/zusammenarbeit.php)>
- Foley, A. en Fahy, J. (2004) 'Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability', *Journal of Strategic Marketing*, 12:4, 219-230.



- Gefen, D., Straub, D.W. en Boudreau, M.C. (2000) 'Structural Equation Modeling Techniques and Regression: Guidelines For Research Practice', *Communications of the Association for Information Systems*, 4:7, 1-79.
- Gujarati, D.N. (2003) *Basic Econometrics* (4de editie), New York, McGraw- Hill.
- Haenlein, M. en Kaplan, A.M. (2004) 'A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis', *Understanding Statistics*, 3:4, 283-297.
- Han, J.K., Kim, N. en Srivastava, R.K. (1998) 'Market Orientation and Organizational performance: Is Innovation a Missing Link?', *Journal of Marketing*, 62:4, 30-45.
- Hanvanich, S., Sivakumar, K. en Hult, G.T.M. (2006) 'The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34:4, 600-612.
- Hausman, A. (2005) 'Innovativeness among small businesses: Theory and propositions of future research', *Industrial Marketing Management*, 34:8, 773-782.
- Hoyle, R.H. (1999) *Statistical strategies for small sample research*, London, SAGE Publications, Chapter 12.
- Huber, G.P. (1991) 'Organizational learning: The Contributing Processes and the Literatures', *Organization Science*, 2:1, 88-115.
- Hult, G.T.M., Hurley, R. F. en Knight, G.A. (2004) 'Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance', *Industrial Marketing Management*, 33:5, 429-438.
- Hurley, R.F. en Hult, G.T.M. (1998) 'Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination', *Journal of Marketing*, 62:3, 42-54.
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M. en Knight, G.A. (2005) 'Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside (2004)', *Industrial Marketing Management*, 34:3, 281-283.

- Jaarverslag FIT 2005 (online) (geraadpleegd op 15 maart 2007). Beschikbaar op  
<URL:[http://www.flanderstrade.be/site/wwwnl.nsf/vattachments/Folders/\\$File/JaarverslagFIT2005.pdf](http://www.flanderstrade.be/site/wwwnl.nsf/vattachments/Folders/$File/JaarverslagFIT2005.pdf) >
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993) 'Market Orientation: Antecedents and Consequences', *Journal of Marketing*, 57:3, 53-70.
- Kandemir, D. en Hult, G.T.M. (2005) 'A conceptualization learning culture in international joint ventures', *Industrial Marketing Management*, 34:5, 430-439.
- Knight, G.A. (1997) 'Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation', *Journal of Business Venturing*, 12:3, 213-225.
- Kohli, A.K. en Jaworski, B.J. (1990) 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications', *Journal of Marketing*, 54:2, 1-18.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. en Wong, V. (2000) *Principes van marketing* (2de editie), Schoonhoven, Academic Service.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D. en Hornsby, J.S. (2001) 'Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy', *Academy of Management Executive*, 15:4, 60-71.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. en Rivera, J. (1998) 'Measuring market orientation in several populations: a structural equations model', *European Journal of Marketing*, 32:1/2, 23-39.
- Lages, L.P. en Lages, C.R. (2004) 'The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement', *Journal of International Marketing*, 12:1, 36-56.
- Landström, H. (2005) *Pioneers in entrepreneurship and small business research*, New York, Springer.
- Liu, S.S, Luo, X. en Shi, Y. (2002) 'Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study', *International Journal of Research in Marketing*, 19:4, 367-382.

- Lumpkin, G.T. en Dess, G.G. (1996) 'Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance', *Academy of Management Review*, 21:1, 135-172.
- Lumpkin, G.T., Wales, W.J. en Ensley, M.D. (2006) 'Entrepreneurial orientation effects on new venture performance: the moderating role of venture age', *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Marcoulides, G.A. (1998) *Modern methods for business research*, London, Lawrence Erlbaum Associates, Chapter 10.
- Menguc, B. en Auh, S. (2006) 'Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34:1, 63-73.
- Morgan, N.A., Kaleka, A. en Katsikeas, C.S. (2004) 'Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment', *Journal of Marketing*, 68:1, 90-108.
- Morgan, R.E. en Strong, C.A. (1998) 'Market orientation and dimensions of strategic orientation', *European Journal of Marketing*, 32: 11/12, 1051-1073.
- Murphy, G.B., Trailer, J.W. en Hill, R.C. (1996) 'Measuring Performance in Entrepreneurship Research', *Journal of Business Research*, 36:1, 15-23.
- Nakata, C. en Sivakumar, K. (2001) 'Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29:3, 255-275.
- Naman, J.L. en Slevin, D.P. (1993) 'Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests', *Strategic Management Journal*, 14:2, 137-153.
- Narver, J.C. en 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. en MacLachlan, D.L. (2004) 'Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success', *Journal of Product Innovation Management*, 21:5, 334-347.

- Nieuwsflits n° 65: België, van alle markten thuis (online) (geraadpleegd op 15 maart 2007). Beschikbaar op  
<URL: [http://www.statbel.fgov.be/press/fl065\\_nl.asp](http://www.statbel.fgov.be/press/fl065_nl.asp)>
- Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press.
- Preskill, H. en Torres, R.T. (1999) *Evaluative inquiry for learning in organizations*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc.
- Sambrook, S. en Stewart, J. (2000) 'Factors influencing learning in European learning oriented organisations: issues for management', *Journal of European Industrial Training*, 24: 2/3/4, 209-219.
- Santos-Vijande, M.L., Sanzo-Pérez, M.J., Álvarez-González, L.I. en Vázquez-Casielles, R. (2005) 'Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance', *Industrial Marketing Management*, 34:3, 187-202.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R.A.J. en Harrison, J.S. (2001) 'Alliance entrepreneurship and firm market performance', *Strategic Management Journal*, 22, 701-711.
- Shapiro, B.P. (1988) 'What the Hell Is 'Market Oriented'?', *Harvard Business Review*, 66:6, 119-125.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. en Noordewier, T. (1997) 'A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25:4, 305-318.
- Slater, S.F. en Narver, J.C. (1995) 'Market Orientation and the Learning Organization', *Journal of Marketing*, 59:3, 63-74.
- Starbuck, W.H. (1992) 'Learning by knowledge intensive firms', *Journal of Management Studies*, 29:6, 713-740.
- Straub, D., Boudreau, M.C. en Gefen, D. (2004) 'Validation Guidelines for IS Positivist Research', *Communications of the Association for Information Systems*, 13, 380-427.

- Swieringa, J. en Wierdsma, A.F.M (1990) *Op weg naar een lerende organisatie*, Groningen, Wolters Noordhoff.
- Value Chain Framework (Porter) (online) (geraadpleegd op 19 maart 2007). Beschikbaar op  
<URL:[http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_value\\_chain.html](http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain.html)>
- VKW Limburg (2006) *Top 500: de 500 grootste ondernemingen in Limburg: rangschikking volgens omzet* (21<sup>ste</sup> editie), Hasselt, Jos Stalmans.
- VOKA (2005) *Voka- studie 01: internationaler ondernemen: kansen voor Vlaanderen*, Antwerpen, VOKA- Vlaams Economisch Verbond.
- VOKA (2005) *Voka- studie 02: uniek zijn rendeert: uitdagingen voor Vlaanderen*, Antwerpen, VOKA – Vlaams Economisch Verbond.
- Zahra, S.A. en Covin, J.G. (1995) 'Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis', *Journal of Business Venturing*, 10:1, 43-58.
- Zahra, S.A. en Garvis, D.M. (2000) 'International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility', *Journal of Business Venturing*, 15: 5/6, 469-492.
- Zheng Zhou, K. (2006) 'Innovation, imitation, and new product performance: The case of China', *Industrial Marketing Management*, 35:3, 394-402.
- Zou, S., Taylor, C.R. en Osland, G.E. (1998) 'The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure', *Journal of International Marketing*, 6:3, 37-58.

## **Bijlagen**

Bijlage 1: De online- enquête

Bijlage 2: Coderingschema online- enquête

Bijlage 3: Begeleidende e-mail bij enquête

Bijlage 4: Beslissingsboom

Bijlage 5: Herinneringsmail online- enquête

Bijlage 6: Frequentietabellen controlevariabelen

Bijlage 7: Resultaten factoranalyse

Bijlage 8: Tabellen bij het basismodel

Bijlage 9: Model met controlevariabelen

Bijlage 10: Tabellen bij het model met controlevariabelen

Bijlage 11: Frequentietabel van factorscores

## **Bijlage 1: De online- enquête**



### **Exportprestaties van Limburgse ondernemingen: een wetenschappelijke studie.**

#### **Belangrijke instructies**

Gelieve onderstaande vragen te beantwoorden voor één export venture binnen uw bedrijf. Met de term 'export venture' bedoelen we de export van één product of dienst naar een buitenlandse markt. Het is dus de bedoeling dat u tijdens het invullen van deze enquête enkel dit ene gekozen product of deze ene gekozen dienst van uw bedrijf in die bepaalde exportmarkt voor ogen houdt. Kies daarom voor het beantwoorden van deze vragen de export venture binnen uw bedrijf waarmee u het meest vertrouwd bent.

Hierbij willen we nogmaals benadrukken dat de verwerking van de gegevens in deze enquête volledig anoniem gebeurt. De ingewonnen informatie zal enkel gebruikt worden voor wetenschappelijke doeleinden en zal dus in geen enkel geval worden doorgespeeld aan derden.

Gelieve op het einde, na het invullen van de enquête, op de knop **verzenden** te klikken onderaan de enquête om zo de gegevens op een correcte manier te versturen.

## Vragen

*In welke mate bent u akkoord met de volgende stellingen? Gelieve telkens het bolletje aan te duiden dat overeenkomt met uw mening. Antwoord telkens in het kader van de door u gekozen export venture.*

**1. In de bedrijfssector van deze export venture verandert de voorkeur van de klant voor een product of dienst enorm snel.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**2. De klanten in deze export venture zijn continu op zoek naar nieuwe producten.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**3. Soms zijn de klanten in deze export venture erg prijsgevoelig, maar op andere momenten is de prijs voor hen relatief onbelangrijk.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**4. Het product of de dienst van deze export venture is vooral populair bij nieuwe klanten die dit product of deze dienst voordien nog nooit bij ons gekocht hebben.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord



**5. De nieuwe klanten in deze export venture hebben andere voorkeuren en behoeftes qua producten en/of diensten dan de bestaande klanten.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**6. We leveren te veel aan dezelfde klanten die reeds jaren een beroep doen op ons bedrijf.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**7. Technische innovaties, die gebaseerd zijn op onderzoeksresultaten, worden binnen ons bedrijf snel aanvaard.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**8. Ons bedrijf is steeds actief op zoek naar innovatieve ideeën.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**9. Innovatieve ideeën worden door het top management snel aanvaard.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**10. Als nieuwe ideeën van werknemers niet succesvol blijken, worden ze hiervoor afgestraft binnen het bedrijf.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**11. Innovatie wordt binnen ons bedrijf als te riskant ervaren en wordt daarom zoveel mogelijk tegengehouden.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**12. Managers binnen ons bedrijf zijn het er grotendeels over eens dat het vermogen van de verschillende business units om te blijven leren zeer belangrijk is om een concurrentievoordeel te behalen.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**13. Eén van de basiswaarden van deze export venture is leren, omdat men leren als iets essentieels beschouwt om zich op termijn als onderneming te kunnen verbeteren.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**14. Het aanbieden van mogelijkheden om te leren en zich bij te scholen wordt door onze onderneming eerder gezien als een investering dan als een kost.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**15. Leren wordt door ons bedrijf beschouwd als een noodzakelijk iets om te kunnen overleven.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**16. Binnen het bedrijf beschouwt men het continu bijleren door het personeel niet als een topprioriteit.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**17. Het algemene idee dat heerst binnen ons bedrijf is dat we onze toekomst als onderneming in gevaar brengen als we stoppen met leren.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**18. Binnen deze export venture heeft men een duidelijk idee van waar het bedrijf voor staat en wat men op termijn wil bereiken.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**19. Zowel het management als het personeel in de verschillende afdelingen binnen het bedrijf zijn het eens met de bedrijfsvisie die men heeft uitgestippeld voor de komende jaren.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**20. Alle werknemers engageren zich voor de doelstellingen die men binnen deze export venture heeft uitgewerkt.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**21. Het personeel beschouwt zichzelf als een volwaardige partner met voldoende inspraak wat betreft het mee bepalen van de koers die het bedrijf de komende jaren wil varen.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**22. Het topmanagement vindt het belangrijk om haar bedrijfsvisie te delen met het andere personeel binnen de onderneming.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**23. Onze business unit heeft geen duidelijke bedrijfsvisie voor de toekomst.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**24. Binnen het bedrijf durven werknemers kritisch nadenken over de basisveronderstellingen van onze manier van zaken doen.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**25. Managers binnen deze business unit accepteren niet dat hun beleid in vraag wordt gesteld.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**26. Onze business unit hecht veel belang aan openheid.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**27. Deze exportactiviteit is erg winstgevend.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**28. Deze exportactiviteit genereert een relatief hoog verkoopsvolume.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**29. Deze exportactiviteit kent een relatief snelle groei.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**30. Deze exportactiviteit heeft de competitiviteit van ons bedrijf in het algemeen verbeterd.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**31. Deze exportactiviteit heeft de strategische positie van ons bedrijf op de markt versterkt.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**32. Deze exportactiviteit heeft ervoor gezorgd dat ons wereldwijde marktaandeel significant is gestegen.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**33. Ons bedrijf is tevreden over de prestaties van deze exportactiviteit.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**34. Deze exportactiviteit is erg succesvol.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**35. Deze exportactiviteit voldoet helemaal aan de verwachtingen van ons bedrijf.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**36. We helpen onze klanten met het anticiperen op nieuwe ontwikkelingen in de markten waar zij actief zijn.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**37. We proberen permanent nieuwe behoeftes te ontdekken bij onze klanten waarvan ze zich zelf nog niet bewust zijn.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**38. In onze nieuwe producten of diensten incorporeren wij oplossingen die een antwoord bieden op de onuitgesproken behoeftes van de klant.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**39. Als bedrijf brainstormen we vaak over verschillende nieuwe manieren waarop klanten onze producten of diensten zouden kunnen gebruiken.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**40. We zoeken naar kansen in domeinen waar het klanten moeite kost om hun behoeftes uit te drukken.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**41. We werken nauw samen met trendsetters die behoeftes erkennen maanden of jaren voor de meerderheid van de markt deze behoeftes heeft.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**42. Wat het omgaan met de concurrentie betreft, zal ons bedrijf een eerder afwachtende houding aannemen om een hevige concurrentiestrijd te vermijden.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**43. In het algemeen hebben managers in ons bedrijf een voorkeur voor projecten met weinig risico.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord



**44. In het algemeen zijn de managers binnen ons bedrijf van mening dat men de markt waarop men actief zou willen zijn het best op een voorzichtige manier stap voor stap verkent.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**45. Wanneer mijn bedrijf geconfronteerd wordt met een erg onzekere situatie, zal het een agressieve houding aannemen om mogelijke kansen optimaal te benutten.**

- Helemaal niet akkoord
- Niet akkoord
- Geen mening
- Akkoord
- Helemaal akkoord

**46. In welk jaar werd uw bedrijf opgericht?**

**47. In welke sector is uw bedrijf actief?**

- Industrie/ productie
- Distributie en handel
- Diensten
- ICT
- Anderen

Welke andere?

**48. Hoeveel werknemers waren er actief in uw bedrijf in 2006?**

- 20-200
- 201-400
- 401-600
- 601-800
- 801-100

**Indien u nog opmerkingen heeft over deze vragenlijst, kan u deze hieronder noteren:**

Indien u dit wenst, zal ik u tegen eind juni de volledige onderzoeksresultaten doormailen in de vorm van een overzichtelijk managementrapport samen met een gepersonaliseerd resultaat van uw bedrijf op deze enquête. Dit is uiteraard geheel vrijblijvend en indien u van deze mogelijkheid gebruik wenst te maken, kan u hieronder een e-mailadres invullen. Het spreekt voor zich dat dit niet per se een e-mailadres hoeft te zijn met een duidelijke verwijzing in naar uw bedrijf. Ik wil hierbij nogmaals benadrukken dat de verwerking van de gegevens volledig anoniem gebeurt. Dit blijft dus gelden, ook wanneer u hier uw e-mailadres invult. Het doormailen van de onderzoeksresultaten naar u staat immers los van de verwerking van de gegevens voor het onderzoek.

**Vul hier uw e-mailadres in indien u de onderzoeksresultaten doorgemailed wilt krijgen:**

**Druk na het invullen van de enquête hieronder op de knop verzenden om de enquête te versturen**

***Zo, deze vragenlijst is ten einde. Ik dank u nogmaals voor uw bereidwillige medewerking. Hartelijk dank!***

## **Bijlage 2: Coderingsschema online- enquête**



### **Exportprestaties van Limburgse ondernemingen: een wetenschappelijke studie.**

#### **Belangrijke instructies**

Gelieve onderstaande vragen te beantwoorden voor één export venture binnen uw bedrijf. Met de term 'export venture' bedoelen we de export van één product of dienst naar een buitenlandse markt. Het is dus de bedoeling dat u tijdens het invullen van deze enquête enkel dit ene gekozen product of deze ene gekozen dienst van uw bedrijf in die bepaalde exportmarkt voor ogen houdt. Kies daarom voor het beantwoorden van deze vragen de export venture binnen uw bedrijf waarmee u het meest vertrouwd bent.

Hierbij willen we nogmaals benadrukken dat de verwerking van de gegevens in deze enquête volledig anoniem gebeurt. De ingewonnen informatie zal enkel gebruikt worden voor wetenschappelijke doeleinden en zal dus in geen enkel geval worden doorgespeeld aan derden.

Gelieve op het einde, na het invullen van de enquête, op de knop **verzenden** te klikken onderaan de enquête om zo de gegevens op een correcte manier te versturen.

## Vragen

### Variabele marktturbulentie

**MARKTTURB1** In de bedrijfssector van deze export venture verandert de voorkeur van de klant voor een product of dienst enorm snel.

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**MARKTTURB2** De klanten in deze export venture zijn continu op zoek naar nieuwe producten.

Helemaal niet akkoord =1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord= 4

Helemaal akkoord = 5

**MARKTTURB3** Soms zijn de klanten in deze export venture erg prijsgevoelig, maar op andere momenten is de prijs voor hen relatief onbelangrijk.

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**MARKTTURB4** Het product of de dienst van deze export venture is vooral populair bij nieuwe klanten die dit product of deze dienst voordien nog nooit bij ons gekocht hebben.

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**MARKTTURB5 De nieuwe klanten in deze export venture hebben andere voorkeuren en behoeftes qua producten en/of diensten dan de bestaande klanten.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**MARKTTURB6 We leveren te veel aan dezelfde klanten die reeds jaren een beroep doen op ons bedrijf.**

Helemaal niet akkoord = 5

Niet akkoord = 4

Geen mening = 3

Akkoord = 2

Helemaal akkoord = 1

**Variabele innovativiteit**

**INN1 Technische innovaties, die gebaseerd zijn op onderzoeksresultaten, worden binnen ons bedrijf snel aanvaard.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**INN2 Ons bedrijf is steeds actief op zoek naar innovatieve ideeën.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**INN3** **Innovatieve ideeën worden door het top management snel aanvaard.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**INN4** **Als nieuwe ideeën van werknemers niet succesvol blijken, worden ze hiervoor afgestraft binnen het bedrijf.**

Helemaal niet akkoord = 5  
Niet akkoord = 4  
Geen mening = 3  
Akkoord = 2  
Helemaal akkoord = 1

**INN5** **Innovatie wordt binnen ons bedrijf als te riskant ervaren en wordt daarom zoveel mogelijk tegengehouden.**

Helemaal niet akkoord = 5  
Niet akkoord = 4  
Geen mening = 3  
Akkoord = 2  
Helemaal akkoord = 1

**Variabele leeroriëntatie**

**DIMENSIE 1: TOEWIJDING MET BETREKKING TOT LEREN BINNEN DE ONDERNEMING**

**LO1** **Managers binnen ons bedrijf zijn het er grotendeels over eens dat het vermogen van de verschillende business units om te blijven leren zeer belangrijk is om een concurrentievoordeel te behalen.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**LO2** **Eén van de basiswaarden van deze export venture is leren, omdat men leren als iets essentieels beschouwt om zich op termijn als onderneming te kunnen verbeteren.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**LO3** **Het aanbieden van mogelijkheden om te leren en zich bij te scholen wordt door onze onderneming eerder gezien als een investering dan als een kost.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**LO4** **Leren wordt door ons bedrijf beschouwd als een noodzakelijk iets om te kunnen overleven.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**LO5** **Binnen het bedrijf beschouwt men het continu bijleren door het personeel niet als een topprioriteit**

Helemaal niet akkoord = 5

Niet akkoord = 4

Geen mening = 3

Akkoord = 2

Helemaal akkoord = 1

**LO6** **Het algemene idee dat heerst binnen ons bedrijf is dat we onze toekomst als onderneming in gevaar brengen als we stoppen met leren.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

DIMENSIE 2: DE GEDEELDE VISIE BINNEN DE ONDERNEMING

**LO7** **Binnen deze export venture heeft men een duidelijk idee van waar het bedrijf voor staat en wat men op termijn wil bereiken.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**LO8** **Zowel het management als het personeel in de verschillende afdelingen binnen het bedrijf zijn het eens met de bedrijfsvisie die men heeft uitgestippeld voor de komende jaren.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**LO9** **Alle werknemers engageren zich voor de doelstellingen die men binnen deze export venture heeft uitgewerkt.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5



**LO10** **Het personeel beschouwt zichzelf als een volwaardige partner met voldoende inspraak wat betreft het mee bepalen van de koers die het bedrijf de komende jaren wil varen.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**LO11** **Het topmanagement vindt het belangrijk om haar bedrijfsvisie te delen met het andere personeel binnen de onderneming.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**LO12** **Onze business unit heeft geen duidelijke bedrijfsvisie voor de toekomst.**

Helemaal niet akkoord = 5

Niet akkoord = 4

Geen mening = 3

Akkoord = 2

Helemaal akkoord = 1

### DIMENSIE 3: OPENHEID BINNEN DE ONDERNEMING

**LO13** **Binnen het bedrijf durven werknemers kritisch nadenken over de basisveronderstellingen van onze manier van zaken doen.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**LO14 Managers binnen deze business unit accepteren niet dat hun beleid in vraag wordt gesteld.**

Helemaal niet akkoord = 5  
Niet akkoord = 4  
Geen mening = 3  
Akkoord = 2  
Helemaal akkoord = 1

**LO15 Onze business unit hecht veel belang aan openheid.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**Variabele exportprestatie**

**DIMENSIE 1: FINANCIËLE EXPORTPRESTATIE**

**EXPORT1 Deze exportactiviteit is erg winstgevend.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**EXPORT2 Deze exportactiviteit genereert een relatief hoog verkoopsvolume.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**EXPORT3 Deze exportactiviteit kent een relatief snelle groei.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

DIMENSIE 2: STRATEGISCH EXPORTPRESTATIE

**EXPORT4**                    **Deze exportactiviteit heeft de competitiviteit van ons bedrijf in het algemeen verbeterd.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**EXPORT5**                    **Deze exportactiviteit heeft de strategische positie van ons bedrijf op de markt versterkt.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**EXPORT6**                    **Deze exportactiviteit heeft ervoor gezorgd dat ons wereldwijde marktaandeel significant is gestegen.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

DIMENSIE 3: TEVREDENHEID MET DE EXPORT VENTURE

**EXPORT7**                    **Ons bedrijf is tevreden over de prestaties van deze exportactiviteit.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**EXPORT8                    Deze exportactiviteit is erg succesvol.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**EXPORT9                    Deze exportactiviteit voldoet helemaal aan de  
verwachtingen van ons bedrijf.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**Variabele marktoriëntatie**

**MO1                            We helpen onze klanten met het anticiperen op nieuwe  
ontwikkelingen in de markten waar zij actief zijn.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**MO2                            We proberen permanent nieuwe behoeftes te ontdekken  
bij onze klanten waarvan ze zich zelf nog niet bewust zijn.**

Helemaal niet akkoord = 1  
Niet akkoord = 2  
Geen mening = 3  
Akkoord = 4  
Helemaal akkoord = 5

**MO3** **In onze nieuwe producten of diensten incorporeren wij oplossingen die een antwoord bieden op de onuitgesproken behoeftes van de klant.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**MO4** **Als bedrijf brainstormen we vaak over verschillende nieuwe manieren waarop klanten onze producten of diensten zouden kunnen gebruiken.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**MO5** **We zoeken naar kansen in domeinen waar het klanten moeite kost om hun behoeftes uit te drukken.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**MO6** **We werken nauw samen met trendsetters die behoeftes erkennen maanden of jaren voor de meerderheid van de markt deze behoeftes heeft.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**Variabele ondernemerschap**

DIMENSIE 1: HET NEMEN VAN RISICO'S

**OND1**                    **Wat het omgaan met de concurrentie betreft, zal ons bedrijf een eerder afwachtende houding aannemen om een hevige concurrentiestrijd te vermijden.**

Helemaal niet akkoord = 5

Niet akkoord = 4

Geen mening = 3

Akkoord = 2

Helemaal akkoord = 1

**OND2**                    **In het algemeen hebben managers in ons bedrijf een voorkeur voor projecten met weinig risico.**

Helemaal niet akkoord = 5

Niet akkoord = 4

Geen mening = 3

Akkoord = 2

Helemaal akkoord = 1

DIMENSIE 2: PROACTIVITEIT

**OND3**                    **In het algemeen zijn de managers binnen ons bedrijf van mening dat men de markt waarop men actief zou willen zijn het best op een voorzichtige manier stap voor stap verkent.**

Helemaal niet akkoord = 5

Niet akkoord = 4

Geen mening = 3

Akkoord = 2

Helemaal akkoord = 1

**OND4**                    **Wanneer mijn bedrijf geconfronteerd wordt met een erg onzekere situatie, zal het een agressieve houding aannemen om mogelijke kansen optimaal te benutten.**

Helemaal niet akkoord = 1

Niet akkoord = 2

Geen mening = 3

Akkoord = 4

Helemaal akkoord = 5

**Controlevariabelen****JAAR**                      **In welk jaar werd uw bedrijf opgericht? JAARTAL INGEVEN****SECTOR**                      **In welke sector is uw bedrijf actief?**

SECTOR\_1                      Industrie/ productie = 0 of 1

SECTOR\_2                      Distributie en handel = 0 of 1

SECTOR\_3                      Diensten = 0 of 1

SECTOR\_4                      ICT = 0 of 1

SECTOR\_5                      Anderen = 0 of 1

SECTOR\_a                      Welke andere? ZELF INGEVEN

**WERKNEMERS**              **Hoeveel werknemers waren er actief in uw bedrijf in 2006?**

20-200 = 1

201-400 = 2

401-600 = 3

601-800 = 4

801-1000 = 4

## **Bijlage 3: Begeleidende e-mail bij enquête**

Geachte,

In het kader van wetenschappelijk onderzoek dat gevoerd wordt aan de Universiteit Hasselt in samenwerking met de Universiteit van Maastricht onder leiding van Prof. dr. Piet Pauwels, bestudeer ik de invloed van marktorientatie, leeroriëntatie, innovatie en ondernemerschap op de exportprestatie van Limburgse bedrijven. Om dit onderzoek echter nauwkeurig te kunnen uitvoeren, is het afnemen van enquêtes bij meer dan 100 Limburgse ondernemingen noodzakelijk.

Graag zou ik u dan ook willen vragen of u wil meewerken aan dit onderzoek en een aantal minuten van uw kostbare tijd zou willen vrijmaken om deze enquête in te vullen.

De enquête kan u openen door op de onderstaande link te klikken en het invullen ervan duurt niet langer dan 10 minuten.

<http://cidondsrv.uhasselt.be/survey/PresInt/presint.htm>

Ik wil hierbij benadrukken dat de verwerking van de gegevens volledig anoniem gebeurt. U hoeft de naam van uw bedrijf dan ook niet te vermelden op de enquête.

Tot slot wil ik nog vermelden dat ik u als teken van dank voor uw bereidwillige medewerking, indien u dit wenst, tegen eind juni de volledige onderzoeksresultaten zal doormailen in de vorm van een overzichtelijk managementrapport. Deze optie is uiteraard geheel vrijblijvend. (zie enquête)

Indien u nog vragen heeft, mag u mij uiteraard altijd contacteren op het volgende e-mailadres: [sandra.vanhoof@student.uhasselt.be](mailto:sandra.vanhoof@student.uhasselt.be) of op het volgende gsm-nummer: 0494/ 23.19.34

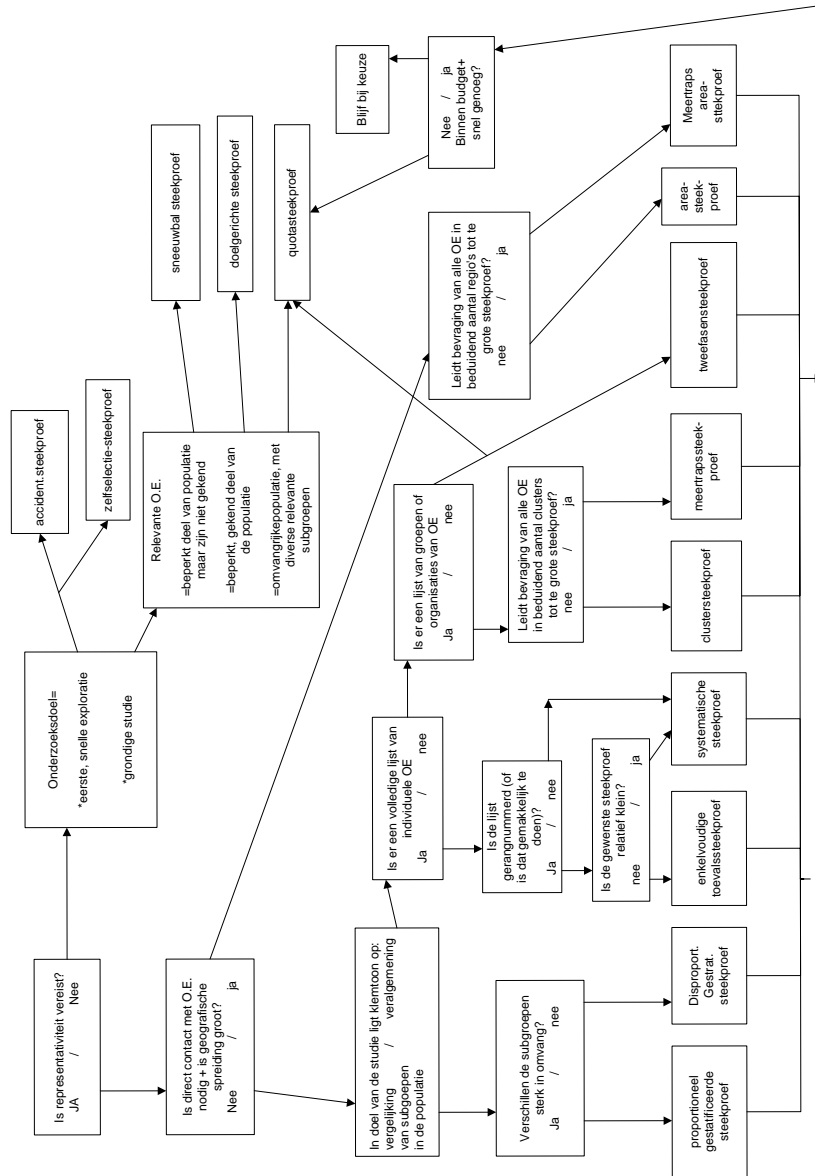
Alvast hartelijk bedankt.

Met vriendelijke groeten,

Vanhoof Sandra



# Bijlage 4: Beslissingsboom



Figuur B. 1: Beslissingsboom

## **Bijlage 5: Herinneringsmail online- enquête**

Geachte,

Iets meer dan een week geleden heb ik u reeds een e-mail gestuurd waarin ik u vroeg om mee te werken aan wetenschappelijk onderzoek dat gevoerd wordt aan de Universiteit Hasselt in samenwerking met de Universiteit van Maastricht onder leiding van Prof. dr. Piet Pauwels omtrent de invloed van marktorientatie, leeroriëntatie, innovatie en ondernemerschap op de exportprestatie van Limburgse bedrijven.

Indien u de enquête, die hiervoor ingevuld diende te worden, reeds teruggestuurd heeft, dan wil ik u eerst en vooral hiervoor bedanken. Moest dit nog niet het geval zijn, dan zou ik u graag nogmaals willen vragen of u wil meewerken aan dit onderzoek en een aantal minuten van uw kostbare tijd zou willen vrijmaken om deze enquête alsnog in te vullen. Hoe meer bedrijven er namelijk meewerken, hoe nauwkeuriger het onderzoek zal zijn.

De enquête kan u openen door op de onderstaande link te klikken en het invullen ervan duurt niet langer dan 10 minuten.

<http://cidondsrv.uhasselt.be/survey/PresInt/presint.htm>

Ik wil hierbij benadrukken dat de verwerking van de gegevens volledig anoniem gebeurt. U hoeft de naam van uw bedrijf dan ook niet te vermelden op de enquête.

Tot slot wil ik nog vermelden dat ik u als teken van dank voor uw bereidwillige medewerking, indien u dit wenst, tegen eind juni de volledige onderzoeksresultaten zal doormailen in de vorm van een overzichtelijk managementrapport. Deze optie is uiteraard geheel vrijblijvend. (zie enquête)

Indien u nog vragen heeft, mag u mij uiteraard altijd contacteren op het volgende e-mailadres: [sandra.vanhoof@student.uhasselt.be](mailto:sandra.vanhoof@student.uhasselt.be) of op het volgende gsm-nummer: 0494/ 23.19.34

Alvast hartelijk bedankt

Met vriendelijke groeten,

Vanhoof Sandra

## Bijlage 6: Frequentietabellen controlevariabelen

**Tabel B. 1: Frequentietabel van de controlevariabele 'jaar van oprichting'**

In welk jaar werd uw bedrijf opgericht?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	7.6	7.6	7.6
1872	1	1.5	1.5	9.1
1911	1	1.5	1.5	10.6
1915	1	1.5	1.5	12.1
1924	1	1.5	1.5	13.6
1938	1	1.5	1.5	15.2
1946	1	1.5	1.5	16.7
1947	1	1.5	1.5	18.2
1948	1	1.5	1.5	19.7
1950	2	3.0	3.0	22.7
1958	1	1.5	1.5	24.2
1960	2	3.0	3.0	27.3
1962	2	3.0	3.0	30.3
1963	2	3.0	3.0	33.3
1964	3	4.5	4.5	37.9
1965	3	4.5	4.5	42.4
1967	1	1.5	1.5	43.9
1968	1	1.5	1.5	45.5
1970	4	6.1	6.1	51.5
1971	1	1.5	1.5	53.0
1972	4	6.1	6.1	59.1
1974	1	1.5	1.5	60.6
1975	3	4.5	4.5	65.2
1976	4	6.1	6.1	71.2
1978	1	1.5	1.5	72.7
1979	2	3.0	3.0	75.8
1981	1	1.5	1.5	77.3
1986	1	1.5	1.5	78.8
1987	1	1.5	1.5	80.3
1988	1	1.5	1.5	81.8
1990	3	4.5	4.5	86.4
1994	2	3.0	3.0	89.4
1995	1	1.5	1.5	90.9
1997	2	3.0	3.0	93.9
1999	2	3.0	3.0	97.0
2002	1	1.5	1.5	98.5
2003	1	1.5	1.5	100.0
Total	66	100.0	100.0	

**Tabel B. 2: Frequentietabel van de controlevariabele 'aantal werknemers actief in het bedrijf in 2006'**

Hoeveel werknemers waren er actief in uw bedrijf in 2006?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20- 200	34	51.5	51.5	51.5
	201- 400	19	28.8	28.8	80.3
	401- 600	6	9.1	9.1	89.4
	601- 800	3	4.5	4.5	93.9
	801- 1000	4	6.1	6.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Tabel B. 3: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is'**

Statistics

		In welke sector is uw bedrijf actief? - Industrie/ productie	In welke sector is uw bedrijf actief? - Distributie en handel	In welke sector is uw bedrijf actief? - Diensten	In welke sector is uw bedrijf actief? - ICT	In welke sector is uw bedrijf actief? - Andere
N	Valid	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0

**Tabel B. 4: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is'**

In welke sector is uw bedrijf actief? - Industrie/ productie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	14	21.2	21.2	21.2
	Industrie/ productie	52	78.8	78.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Tabel B. 5: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is'**

In welke sector is uw bedrijf actief? - Distributie en handel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	55	83.3	83.3	83.3
	Distributie en handel	11	16.7	16.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Tabel B. 6: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is'**

**In welke sector is uw bedrijf actief? - ICT**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	66	100.0	100.0	100.0

**Tabel B. 7: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is'**

**In welke sector is uw bedrijf actief? - Diensten**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	62	93.9	93.9	93.9
Diensten	4	6.1	6.1	100.0
Total	66	100.0	100.0	

**Tabel B. 8: Frequentietabel van de controlevariabele 'sector waarin het bedrijf momenteel actief is'**

**In welke sector is uw bedrijf actief? - Andere**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	63	95.5	95.5	95.5
Andere	3	4.5	4.5	100.0
Total	66	100.0	100.0	

## Bijlage 7: Resultaten factoranalyse

**Tabel B. 9: Geroteerde componentenmatrix van de variabele marktturbulentie**

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

	Component		
	1	2	3
De klanten in deze export venture zijn continu op zoek na...	.876		
In de bedrijfssector van deze export venture verandert de...	.813		
Het product of de dienst van deze export venture is voora...	.673	.242	
Soms zijn de klanten in deze export venture erg prijsgevo...		.816	-.223
We leveren te veel aan dezelfde klanten die reeds jaren e...		-.707	-.352
De nieuwe klanten in deze export venture hebben andere vo...			.926

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Tabel B. 10: Componentenmatrix van de variabele innovativiteit met vraag INN4****Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Innovatie wordt binnen ons bedrijf als te riskant ervaren...	.794
Ons bedrijf is steeds actief op zoek naar innovatieve ide...	.728
Technische innovaties, die gebaseerd zijn op onderzoeksre...	.703
Innovatieve ideeën worden door het top management snel aa...	.691
Als nieuwe ideeën van werknemers niet succesvol blijken, ...	.537

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Tabel B. 11: Componentenmatrix van de variabele innovativiteit zonder vraag INN4****Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Innovatie wordt binnen ons bedrijf als te riskant ervaren...	.761
Ons bedrijf is steeds actief op zoek naar innovatieve ide...	.749
Technische innovaties, die gebaseerd zijn op onderzoeksre...	.747
Innovatieve ideeën worden door het top management snel aa...	.732

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Tabel B. 12: Geroteerde componentenmatrix van de variabele leeroriëntatie**

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

	Component			
	1	2	3	4
Onze business unit hecht veel belang aan openheid.	.860			.238
Managers binnen deze business unit accepteren niet dat hu...	.765	.272		
Binnen het bedrijf durven werknemers kritisch nadenken ov...	.626		.297	.226
Het aanbieden van mogelijkheden om te leren en zich bij t...	.504	.214	.491	.346
Zowel het management als het personeel in de verschillend...	.503	.490	.337	
Het topmanagement vindt het belangrijk om haar bedrijfsvi...	.473	.465	.283	.425
Alle werknemers engageren zich voor de doelstellingen die...		.813		.241
Binnen deze export venture heeft men een duidelijk idee v...		.645	.307	
Onze business unit heeft geen duidelijke bedrijfsvisie vo...	.480	.569		
Het personeel beschouwt zichzelf als een volwaardige part...	.515	.518		.233
Het algemene idee dat heerst binnen ons bedrijf is dat we...		.274	.786	
Binnen het bedrijf beschouwt men het continu bijleren doo...	.239		.688	
Leren wordt door ons bedrijf beschouwd als een noodzakeli...	.332		.606	.450
Eén van de basiswaarden van deze export venture is leren,...			.212	.910
Managers binnen ons bedrijf zijn het er grotendeels over ...	.404	.201		.729

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.



**Tabel B. 13: Geroteerde componentenmatrix van de variabele exportprestatie****Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Deze exportactiviteit voldoet helemaal aan de verwachting...	.870		
Ons bedrijf is tevreden over de prestaties van deze expor...	.835	.242	
Deze exportactiviteit is erg succesvol.	.727	.374	.299
Deze exportactiviteit heeft ervoor gezorgd dat ons wereld...		.828	
Deze exportactiviteit heeft de strategische positie van o...	.274	.813	
Deze exportactiviteit heeft de competitiviteit van ons be...	.503	.667	
Deze exportactiviteit genereert een relatief hoog verkoop...		.271	.811
Deze exportactiviteit kent een relatief snelle groei.		.249	.741
Deze exportactiviteit is erg winstgevend.	.370	-.202	.668

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Tabel B. 14: Geroteerde componentenmatrix van de variabele marktorientatie**

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

	Component
	1
We proberen permanent nieuwe behoeftes te ontdekken bij o...	.837
In onze nieuwe producten of diensten incorporeren wij opl...	.795
Als bedrijf brainstormen we vaak over verschillende nieuw...	.752
We zoeken naar kansen in domeinen waar het klanten moeite...	.690
We helpen onze klanten met het anticiperen op nieuwe ontw...	.632
We werken nauw samen met trendsetters die behoeftes erken...	.610

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Tabel B. 15: Geroteerde componentenmatrix van de variabele ondernemerschap met vraag OND4**

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

	Component
	1
In het algemeen hebben managers in ons bedrijf een voorke...	.814
In het algemeen zijn de managers binnen ons bedrijf van m...	.777
Wat het omgaan met de concurrentie betreft, zal ons bedri...	.776
Wanneer mijn bedrijf geconfronteerd wordt met een erg onz..	.327

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Tabel B. 16: Geroteerde componentenmatrix van de variabele ondernemerschap zonder vraag OND4**

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

	Component
	1
In het algemeen hebben managers in ons bedrijf een voorke...	.808
In het algemeen zijn de managers binnen ons bedrijf van m...	.801
Wat het omgaan met de concurrentie betreft, zal ons bedri...	.792

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Bijlage 8: Tabellen bij het basismodel

Tabel B. 17: Tabel met  $\beta$  coëfficiënten van het basismodel

	EXPORT	INN
EXPORT		
INN	0,455887	
INN*MARKTTURB	-0,013282	
INN*OND	0,313612	
LO	0,152297	0,334067
MARKTTURB	-0,051700	
MO	0,142866	0,313379
MO*LO	-0,104277	-0,228734
OND	-0,053057	

Tabel B. 18: Tabel met t- waarden van het basismodel

	EXPORT	INN
EXPORT		
INN	2,911448	
INN*MARKTTURB	0,093133	
INN*OND	2,153853	
LO		2,835112
MARKTTURB	0,381664	
MO		2,534425
MO*LO		2,049437
OND	0,438173	

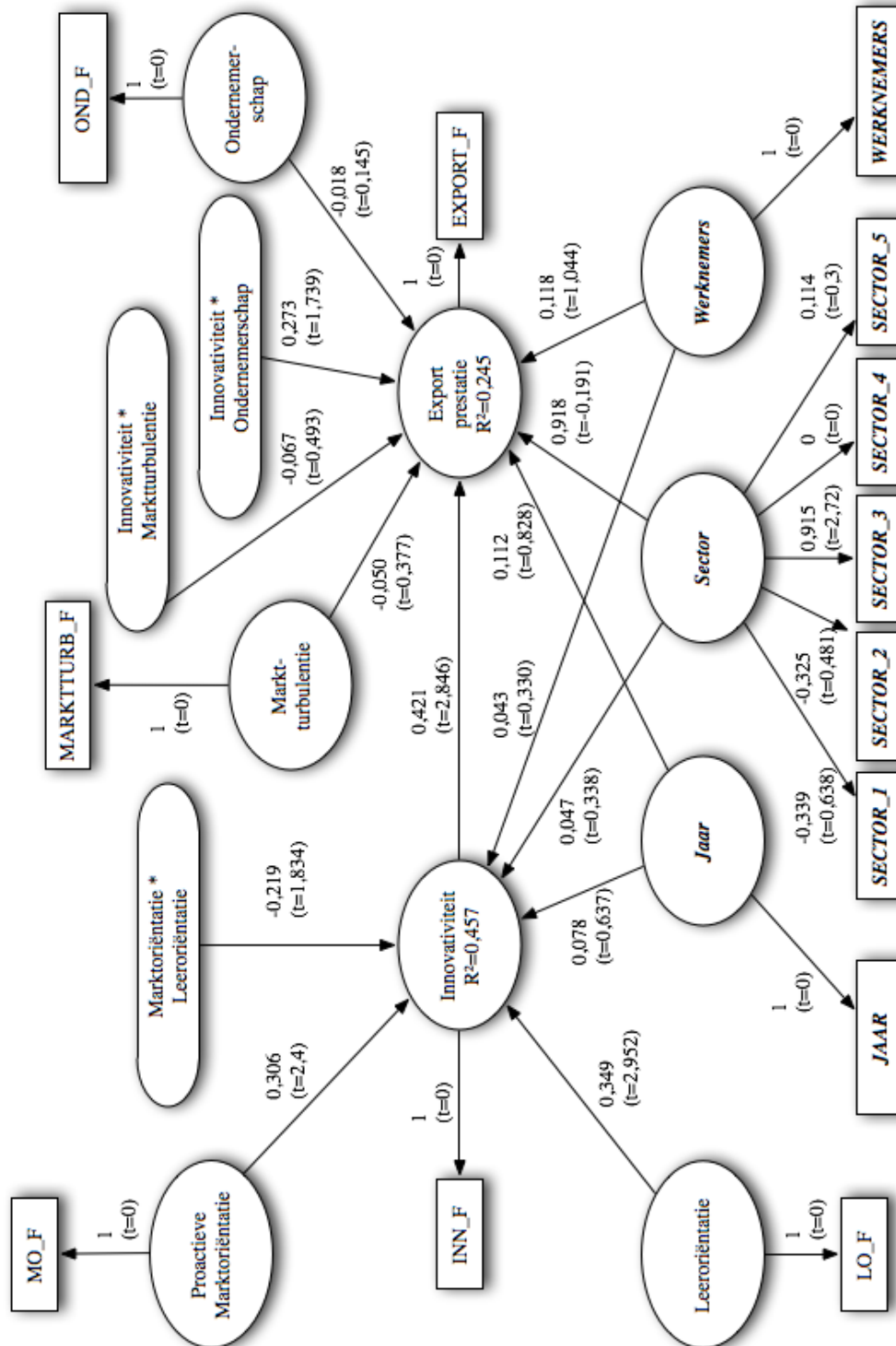
Tabel B. 19: Latent Variable Correlations

	EXP	INN	INN * MAR	INN * OND	LO	MAR	MO	MO * LO	OND
EXP	1								
INN	0,3227	1							
INN * MAR	-0,0461	0,1715	1						
INN * OND	0,1530	-0,3578	-0,3588	1					
LO	0,1926	0,5841	0,1584	-0,2450	1				
MAR	0,0137	0,0705	-0,1007	0,0728	-0,0494	1			
MO	0,2997	0,5123	-0,0667	-0,0404	0,5062	0,1242	1		
MO*LO	-0,0699	-0,4031	0,1660	0,3520	-0,3997	-0,0003	-0,1304	1	
OND	0,0750	0,2843	0,0709	-0,0301	0,2590	-0,1716	0,3474	-0,1104	1

**Tabel B. 20: Loadings and Cross- Loadings for the Measurement Model**

	<b>EXP</b>	<b>INN</b>	<b>INN * MAR</b>	<b>INN * OND</b>	<b>LO</b>	<b>MAR</b>	<b>MO</b>	<b>MO * LO</b>	<b>OND</b>
<b>EXP_F</b>	1	0,3227	-0,0461	0,1530	0,1926	0,0137	0,2997	-0,0699	0,0750
<b>INN_F</b>	0,3227	1	0,1715	-0,3578	0,5841	0,0705	0,5123	-0,4031	0,2843
<b>INN_F* MAR_F</b>	-0,0461	0,1715	1	-0,3588	0,1584	-0,1007	-0,0667	0,1660	0,0709
<b>INN_F* OND_F</b>	0,1530	-0,3578	-0,3588	1	-0,2450	0,0728	-0,0404	0,3520	-0,0301
<b>LO_F</b>	0,1926	0,5841	0,1584	-0,2450	1	-0,0494	0,5062	-0,3997	0,2590
<b>MAR_F</b>	0,0137	0,0705	-0,1007	0,0728	-0,0494	1	0,1242	-0,0003	-0,1716
<b>MO_F</b>	0,2997	0,5123	-0,0667	-0,0404	0,5062	0,1242	1	-0,1304	0,3474
<b>MO_F* LO_F</b>	-0,0699	-0,4031	0,1660	0,3520	-0,3997	-0,0003	-0,1304	1	-0,1104
<b>OND_F</b>	0,0750	0,2843	0,0709	-0,0301	0,2590	-0,1716	0,3474	-0,1104	1

## Bijlage 9: Model met controlevariabelen



Figuur B. 2: Model met controlevariabelen

## Bijlage 10: Tabellen bij het model met controlevariabelen

Tabel B. 21: Samenvattende tabel van het model met controlevariabelen

	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Alfa van Cronbach</b>
<b>EXPORT</b>	1	1	0,244583	1
<b>INN</b>	1	1	0,457369	1
<b>INN*MARKTTURB</b>	1	1		1
<b>INN*OND</b>	1	1		1
<b>JAAR</b>	1	1		1
<b>LO</b>	1	1		1
<b>MARKTTURB</b>	1	1		1
<b>MO</b>	1	1		1
<b>MO*LO</b>	1	1		1
<b>OND</b>	1	1		1
<b>SECTOR</b>	0,214098	0,032626		-2,109663
<b>WERKNEMERS</b>	1	1		1



Tabel B. 22: Tabel met  $\beta$  coëfficiënten van het model met controlevariabelen

	<b>EXPORT</b>	<b>INN</b>
<b>EXPORT</b>		
<b>INN</b>	0,421160	
<b>INN*MARKTTURB</b>	-0,066717	
<b>INN*OND</b>	0,273311	
<b>JAAR</b>	0,145155	0,078317
<b>LO</b>	0,146944	0,348902
<b>MARKTTURB</b>	-0,050091	
<b>MO</b>	0,128763	0,305733
<b>MO*LO</b>	-0,092363	-0,219306
<b>OND</b>	-0,018232	
<b>SECTOR</b>	-0,171508	0,046613
<b>WERKNEMERS</b>	0,135505	0,042704

**Tabel B. 23: Tabel met t- waarden van het model met controlevariabelen**

	<b>EXPORT</b>	<b>INN</b>
<b>EXPORT</b>		
<b>INN</b>	2,846366	
<b>INN*MARKTTURB</b>	0,493396	
<b>INN*OND</b>	1,738532	
<b>JAAR</b>	0,827721	0,636726
<b>LO</b>		2,952337
<b>MARKTTURB</b>	0,376853	
<b>MO</b>		2,399970
<b>MO*LO</b>		1,833947
<b>OND</b>	0,144822	
<b>SECTOR</b>	0,918202	0,337653
<b>WERKNEMERS</b>	1,043863	0,329750

**Tabel B. 24: Loadings and Cross- Loadings for the Measurement Model (deel 1)**

	EXPORT	INN	INN* MAR	INN* OND	JAAR	LO	MAR	MO
<b>EXPORT_F</b>	1	0,3227	-0,0461	0,1531	0,127	0,193	0,0137	0,2997
<b>INN_F</b>	0,3227	1	0,1715	-0,3578	0,051	0,584	0,0705	0,5123
<b>INN_F * MAR_F</b>	-0,0461	0,1715	1	-0,3588	-0,008	0,158	-0,1007	-0,0667
<b>INN_F * OND_F</b>	0,1531	-0,3578	-0,3588	1	0,123	-0,245	0,0728	-0,0404
<b>JAAR</b>	0,1269	0,0510	-0,0075	0,1231	1	-0,065	0,0698	0,0365
<b>LO_F</b>	0,1926	0,5841	0,1584	-0,2450	-0,065	1	-0,0494	0,5062
<b>MAR_F</b>	0,0137	0,0705	-0,1007	0,0728	0,070	-0,049	1	0,1242
<b>MO_F</b>	0,2997	0,5123	-0,0667	-0,0404	0,037	0,506	0,1242	1
<b>MO_F * LO_F</b>	-0,0699	-0,4031	0,1660	0,3520	0,067	-0,400	-0,0003	-0,1304
<b>OND_F</b>	0,0751	0,2843	0,0709	-0,0301	-0,020	0,259	-0,1716	0,3474
<b>SECTOR_1</b>	0,0296	0,0412	-0,0467	0,0051	0,262	-0,036	0,0176	-0,0577
<b>SECTOR_2</b>	0,1023	-0,0476	0,1882	0,0781	-0,182	0,153	-0,0796	0,1304
<b>SECTOR_3</b>	-0,2006	-0,0303	-0,0229	-0,1127	0,085	-0,125	0,0820	-0,0280
<b>SECTOR_4</b>								
<b>SECTOR_5</b>	-0,0165	0,1126	-0,0507	-0,0118	-0,210	0,034	-0,0191	0,0944
<b>WERKNEMERS</b>	0,0705	0,1106	0,2063	-0,2552	-0,147	0,136	0,1394	0,0401

**Tabel B. 25: Loadings and Cross- Loadings for the Measurement Model (deel 2)**

	<b>MO*LO</b>	<b>OND</b>	<b>SECTOR</b>	<b>WERK-NEMER</b>
<b>EXPORT_F</b>	-0,0699	0,0751	-0,2266	0,0705
<b>INN_F</b>	-0,4031	0,2843	-0,0038	0,1106
<b>INN_F * MAR_F</b>	0,1660	0,0709	-0,1006	0,2063
<b>INN_F * OND_F</b>	0,3520	-0,0301	-0,1351	-0,2552
<b>JAAR</b>	0,0667	-0,0203	0,1073	-0,1466
<b>LO_F</b>	-0,3997	0,2590	-0,1707	0,1364
<b>MAR_F</b>	-0,0003	-0,1716	0,1038	0,1394
<b>MO_F</b>	-0,1304	0,3474	-0,0687	0,0401
<b>MO_F * LO_F</b>	1	-0,1104	-0,1129	-0,1044
<b>OND_F</b>	-0,1104	1	0,1150	0,0183
<b>SECTOR_1</b>	-0,0768	-0,0727	-0,3393	0,2551
<b>SECTOR_2</b>	0,1557	0,0340	-0,3252	-0,0829
<b>SECTOR_3</b>	-0,0581	0,1268	0,9147	-0,0773
<b>SECTOR_4</b>				
<b>SECTOR_5</b>	-0,0463	0,1416	0,1138	-0,0982
<b>WERKNEMERS</b>	-0,1044	0,0183	-0,0712	1

## Bijlage 11: Frequentietabel van factorscores

Tabel B. 26: Frequentietabel van de factorscores voor de variabele ondernemerschap

REGR factor score 1 for analysis 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -2.06412	1	1.5	1.5	1.5
-1.73472	1	1.5	1.5	3.0
-1.69203	1	1.5	1.5	4.5
-1.68525	2	3.0	3.0	7.6
-1.64255	1	1.5	1.5	9.1
-1.26368	8	12.1	12.1	21.2
-.88481	2	3.0	3.0	24.2
-.78586	1	1.5	1.5	25.8
-.50594	1	1.5	1.5	27.3
-.46325	1	1.5	1.5	28.8
-.45646	1	1.5	1.5	30.3
-.41377	2	3.0	3.0	33.3
-.40698	5	7.6	7.6	40.9
-.08437	1	1.5	1.5	42.4
-.03490	3	4.5	4.5	47.0
.34398	2	3.0	3.0	50.0
.35076	9	13.6	13.6	63.6
.40024	1	1.5	1.5	65.2
.43614	3	4.5	4.5	69.7
.72963	1	1.5	1.5	71.2
.76554	3	4.5	4.5	75.8
.77232	2	3.0	3.0	78.8
.81502	3	4.5	4.5	83.3
1.15120	1	1.5	1.5	84.8
1.19389	7	10.6	10.6	95.5
1.57276	2	3.0	3.0	98.5
2.42267	1	1.5	1.5	100.0
Total	66	100.0	100.0	

## Auteursrechterlijke overeenkomst

*Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).*

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

**Onderzoek naar de invloed van marktoriëntatie, leeroriëntatie, innovatie en ondernemerschap op de prestatie van internationale bedrijven**

Richting: **Handelsingenieur**

Jaar: **2007**

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.

Ik ga akkoord,

**Sandra VANHOOF**

Datum: **03.06.2007**