Exportmarktoriëntatie en informatieverzameling

Bepaald door de risicohouding van de MKB-ondernemer?

Liane Voerman

SAMENVATTING Hoewel de afgelopen jaren meerdere onderzoeken zijn gepubliceerd over marktgerichtheid, staat de literatuur over *export*marktoriëntatie nog in haar kinderschoenen. In dit artikel wordt gekeken naar de informatieacquisitie van de Europese MKB-ondernemer; de eerste stap tot exportmarktgerichtheid in een internationale setting. De vraag is hierbij hoe de risicohouding van de ondernemer dit informatiegedrag beïnvloedt en of MKB-bedrijven die meer informatie zoeken ook daadwerkelijk beter presteren. Het blijkt dat een risicoaverse ondernemer inderdaad minder informatie verzamelt en minder hoge exportverkopen heeft. Ook is er een directe, negatieve link te vinden tussen de risicohouding en de exportprestatie.

1 Inleiding

De afgelopen jaren hebben Europese bedrijven in een stroomversnelling gezeten. De introductie van de Europese unie, de euro en de mogelijke uitbreiding van de EU tot een interne markt van bijna 500 miljoen consumenten, zich uitstrekkend van de Atlantische Oceaan tot de Russische federatie en van de Noordpool tot de Zwarte Zee, zijn daar voorbeelden van. Daarnaast globaliseert en individualiseert de consument en worden productlevenscycli steeds korter. Kortom, de veranderingen leiden tot een dynamischer omgeving, een verhoogde concurrentie en een noodzaak tot heroriëntatie op de klant. Voor veel MKB-bedrijven houdt dit een cultuuromslag in: om te overleven op de steeds dynamischer markt is een focus op verdedigbare concurrentievoordelen door marktgerichtheid centraal te stellen noodzakelijk. Voor internationaal opererende MKB-bedrijven komt dit neer op de adoptie van een *export*marktoriëntatie. Een cruciaal onderdeel hiervan is het vergroten van de kennis van de exportmarkt door het verzamelen van exportmarktinformatie. Deze informatie dient, naast het beter begrijpen van de klant, voor het verlagen van de inherente onzekerheden van internationaliseren. De centrale vraag in dit artikel is in welke mate het Europese MKB inderdaad informatiebronnen raadpleegt om de exportmarktkennis te vergroten en of deze informatie de exportprestaties verbetert. Tevens wordt onderzocht in hoeverre dit informatiegedrag uniform is voor alle bedrijven, of dat de houding van de MKB-ondernemer ten aanzien van onzekerheid een rol speelt.

In dit artikel wordt eerst de relevante literatuur op het gebied van (export)marktoriëntatie, informatieacquisitie en exportsucces besproken (paragraaf 2). Hierbij wordt informatieverwerving als component van exportmarktoriëntatie beschouwd. Daarna wordt inzicht gegeven in de invloed van de risicohouding van de manager op informatiegerelateerde activiteiten. Vervolgens wordt in paragraaf 3 de Interstratos dataset geïntroduceerd, inclusief de gevolgde methode. In paragraaf 4 staan de resultaten van de analyse van de relatie tussen managementhouding, informatiegedrag en exportsucces centraal, waarna geëindigd wordt met de conclusies en een relativering (paragraaf 5).

Drs. J.A. Voerman is universitair docent bij de vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek van de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen. Zij doet onderzoek naar het exportgedrag (specifiek informatiegedrag) en exportsucces van MKB-bedrijven.

2 Literatuuroverzicht

In dit literatuuroverzicht worden eerst de studies besproken die zich richten op marktoriëntatie (of marktgerichtheid) en, meer specifiek, exportmarktoriëntatie (EMO). Daarna wordt een essentieel onderdeel van exportmarktoriëntatie behandeld, namelijk

het verzamelen van exportinformatie. Ten slotte worden de relaties tussen managementhouding, informatiegedrag en exportprestatie beschreven.

2.1 Exportmarktoriëntatie

In de marketingliteratuur is marktgerichtheid een geaccepteerd concept (Kohli en Jaworski, 1990; Narver en Slater, 1990; Jaworski en Kohli, 1993). Zo definiëren Kohli en Jaworski (1990) marktgerichtheid als 'het organisatiewijd genereren van marktinformatie met betrekking tot huidige en toekomstige klantenbehoeften, verspreiding van de informatie tussen afdelingen en organisatiewijde respons daarop' (vertaald volgens Langerak, 2001). Bovendien blijkt dat hantering van een marktgerichte oriëntatie een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties (Narver en Slater, 1990; Jaworski en Kohli, 1993). Cadogan en Diamantopoulos (1995) werken deze maatstaf verder uit in een exportgeoriënteerde maatstaf van marktgerichtheid. Immers, bij internationaal opererende bedrijven worden de internationale verrichtingen vaak los geëvalueerd van de nationale verrichtingen. Deze exportgerichte marktoriëntatie bestaat uit vier componenten, waarbij het coördinatiemechanisme door Cadogan en Diamantopoulos (1995) is toegevoegd aan de algemene componenten van marktgerichtheid:

1 het genereren van exportmarktinformatie (*generation*);
2 de verspreiding van exportmarktinformatie door de organisatie (*dissemination*);
3 het reageren op exportmarktinformatie (*responsiveness*), op elkaar afgestemd door
4 een coördinatiemechanisme (*co-ordinating mechanism*).

In dit artikel ligt de focus op de eerste, gedragsmatige component, aangezien het genereren van marktinformatie de eerste en cruciale stap is om tot exportmarktgerichtheid te komen.

2.2 Exportmarktinformatie

Exportmarktinformatie kan op verschillende manieren worden verkregen door een verscheidenheid aan bronnen te raadplegen. Zo maken Johanson en Vahlne (1977) een onderscheid tussen objectieve informatie, afkomstig uit secundaire of primaire bronnen, en 'ervaringsinformatie', persoonlijk verworven door direct contact met de markt of de consument. Een andere classificatie is die van formele versus informele informatie (zie bijvoorbeeld Hart, Webb en Jones, 1994). Gerelateerd hieraan classificeren Souchon en Diamantopoulos (1996, 1999) de mogelijke informatiebronnen als *export market research* (formele, systematische en objectieve informatieverzameling), *export assistance* (overheidssteun en -advies), en *export market intelligence* (informele informatieverzameling, verkregen tijdens het dagelijkse zakendoen). Het blijkt dat MKB-bedrijven *export market research* vaak te duur vinden en daardoor voornamelijk vertrouwen op *export market intelligence*. Combineren we deze classificaties, dan omvat formele informatie zowel *export market research* als *export assistance* met de nadruk op objectieve informatie, terwijl informele informatie staat voor *export market intelligence* met de nadruk op 'ervaringskennis'.

2.3 Exportmarktinformatie en exportsucces

De literatuur op het gebied van algemene marktoriëntatie geeft dus aan dat informatieverwerving en -gebruik de bedrijfsprestatie verhogen. Gezien de jonge leeftijd van het begrip EMO is nog maar weinig specifieke literatuur verschenen die uitgaat van het concept 'exportmarktgerichtheid'. Cadogan, Diamantopoulos en Pahud de Mortanges (1999) vinden dat elk van de vier dimensies van exportmarktgerichtheid een verhogend effect heeft op de exportprestatie. Rose en Shoham (2002) concluderen daarentegen dat alleen de componenten informatie *generation* en de *responsiveness* een positieve invloed hebben op exportsucces. Volgens de auteurs hebben de niet-significante resultaten voor informatieverspreiding waarschijnlijk te maken met het feit dat deze component minder belangrijk is in MKB-bedrijven gezien de grootte van deze ondernemingen. Van Does en Pahud de Mortanges (1998) vinden slechts een positief significant verband tussen exportmarktgerichtheid (zonder de subdimensies te scheiden) en exportsucces, als deze wordt gemeten met subjectieve maatstaven. Worden objectieve maatstaven gebruikt, dan blijkt EMO geen bijdrage te leveren.
Staat de literatuur op het gebied van exportmarktgerichtheid nog in de kinderschoenen, over het effect van exportinformatie op exportsucces zijn al vele studies verschenen. Uit een review van veertig cross-sectionele exportsuccesstudies blijkt dat exportprestatie mede bepaald wordt door informatiegedrag (als één van de onderdelen van het veelomvattende concept exportstrategie), waarbij het verzamelen en gebruiken van informatie een positief effect heeft (Voerman en Zwart, 1997). In deze review komt ook naar voren dat dit informatiegedrag gerelateerd is aan karakteristieken van de onderneming (zoals grootte), van de MKB-ondernemer (zoals risicoaversie) en de omgeving (zoals turbulentie). Uit de review blijkt

bovendien dat het gebruik van formeel exportmarktonderzoek en het verkrijgen van 'ervaringskennis' exportsucces verbeteren, terwijl de resultaten aangaande exportassistentie tegenstrijdig zijn. Een verklaring hiervoor is dat gedurende het proces van internationalisatie, exportinformatie van overheidsbronnen te algemeen is om van nut te zijn. Vooral (formeel) marktonderzoek levert belangrijke informatie op; niet alleen verbetert deze informatie het exportsucces rechtstreeks (Bijmolt en Zwart, 1994), ook worden betere strategische beslissingen genomen (Koh, 1991).

Voortbouwend op de voorgestelde categorisatie van informatiebronnen onderzoeken Souchon en Diamantopoulos (1997) het effect van de tijdsspanne tussen verkrijging van de informatie en het daadwerkelijke gebruik hiervan. Zij ondersteunen het belang van exportmarktonderzoek: gebruik van deze informatie onmiddellijk na verzameling verbetert de internationale prestatie. Daarentegen, direct gebruik van de informele exportmarktintelligentie of overheidsassistentie verbetert de prestatie niet meteen. De oorzaak ligt, volgens de auteurs, in het gegeven dat deze soorten informatie vaak worden bewaard voor toekomstig onderzoek, en dus de prestatie op de lange termijn kunnen verbeteren.

Gezien bovenstaande kan de volgende hypothese worden geformuleerd:

Hypothese 1: De hoeveelheid (formele of informele) exportmarktinformatie die een MKB-onderneming verzamelt, heeft een positief effect op de exportprestatie.

2.4 Risicohouding, exportmarktinformatie en exportsucces

Marktgericht gedrag op de exportmarkt wordt bepaald door een veelvoud aan factoren. Zo bouwen Cadogan et al. (2001) een conceptueel model waarin de factoren exportcoördinatie, exportstructuur, omgeving, *export leadership*, exportbeloningssystemen en exportervaring worden meegenomen. Hierin worden de karakteristieken van de MKB-ondernemer slechts zijdelings meegenomen. Alleen bij *export leadership* wordt ingegaan op de visie van het management ten aanzien van exporteren en EMO, waarbij een hoge betrokkenheid bij export een positief effect heeft op het EMO-gedrag. Toch blijkt uit de MKB-literatuur dat de MKB-ondernemer een centrale rol speelt bij het bepalen van de strategie. Met name de risicohouding blijkt een karakteriserende eigenschap van een MKB-ondernemer te zijn (zie bijvoorbeeld Kuratko en Hodgetts, 2001). Dit kan ook effect hebben op het gedrag rondom exporteren. Axinn (1988) vergelijkt het exporteren dan ook met een innovatie, inclusief alle bijbehorende drempels en onzekerheid. Daarom wordt in dit artikel de attitude van de MKB-ondernemer ten aanzien van risico of onzekerheid geïntroduceerd als een antecedent van informatiegedrag. Enerzijds is de verwachting dat risicomijdende ondernemers meer informatie willen verzamelen, zodat de inherente onzekerheden van het exporteren verminderen. Aan de andere kant is het mogelijk dat risicomijdende ondernemers juist minder informatie verzamelen, omdat zij het exporteren toch als een te risicovolle strategie zien. Kohli en Jaworski (1990) stellen ook duidelijk dat *senior-management*factoren marktgerichtheid kunnen bevorderen, dan wel belemmeren: 'Kenmerken van de top, zoals opleiding of houding tegenover verandering of risico, zijn van groot belang' (vertaald volgens Langerak, 2001). In een latere studie stellen Jaworski en Kohli (1993) dan ook de hypothese op dat een risicoavers topmanagement ertoe leidt dat medewerkers minder marktkennis genereren uit angst voor een mislukking[1]. Uit de resultaten van Avlonitis en Gounaris (1999) blijkt ook dat de mate van risicoaversie negatief gerelateerd is aan de ontwikkeling van marktgerichtheid. In een internationale context toetsen Zaheer en Zaheer (1997) de invloed van onzekerheidsvermijding op informatiegedrag en vinden inderdaad dat bedrijven uit onzekerheidsmijdende landen minder informatie verzamelen[2]. Daarnaast blijkt uit de exportsuccesliteratuur dat een management met een negatieve attitude ten aanzien van risico een lagere exportprestatie behaalt (zie bijvoorbeeld Holzmüller en Stöttinger, 1996). De volgende hypothesen resulteren:

Hypothese 2: In MKB-bedrijven met een risicomijdende ondernemer wordt minder exportmarktinformatie verzameld.

Hypothese 3: In MKB-bedrijven met een risicomijdende ondernemer is de exportprestatie lager.

3 Data en operationalisering

3.1 Data

Het empirische gedeelte van dit artikel is gebaseerd op data verzameld door de internationale onderzoeksgroep Interstratos[3], die als doel heeft de internationalisatie van industriële MKB-bedrijven in Europa in kaart te brengen. In dit geval wordt een MKB-bedrijf gedefinieerd als een onafhankelijk bedrijf met minder dan 500 werknemers[4]. Met behulp van een

Tabel 1. Informatiebronnen gebruikt door Europese industriële MKB-bedrijven

Hart, Webb en Jones (1994)	Souchon en Diamantopoulos (1996)	Interstratos	Gebruik binnenlandse bron (Valide %)	Gebruik buitenlandse bron (Valide %)
Formele informatie	Export Market Research	Opleidingsinstituten	37,3%	6,6%
		Business consultants	50,0%	19,1%
		Kredietinstellingen	32,5%	5,9%
		Onderzoeksinstellingen	19,9%	10,5%
	Export Market Assistance	Kamers van Koophandel	41,0%	21,1%
		Internationale organisaties (bijvoorbeeld EU)	9,0%	4,6%
		Overheidsinstituten	21,7%	7,9%
Informele informatie	Export Market Intelligence	Leveranciers	36,7%	30,3%
		Klanten	35,5%	39,5%
		Export clubs	28,3%	16,4%
		Nationale handelsbeurzen	40,4%	12,5%
		Internationale handelsbeurzen*	27,1%	53,3%

* De plaats van exportclubs en (internationale) handelsbeurzen als *export market assistance*- of *export market intelligence*-bronnen kan bediscussieerd worden. Gezien de beschrijving van beide categorieën horen deze bronnen bij de 'ervaringskennis', aangezien het bij deze bronnen gaat om het opstarten en onderhouden van (zaken)contacten, welke als informele kennis worden aangemerkt (conform Dominguez en Sequeira, 1993).

Tabel 2. Constructen, variabelen en de schaal

Constructen	Manifeste variabelen	Schaal
Risicohouding	'Changes in a business should be avoided at all costs'	Likert
	'A firm should not leave the regio where it is established'	Likert
Exportmarktinformatie	Totaal aantal formele informatiebronnen op thuismarkt	Ratio
	Totaal aantal formele informatiebronnen op buitenlandse markt	Ratio
	Totaal aantal informele informatiebronnen op thuismarkt	Ratio
	Totaal aantal informele informatiebronnen op buitenlandse markt	Ratio
Exportsucces	Exportverkopen	Ratio

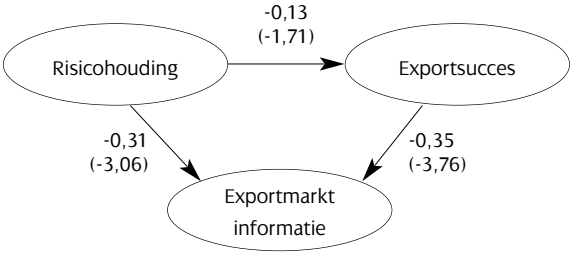
schriftelijke enquête zijn in 1995 gegevens verzameld van bedrijven afkomstig uit zeven Europese landen (Oostenrijk, België, Nederland, Zwitserland, Noorwegen, Zweden en Finland) en vijf industriële sectoren[5]. De steekproef bestaat dan uit 250 industriële, Europese MKB-bedrijven[6].

3.2 Operationalisering

Bij het operationaliseren van de maatstaven is zoveel mogelijk gebruikgemaakt van de bestaande literatuur. Ten eerste, de mate waarin informatie wordt verzameld is gedefinieerd als het aantal informatiebronnen dat een bedrijf consulteert voor zijn internationale activiteiten (conform bijvoorbeeld Yeoh, 2000)[7]. Hierbij is gevraagd of de respondent de desbetreffende-informatiebron op de thuismarkt of in het buitenland heeft geraadpleegd in de afgelopen twaalf maanden. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van deze informatiebronnen, ingedeeld aan de hand van de eerder beschreven schema's.

De laatste twee kolommen geven weer welk percentage van de respondenten de desbetreffende bron de afgelopen twaalf maanden daadwerkelijk heeft geraadpleegd. Zowel op de binnenlandse als de buitenlandse markt zijn leveranciers, klanten en handels-

Figuur 1. Het structurele model (t-waarden van de parameters tussen haakjes)



Tabel 3. De fit-statistieken, parameters en t-waarden van het geschatte model

Goodness-of-fit statistieken	Waarde
χ^2 (p-waarde)	0,02
RMSEA	0,07
GFI	0,98
AGFI	0,94
Structureel model	Parameter (t-waarde)
Exportmarktinformatie => Exportsucces (H1)	0,35 (3,76)
Risicohouding => Exportmarktinformatie (H2)	-0,13 (-1,71)
Risicohouding => Exportsucces (H3)	-0,31 (-3,06)

beurzen populaire informatiebronnen. Om Denis en Depelteau (1985) aan te halen: *'The exporters most valuable information is obtained in the field, in the course of business transactions, rather than through officially established services, whether public or private'.* Daarnaast consulteren MKB-bedrijven op de thuismarkt relatief vaak opleidingsinstituten, business consultants, kredietinstellingen en de Kamers van Koophandel. De minst populaire bronnen zijn die door de overheid aangeboden, een bevestiging voor eerdere opmerkingen aangaande exportassistentie.

Exportsucces wordt gemeten door exportverkopen. Deze omzetgeoriënteerde prestatie-indicator is een populaire maatstaf voor exportsucces, zowel in de bestudering van exportprestatie (Voerman en Zwart, 1997) als zijnde een maatstaf die managers gebruiken bij het bepalen van hun strategieën (Madsen, 1988).

De risicohouding van de manager wordt gemeten aan de hand van antwoorden op twee *statements,* te weten *'Changes in a business should be avoided at all costs'* en *'A firm should not leave the regio where it is established'.* Beide stellingen volgen een Likert-schaal, waarbij 1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 5 voor 'helemaal mee eens'. Tabel 2 geeft een overzicht van alle items die worden gebruikt om de hypothesen te operationaliseren.

3.3 Analyse methode

Voor het schatten van de relaties tussen de drie constructen (Risicohouding, Exportmarktinformatie en Exportsucces) wordt de ML-schattingsmethode gebruikt binnen het programma Lisrel. Lisrel is een methode die het mogelijk maakt variabelen te koppelen aan onderliggende constructen (zoals bijvoorbeeld risicohouding) om tegelijkertijd de relaties tussen deze constructen te schatten. Daarbij geeft Lisrel de mogelijkheid het totale effect te berekenen van oorspronkelijke variabelen op de afhankelijke latente variabelen. De fit van het model wordt bepaald met behulp van de gebruikelijke *goodness-of-fit*-maatstaven, i.e. de χ^2-waarde[8], de *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)[9], de *goodness-of-fit statistic* (GFI)[10] en de *adjusted goodness-of-fit statistic* (AGFI)[11]. Ook de *face validity* en statistische significatie van de geschatte parameters worden hierbij geëvalueerd.

4 Resultaten

In figuur 1 worden de resultaten van het structurele model weergegeven, terwijl in tabel 3 de fit-statistieken staan weergegeven, evenals de waarde van de parameters en de bijbehorende t-waarden.

Het geschatte model bezit een goede fit, met een GFI en AGFI boven de 0,90. Ook de RMSEA komt onder de norm van 0,1. Bijna alle parameters zijn significant op 95%, met uitzondering van de relatie tussen risicohouding en exportverkopen, maar deze is wel significant bij een betrouwbaarheid van 90%. Ook hebben alle parameters *face validity*, oftewel de richting van de geschatte parameters is als verwacht.

De drie hypothesen worden dus aangenomen, zij het de tweede bij een alpha van 0,10. Het blijkt dat het verzamelen van meer informatie de resultaten van de exportinspanningen verbetert (hypothese 1). Toch vermindert het aantal geraadpleegde informatiebronnen, als managers risicomijdend zijn (hypothese 2). Daarnaast is in bedrijven met risicomijdende managers de exportomzet sowieso lager (hypothese 3, op 10% significant).

Er is dus zowel een direct negatief effect van risicoaversie op exportsucces, als een indirect effect via de lagere informatieverzameling. In tabel 4 wordt, ter aanvulling op de modelparameters, het totale effect

Tabel 4. Totale effect risicohouding

Totale effect Risicohouding op de structurele concepten:	Effect (t-waarde)
Exportsucces	-0,24 (-3,28)
Informatie Acquisitie	-0,31 (-3,06)
Totale effect Risicohouding op de informatieverzameling	**Effect (t-waarde)**
Formele informatiebronnen binnenland	-0,16 (-3,06)
Informele informatiebronnen binnenland	-0,07 (-1,91)
Formele informatiebronnen buitenland	-0,17 (-3,08)
Informele informatiebronnen buitenland	-0,22 (-3,28)

van de risicohouding op de variabelen weergegeven. Zo is het totale effect (direct + indirect) van Risicohouding op Exportsucces -0,24 (t-waarde = -3,28). Kijken we naar het informatiegedrag, dan zien we dat het verkrijgen van informele informatie in het buitenland het meest te lijden heeft onder een risicomijdend management (totale effect van risico is -0,22), direct gevolgd door de buitenlandse formele informatie en binnenlandse formele informatie (respectievelijk -0.17 en -0.16). De attitude ten aanzien van risico heeft minder invloed op de binnenlandse informele informatievergaring, hoewel toch negatief (-0.07, significant op 90%).

5 Conclusie en relativering

Het verzamelen van exportmarktinformatie is een fundamentele eerste stap voor exportmarktgerichtheid en verbetert de exportprestatie aanzienlijk. Een belangrijke factor hierbij is de attitude van de MKB-ondernemer ten aanzien van risico. Als hij of zij zich niet gemakkelijk voelt in een risicovolle situatie, wordt er minder informatie gezocht, met name op de buitenlandse markt. Uit een eerdere studie is gebleken dat juist informatie uit buitenlandse bronnen een sterke relatie heeft met exportsucces (Voerman, 1998). MKB-ondernemers zelf kunnen baat hebben bij het zich bewust worden van het effect van hun houding. Het is ook bekend dat veel exporterende bedrijven het vinden van informatie als erg moeilijk percipiëren, onder andere doordat men zich niet bewust is van het bestaan en de vindplaats van de informatie en doordat men de (verwachte) kosten van de informatie te hoog vindt (zie bijvoorbeeld Leonidou, 1995). De overheid zou risicomijdende MKB-ondernemers dus meer bewust kunnen maken van de noodzaak van exportmarktinformatie, waardoor misschien een verandering in gedrag plaatsvindt. Misschien is het wel het gepercipieerde gebrek aan informatie dat een ondernemer onzeker maakt. Op langere termijn kan zelfs de houding ten aanzien van exporteren als risicovolle activiteit veranderen.
Ten aanzien van de relatie tussen marktgerichtheid (in de vorm van informatie verzamelen) en de resultaten van de exportinspanningen het volgende. Een marktgerichte strategie zal alleen dán succesvol zijn, als de managementfilosofie deze oriëntatie centraal stelt (zie ook Cadogan et al., 2001). Een marktgericht exporterend MKB-bedrijf moet informatieverzameling dus niet zien als een eenmalige actie, maar moet deze veranderen in een structurele zoektocht naar exportmarktkennis. Natuurlijk zijn de kosten en de kwaliteit van deze informatie daarbij belangrijke criteria. Immers, 'elke strategie die wordt gekozen op basis van de customer value, is een klantgerichte strategie' (Hoekstra, 2001, p. 9). Bedrijven die exportmarktkennis vergaren en gebruiken, zijn eerder klantgericht en kunnen eerder een superieure klantwaarde bieden.

Dit artikel geeft niet alleen gehoor aan de oproep van Van Does en Pahud de Mortanges (1998) om verder onderzoek uit te voeren naar het concept van marktgerichtheid in een internationaal perspectief, ook de focus op Europese bedrijven is betrekkelijk nieuw. De meeste studies op het gebied van de exportmarktinformatie en exportsucces zijn namelijk gericht op de Amerikaanse markt. Europese bedrijven opereren per slot van rekening op een veel kleinere nationale markt, waardoor zij sneller geneigd zijn stappen over de grens te nemen. Minpunt is dat de dataset te klein is om verschillen tussen landen te onderzoeken. Daarnaast is informatieverzameling slechts één aspect van informatiegedrag, hoewel het een cruciale, eerste stap is. Ook de kwaliteit van de verzamelde informatie en het informatiegebruik zijn belangrijke factoren bij het behalen van succes. Als laatste hebben ook andere variabelen, zoals bijvoorbeeld de veranderingen in de omgeving waarin de onderneming zich bevindt, invloed op het informatiezoekgedrag.

Tot slot, onze aanbeveling aan de overheid en MKB-adviseurs met betrekking tot het bevorderen van de export van Europese MKB-bedrijven is als volgt. Wijs vooral de risicomijdende MKB-ondernemers op de noodzaak van een structurele zoektocht naar exportkennis als start van exportmarktgerichtheid. ■

Literatuur

Avlonitis, G. J. en S.P. Gounaris, (1999), Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis, in: *European Journal of Marketing*, vol. 33, no. 11/12, pp. 1003-1037.

Axinn, C.N., (1988), Export performance: Do managerial perceptions make a difference?, in: *International Marketing Review*, vol. 5, no. 2, pp. 61-71.

Bijmolt, T.H.A. en P.S. Zwart, (1994), The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms, in: *Journal of Small Business Management*, vol. 32, no. 2, pp. 69-83.

Cadogan, J.W., A. Diamantopoulos en C.F.W. Pahud de Mortanges, (1999), A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation, in: *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 4, pp. 689-707.

Cadogan, J.W. en A. Diamantopoulos, (1995), Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization, in: *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, pp. 41-60.

Cadogan, J.W., N.J. Paul, R.T. Salminen, K. Puumalainen en S. Sunqvist, (2001), Key antecedents to 'export' market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination, in: *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, pp. 261-282.

Denis, J.E. en D. Depeltau, (1985), Market knowledge, diversification and export expansion, in: *Journal of International Business Studies*, vol. 16, no. 3, pp. 77-89.

Does, R.M.T. van en C.F.W. Pahud de Mortanges, (1998), Marktgerichtheid en exportresultaat, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 72, juni, pp. 337-343.

Dominguez, L.V. en C.G. Sequeira, (1993), Determinants of LDC exporters' performance: a cross-national study, in: *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 1, pp. 19-40.

Hart, S.J., J.R. Webb en M.V. Jones, (1994), Export marketing research and the effect of export experience in industrial SMEs, in: *International Marketing Review*, vol. 11. no. 6, pp. 4-22.

Hoekstra, J.C., (2001), *Direct Marketing. De machine, de mens en de moraal*, oratie.

Holzmüller, H.H. en B. Stöttinger, (1996), Structural Modeling of Success Factors in Exporting: Cross- Validation and Futher Development of and Export Performance Model, in: *Journal of International Marketing*, vol. 4, no. 2, pp. 29-55.

Jaworski, B.J. en A.K. Kohli, (1993), Market orientation: antecedents and consequences, in: *Journal of Marketing*, vol. 57, juli, pp. 53-70.

Johanson, J. en J.-E. Vahlne, (1977), The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, in: *Journal of International Business Studies*, vol. 8. no. 1, pp. 23-32.

Koh, A.C., (1991), Relationships among organisational characteristics, marketing strategy and export performance, in: *International Marketing Review*, vol. 8, no. 3, pp. 46-60.

Kohli, A.J. en B.J. Jaworski, (1990), Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, in: *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 1-18.

Kohli, A.K., B.J. Jaworski en A. Kumar, (1993), MARKOR: a measure of market orientation, in: *Journal of Marketing Research*, vol. 30, november, pp. 467-477.

Kuratko, D.F. en R.M. Hodgetts, (2001), *Entrepreneurship, a contemporary approach*, 5th edition, Thomson Learning, Ohio.

Langerak, F., (2001), *Marktgericht ondernemen*, Samsom, Deventer.

Leonidou, L.C., (1995), Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis, in: *Journal of International Marketing*, vol. 3, no. 1, pp. 29-43.

Madsen, T.K., (1998), Executive insights: managerial judgment of export performance, in: *Journal of International Marketing*, vol. 6, no. 3, pp. 82-93.

Narver, J.C. en S.F. Slater, (1990), The effect of market orientation on business profitability, in: *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4, pp. 20-35.

Rose, G.M. en A. Shoham, (2002), Export performance and market orientation. establishing an empirical link, in: *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 217-225.

Sharma, S., (1996), *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, United States.

Souchon, A.L. en A. Diamantopoulos, (1996), A conceptual framework of export marketing information use: key issues and research propositions, in: *Journal of International Marketing*, vol. 4, no. 3, pp. 49-71.

Souchon, A.L. en A. Diamantopoulos, (1997), Use and non-use of export information: some preliminary insights into antecedents and impact on export performance, in: *Journal of Marketing Management*, vol. 13, pp. 135-151.

Souchon, A.L. en A. Diamantopoulos, (1999), Export information acquisition modes: measure development and validation, in: *International Marketing Review*, vol. 16, no. 2, pp. 143-168.

Voerman, L. en P.S. Zwart, (1997), *The export performance of small- and medium-sized enterprises: towards an integral model*, Small Business Research Memorandum (02), Small Business Center, Groningen.

Voerman, J.A., (1998), Informatiegedrag van exporterende MKB-bedrijven, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 72, juli/augustus, pp. 420-429.

Yeoh, P.-L., (2000), Information acquisition activities: a study of global start-up exporting companies, in: *Journal of International Marketing*, vol. 8, no. 3, pp. 36-60.

Zaheer, S. en A. Zaheer, (1997), Country effects on information seeking in global electronic networks, in: *Journal of International Business*, vol. 28, no. 1, pp. 77-100.

Noten

1 De resultaten laten een niet significant verband zien tussen *top management risk aversion* en *intelligence generation*.

2 Een resultaat tegengesteld aan hun verwachtingen, maar conform mijn tweede redering.

3 De internationale onderzoeksgroep INTERSTRATOS (INTERnationalization of STRATegic orientation of small- and medium-sized enterprises) bestaat uit J. Hanns Pichler, Christian Lettmayer, Erwin Fröhlich en Peter Voithofer (Oostenrijk), Rik Donckels, Ria Aerts en Jan Degadt (België), Antti Haahti en Petri Ahokangas (Finland), Yvonne Prince, Peter Zwart en Liane J.A. Voerman (Nederland), Per-Anders Havnes en

Arild Saether (Noorwegen), Håkan Boter en Carin Holmquist (Zweden), Margrit Habersaat en Hans Jobst Pleitner (Zwitserland).

4 Deze grens is iets ruimer dan de gebruikelijke afbakening binnen de EU (250 werknemers).

5 NACE 43 & 45 textiel en kleding, NACE 34 elektronica, NACE 41 & 42 voedingsmiddelen, dranken en tabak, NACE 46 houten producten, inclusief meubels, NACE 31 & 32 metalen producten en werktuigbouwkunde.

6 Onderverdeling steekproef naar landen: Oostenrijk 11,2%, België 7,6%, Nederland 5,6%, Zwitserland (en Liechtenstein) 10%, Noorwegen 12,2%, Zweden 44,4%, en Finland 8,8%. Gezien de soms kleine aantallen respondenten per land wordt er in dit artikel geen uitspraak gedaan per land, maar alleen voor het Europese, industriële MKB in zijn geheel.

7 Merk op dat de aard van deze index parallellen heeft met een gedeelte van de vragen die worden gebruikt om de dimensie *generation of intelligence* te meten in MARKOR, zoals *'We collect industry information by informal means (e.g., lunch with industry friends, talks with trade partners)'* (Kohli, Jaworski en Kumar 1993).

8 De chi-kwadraatwaarde geeft de fit aan tussen het model en de data. Als deze significant is, dan past het model niet goed bij de data. Deze statistiek is wel gevoelig voor niet-normaliteit en grote steekproeven.

9 De *Root Mean Square Errors of Approximation* (RMSEA) test of het model de populatie covariantiematrix 'fit', mocht deze beschikbaar zijn. Waarden onder .05 indiceren een goede 'fit', .08 tot .10 een middelmatige fit, terwijl waarden groter dan .10 een slechte fit aangeven.

10 De *goodness-of-fit*-waarde (GFI) vergelijkt het model met de afwezigheid van enig verband. Hoe hoger deze waarde, hoe beter de geschiktheid van het model. De GFI moet hoger dan .90 zijn (Sharma, 1996, p. 159).

11 Zie GFI, maar aangepast voor vrijheidsgraden. Hoe hoger de AGFI, hoe beter het model. De AGFI moet hoger dan 0.80 zijn (Sharma, 1996, p. 159).