

Marktgerichtheid en exportresultaat

Drs. R.M.T. Does en Dr. C.F.W. Pahud de Mortanges

1 Inleiding

Steeds meer bedrijven verleggen, om uiteenlopende redenen, hun grenzen naar het buitenland. Een dergelijke stap verloopt echter niet altijd even succesvol; de benodigde informatie over de nieuwe afzetmarkten is vaak niet of moeilijk te verkrijgen en de exportactiviteiten worden in veel gevallen door niet alle afdelingen gesteund. Volgens Cadogan en Diamantopoulos (1995) ondervindt een exporterende onderneming extra belemmeringen wanneer zij haar mate van marktgerichtheid probeert te verhogen, bijvoorbeeld met het verkrijgen van betrouwbare informatie over internationale markten en de verspreiding van die informatie binnen de (export)organisatie.

Er is reeds veel onderzoek gedaan naar het concept marktgerichtheid, de gevolgen voor het bedrijfsresultaat en de rol van externe omgevingsfactoren. Daarentegen hebben slechts weinig auteurs geschreven over het belang van marktgerichtheid voor internationaal georiënteerde ondernemingen. Volgens Dalgic (1994) zijn veel ondernemingen gericht op de thuismarkt of beschouwen zij export slechts als een verkoopactiviteit. Dalgic (1994) en Cadogan en Diamantopoulos (1995) hebben een eerste poging gedaan het concept in een internationaal perspectief te plaatsen en de invloed van marktgerichtheid op het exportresultaat te conceptualiseren. Het doel van dit artikel is om een inzicht te verschaffen in het verband tussen de mate van marktgerichtheid van een onderneming en het succes van haar exportactiviteiten. Hiervoor werd een empirisch onderzoek verricht onder exporterende Nederlandse bedrijven om 1) de relatie tussen marktgerichtheid en exportsucces te meten en 2) de invloed van

internationale omgevingsfactoren hierop te onderzoeken.

Allereerst beschrijven wij het concept en de specifieke kenmerken van internationale marktgerichtheid. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de relatie tussen marktgerichtheid en exportsucces, gevolgd door een model bestaande uit de theoretische verbanden tussen marktgerichtheid en exportsucces. Daarna worden respectievelijk de opzet en resultaten van het empirisch onderzoek besproken. Tot slot worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

2 Marktgerichtheid in een internationale omgeving

Marktgerichtheid is te omschrijven als het geheel van activiteiten van een onderneming gericht op het verzamelen, verspreiden en benutten van marktinformatie. Een marktgerichte onderneming heeft aandacht voor zowel de consument als de concurrent en wordt daarnaast gekenmerkt door een mechanisme dat deze activiteiten coördineert om effectiviteit en efficiëntie te garanderen (Cadogan en Diamantopoulos, 1995).

Drs. R.M.T. Does studeerde af aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht (1996). Thans is zij werkzaam als intercedente bij Randstad Uitzendbureau.

Dr. C.F.W. Pahud de Mortanges studeerde economie en bedrijfskunde (BA en MBA) aan de University of California en promoveerde aan de Rijksuniversiteit Groningen (1990). Thans is hij werkzaam als Universitair Hoofddocent bij de sectie Marketing van de Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht.

Het internationale karakter van de activiteiten van een onderneming komt tot uiting in het verzamelen, verspreiden en benutten van markt-informatie, met andere woorden: in alle componenten van marktgerichtheid. Overigens, marktgerichtheid vereist in dit opzicht ook een zeker niveau van communicatie en coördinatie.

Volgens Dalgic (1994) biedt het verzamelen van informatie vele voordelen voor exporterende ondernemingen. Marktgerichte bedrijven zijn sneller op de hoogte van een mogelijke verzadiging van de thuismarkt, een toenemende (internationale) concurrentie of een teruglopende vraag naar hun producten. Het genereren van informatie over de internationale afzetmarkten kan waardevolle informatie over het exportpotentieel opleveren. Eerdere bevindingen van Diamantopoulos en Cadogan (1995) suggereren dat deze activiteiten door zowel interne factoren (bijvoorbeeld export-ervaring, huidig informatiebestand) als externe factoren (bijvoorbeeld complexiteit en dynamiek van de omgeving) beïnvloed worden.

Het verzamelen van informatie over buitenlandse markten kan op diverse manieren worden belemmerd: onder andere door gebrek aan ervaring, het unieke karakter van iedere afzetmarkt, of door de potentiële onbetrouwbaarheid van derden, zoals agenten en distributeurs. Bovendien zijn de benodigde gegevens niet altijd accuraat of beschikbaar: secundair verkregen informatie is vaak minder betrouwbaar, terwijl primaire informatie vaak moeilijk te verkrijgen is.

Voor het behalen van succes op internationale markten is samenwerking tussen en coördinatie van alle betrokken afdelingen een eerste vereiste. De verkregen informatie moet daarom worden gecommuniceerd naar alle betrokken partijen binnen de onderneming. Hiervoor moet, op de eerste plaats, een ieder het belang van export voor de onderneming inzien. Op de tweede plaats kan de informatievoorziening belemmerd worden door de complexiteit van de organisatiestructuur of de omvang van de gegevens. Op de derde plaats is men vaak geneigd te vertrouwen op secundaire - minder op het bedrijf toegespitste - informatie, om zodoende hoge kosten te vermijden. Slechts weinig bedrijven benutten daadwerkelijk de informatie die zij hebben verkregen en vervolgens hebben gecommuniceerd naar de betrokken afdelingen. In

plaats daarvan baseren zij hun marktbenadering op subjectieve waarnemingen van henzelf of collega-ondernemingen. Volgens Dalgic (1994) verbetert deze situatie echter naarmate de onderneming meer ervaring opdoet in het exporteren van haar producten en/of diensten.

Het succes van de exporterende onderneming hangt af van de toewijding van alle betrokken afdelingen en personen. Om die reden is het van groot belang dat er een coördinatiemechanisme bestaat dat zorgdraagt voor de samenwerking tussen en coördinatie van de medewerkers op de exportafdeling en tussen de exportafdeling en overige afdelingen. In het geval van allianties en joint ventures is eveneens de coördinatie tussen de verschillende ondernemingen van belang.

3 Marktgerichtheid en exportprestatie

De literatuur staat vol met allerlei zogenaamde 'export performance indicators' zonder dat er een duidelijke consensus bestaat over de vraag hoe 'exportprestatie' moet worden gemeten (Cadogan & Diamantopoulos, 1995). Dit maakt het voor de onderzoeker uiterst moeilijk de juiste keuze te maken. Madsen (1987) stelt voor dat exportprestatieonderzoek 'should include measures of at least the most important export performance concepts [...] export profitability, sales, and growth' (p. 183). In ons onderzoek wordt de objectieve exportprestatie gedefinieerd in termen van exportomzet, exportwinst, exportmarktaandeel en toetreding van nieuwe markten, gemeten over een periode van de laatste drie jaar (zie ook figuur 1 op p. 339). Diverse eerdere onderzoeken hebben geprobeerd een eenduidig verband aan te tonen tussen de mate van marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat. Een onderneming met een hoge mate van marktgerichtheid presteert beter, omdat:

- veranderingen in de wensen en behoeften van de consument sneller en beter worden opgepikt (Slater en Narver, 1994);
- de gehele organisatie, in plaats van alleen de exportafdeling, het belang inziet van de exportactiviteiten voor het bedrijf (Day, 1994);
- marktgerichtheid een concurrentievoordeel oplevert dat veel dieper in de hele organisatie verweven is dan andere mogelijke concurrentievoordelen en dus veel moeilijker te imiteren is (Narver en Slater, 1994);
- door te streven naar een hoge mate van markt-

gerichtheid de activiteiten van individuele personen en afdelingen in één en dezelfde richting worden gestuurd (Kohli en Jaworski, 1990).

Dit theoretische verband tussen de mate van marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat is in verschillende onderzoeken bevestigd (Narver en Slater, 1990; Deshpandé, Farley en Webster, 1993; Jaworski en Kohli, 1993; Avlonitis, Kouremenos en Gouranis, 1994; Oosthuizen, 1994; Slater en Narver, 1994; Pelham en Wilson, 1996; Pitt, Caruana en Berthon, 1996). Diamantopoulos en Hart (1993) en Greenley (1995) vonden echter een zwakke respectievelijk geen significante relatie tussen de twee variabelen.

Echter, er wordt veel minder aandacht besteed aan de invloed van marktgerichtheid op het resultaat van de exportactiviteiten van een onderneming. Gemünden (1991) concludeerde in zijn overzicht van empirisch onderzoek met betrekking tot export dat met name het verzamelen van exportspecifieke informatie en het aanpassen van producten aan de wensen van de buitenlandse consumenten in belangrijke mate bijdragen aan het succes. Eenzelfde resultaat werd gevonden door Cavusgil en Kirpalani (1993) tijdens hun onderzoek naar de oorzaken voor het succesvol afzetten van (in dit geval, nieuwe) producten op de buitenlandse markten. Andere factoren die eveneens van invloed waren op het slagen (of falen) op een buitenlandse markt zijn: bedrijfsgrootte, aantal

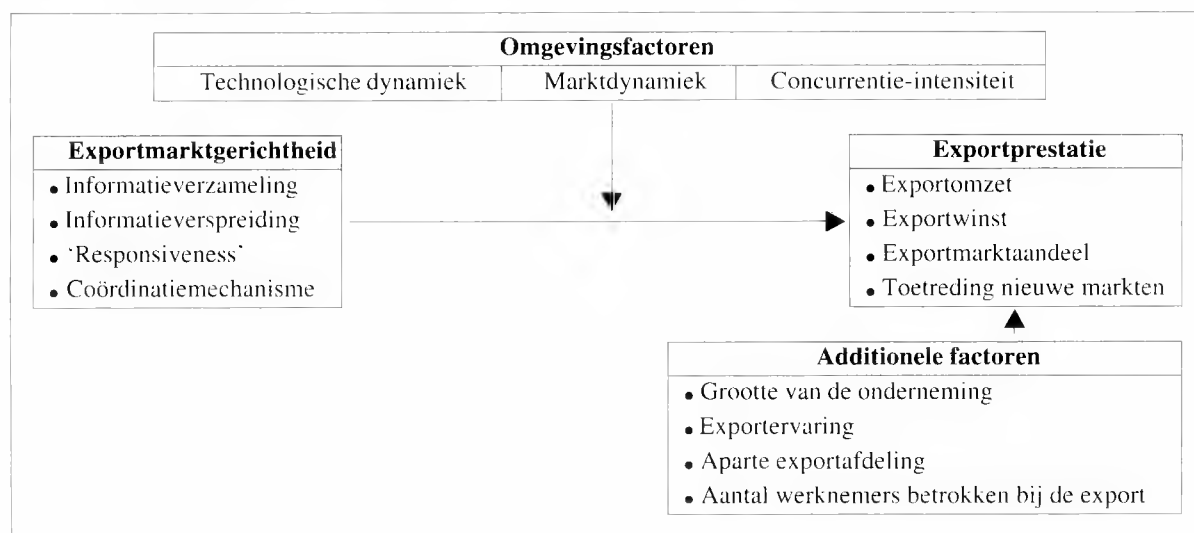
jaren exportervaring, toewijding van het hogere management, het gebruik van een aparte exportafdeling en het aantal medewerkers belast met de exportactiviteiten (Miesenbock, 1988; Cavusgil en Kirpalani, 1993; Prince, 1995).

Het bedrijfsresultaat is tevens onderhevig aan diverse invloeden uit de omgeving. Deze invloeden zijn onder andere (de snelheid van) technologische ontwikkelingen, de veranderende wensen en behoeften van de consument, de toenemende concurrentie van binnen- en buitenlandse ondernemingen en de invloed van de overheid op het bedrijfsleven. Wanneer een bedrijf haar activiteiten uitbreidt naar het buitenland wordt haar omgeving vaak complexer en er bestaat zelden voldoende of juiste informatie over deze omgevingsfactoren (Douglas en Craig, 1995, pp. 11-18). Zeker voor exporterende ondernemingen is het van belang de invloed te onderzoeken van deze factoren op het verband tussen marktgerichtheid en het succes van de exportactiviteiten.

4 Een model voor marktgerichtheid en exportprestatie

Op basis van de besproken literatuur is een model opgesteld dat de theoretische verbanden tussen de bovengenoemde variabelen beschrijft (zie figuur 1). Hieruit zijn vervolgens vier hypothesen afgeleid. Figuur 1 bevat vier componenten van (export)marktgerichtheid, maatstaven voor exportprestatie, omgevingsfacto-

Figuur 1: Factoren die marktgerichtheid en exportprestatie beïnvloeden



ren en additionele factoren die de exportprestatie kunnen beïnvloeden.

Een hoge mate van marktgerichtheid bevordert, in het algemeen, het succes van een onderneming op de buitenlandse afzetmarkten. Een marktgerichte onderneming is sneller en beter op de hoogte van de ontwikkelingen op de thuismarkt en de internationale markt, kan (zodoende) beter inspelen op veranderende wensen en behoeften van de consument en heeft een belangrijk concurrentievoordeel ten opzichte van collega-ondernemingen. De diverse afdelingen werken alle mee aan het beoogde succes van de exportinspanningen, wat leidt tot:

H1: hoe hoger de mate van marktgerichtheid, des te beter is de exportprestatie van een onderneming.

Volgens Kohli en Jaworski (1990) wordt de wenselijkheid van een bepaalde mate van marktgerichtheid echter beïnvloed door de omgeving van een onderneming. Allereerst door de snelheid van de technologische ontwikkelingen in de betreffende branche, omdat 'nieuwe producten vaak worden ontwikkeld door de R&D-afdeling en niet, zoals verwacht, worden geïnitieerd door de consument'. In deze zogenoemde hightech industrieën is een hoge mate van marktgerichtheid dus minder essentieel. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H2: hoe sneller en omvangrijker de technologische ontwikkelingen, des te zwakker het verband tussen marktgerichtheid en exportprestatie.

Het verband tussen de twee variabelen wordt, aldus Kohli en Jaworski (1990), eveneens beïnvloed door de veranderende wensen en behoeften van de consumenten. Wanneer deze redelijk stabiel zijn, is een hoge mate van marktgerichtheid minder noodzakelijk. Met andere woorden:

H3: hoe instabieler de wensen van de consumenten, des te sterker het verband tussen marktgerichtheid en exportprestatie.

Een derde en laatste omgevingsfactor verwijst naar de mate van concurrentie tussen de diverse ondernemingen in een bepaalde branche. Wanneer er slechts enkele aanbieders zijn en de keuzemo-

gelijkheden aldus beperkt zijn, daalt de toegevoegde waarde van een hoge mate van marktgerichtheid. Dit kan leiden tot:

H4: hoe sterker de concurrentie van nationale en internationale bedrijven, des te sterker het verband tussen marktgerichtheid en exportprestatie.

5 De onderzoeksofzet

De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld met behulp van een vragenlijst, ontwikkeld en getest door Cadogan en Diamantopoulos (1995). De originele vragenlijst is vertaald in het Nederlands en getest door drie exportmanagers op de correctheid van de gebruikte termen. Na voorafgaande telefonische toestemming is de vragenlijst vervolgens gestuurd naar de export-, marketing- of verkoopmanager van 231 exporterende bedrijven, tezamen met een retourenvelop en een begeleidend schrijven. Er zijn 106 vragenlijsten retour ontvangen, waarvan 103 (45%) bruikbaar voor het onderzoek.

De vragenlijst bestaat uit vier onderdelen:

- 1 een aantal stellingen over de vier componenten van marktgerichtheid;
- 2 een aantal vragen over de mate van de exportinspanningen en de exportprestatie;
- 3 een aantal stellingen over de externe omgeving van de onderneming;
- 4 een aantal vragen over specifieke kenmerken van de onderneming.

De mate van marktgerichtheid ten opzichte van de buitenlandse afzetmarkten werd gemeten met behulp van een vijfpunts Likertschaal, bestaande uit 97 stellingen. De exportprestatie van een bedrijf werd vastgesteld volgens zowel objectieve als subjectieve maatstaven. Objectieve maatstaven zijn bijvoorbeeld de driejarige trend in exportvolume en exportwinst. Een subjectieve maatstaf is bijvoorbeeld de beoordeling van de exportprestatie (met behulp van een Likertschaal). De drie omgevingsfactoren werden gemeten met behulp van een zevenpunts Likertschaal.

6 De analyse en discussie van de resultaten

De betrouwbaarheid van de maatstaf voor de mate van marktgerichtheid werd bepaald met

Cronbachs coëfficiënt alpha. Omdat het concept marktgerichtheid bestaat uit vier componenten, is Cronbachs alpha voor elke component afzonderlijk bepaald. Ook is de betrouwbaarheid van de drie omgevingsfactoren gemeten (zie tabel 1). Met uitzondering van de maatstaf voor de veranderingen in de behoeften van de consument, voldoen alle maatstaven aan het criterium van 0.70 (Churchill, 1991).

Tabel 1: Betrouwbaarheidsanalyse

<i>Schaalcomponenten</i>	<i>Cronbachs alpha</i>
Informatieverzameling	0.854
Informatieverspreiding	0.879
Responsiveness	0.862
Coördinatie mechanisme	0.914
Technologische dynamiek	0.855
Marktdynamiek	0.565
Concurrentie-intensiteit	0.772

Een tweede analyse betrof de (convergente) validiteit van de maatstaf voor marktgerichtheid. Deze werd gemeten door de correlatiecoëfficiënten tussen de verschillende componenten van het concept te bepalen. Ze varieerden van 0.349 tot 0.738 (zie tabel 2).

Tabel 2: Validiteitsanalyse

<i>Schaalcomponenten</i>	<i>Informatieverzameling</i>	<i>Informatieverspreiding</i>	<i>Responsiveness</i>	<i>Coördinatie mechanisme</i>
Informatieverzameling	—			
Informatieverspreiding	0.738*	—		
Responsiveness	0.694*	0.632*	—	
Coördinatie mechanisme	0.349*	0.495*	0.470*	—

*p < 0.001

Het potentiële effect van marktgerichtheid op het resultaat van de exportinspanningen van een onderneming werd onderzocht met behulp van correlatie- en regressieanalyses. Allereerst werd de relatie tussen marktgerichtheid en exportsucces onderzocht, waarbij het exportresultaat gemeten werd aan de hand van subjectieve maatstaven. Dat laatste wil zeggen de meningen van de responden-

ten over exportomzet, exportwinst, exportmarktaandeel en toetreding nieuwe markten. Uit zowel de correlatie- als regressieanalyse blijkt een duidelijk positief verband tussen de twee variabelen ($R^2 = 0.194$, significant bij $p < 0.001$). Wanneer het resultaat van de exportinspanningen echter wordt weergegeven aan de hand van objectieve maatstaven (dat wil zeggen daadwerkelijke drie-jarige trends in: exportomzet, exportwinst, exportomzet als percentage van totale omzet en exportwinst als percentage van totale winst), blijkt uit de analyses geen significant verband tussen de mate van marktgerichtheid van een onderneming en haar prestatie op de buitenlandse afzetmarkten (exportresultaat gemeten als percentage van het totale resultaat: $R^2 = 0.0182$; exportresultaat gemeten als driejarige trend: $R^2 = 0.0297$).

Hypothese 1 - hoe hoger de mate van marktgerichtheid, des te groter het succes van een onderneming op de internationale markt - wordt daarom geaccepteerd noch verworpen.

Alhoewel het resultaat van de bovengenoemde analyses niet duidt op een consistent verband tussen marktgerichtheid enerzijds en exportsucces anderzijds, kan dit verband toch worden beïnvloed door externe factoren, zoals omgevingsfactoren. De invloed van consumentenvoorkeuren, onderlinge concurrentie en de voortschrijdende technologie op de bovengenoemde relatie werd onderzocht met behulp van 'moderated' regressieanalyse.

Hiervoor werden op de eerste plaats de onafhankelijke variabelen getest op de aanwezigheid van multicollineariteit, oftewel een sterke onderlinge samenhang tussen de onafhankelijke variabelen. Bij een zogenoemde 'tolerance' van respectievelijk 0.015 en 0.094 voor de variabelen 'technologie' en 'marktgerichtheid' was er duidelijk sprake van multicollineariteit. Vervolgens werd na berekening van een interactieterm voor iedere omgevingsfactor een meervoudige regressie uitgevoerd met de gemiddelde subjectieve meting van exportprestatie als afhankelijke variabele. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in tabel 3 op p. 342. Alleen de invloed van de technologie op de relatie tussen marktgerichtheid en exportsucces blijkt significant ($p < 0.05$). Het teken van de interactieterm suggereert echter een tegenovergesteld effect; hoe

sneller en omvangrijker de technologische ontwikkelingen, des te sterker het verband tussen marktgerichtheid en exportsucces. Bovendien is er sprake van multicollineariteit. Hypothese 2 wordt daarom verworpen.

Tabel 3: Resultaten van de moderated regressieanalyse

<i>Onafhankelijke variabelen</i>	<i>Partiële regressie-coëfficiënt</i>	<i>t-waarde</i>
Technologische dynamiek	-1.8099	-2.243*
Interactieterm	0.5077	2.269*
Marktdynamiek	-1.0290	-1.153
Interactieterm	0.2223	0.851
Concurrentie-intensiteit	1.4919	1.364
Interactieterm	-0.4612	-1.489

*p < 0.05

Alhoewel de regressieanalyse geen significant bewijs heeft opgeleverd voor de invloed van de consumentenvoorkeuren op het verband tussen de twee variabelen, is enige voorzichtigheid geboden vanwege de relatief lage betrouwbaarheid van de schaal (Cronbachs alpha = 0.565). Hypothese 3 - hoe instabieler de wensen van de consumenten, des te sterker het verband tussen marktgerichtheid en exportsucces - wordt daarom geaccepteerd noch verworpen.

Ten slotte werd eveneens geen significant bewijs geleverd voor de invloed van de onderlinge (nationale en internationale) concurrentie op de relatie tussen beide variabelen. Hypothese 4 - hoe sterker de concurrentie, des te sterker het verband tussen marktgerichtheid en exportsucces - wordt daarom verworpen.

Onze hypotheseformulering en analyse heeft zich beperkt tot de externe omgevingsfactoren. Echter, het model (figuur 1) laat ook een aantal additionele (interne) factoren zien (grootte van de onderneming, exportervaring, aparte exportafdeling en het aantal werknemers betrokken bij de export). Men zou kunnen veronderstellen (en eerdere onderzoeken geven dit ook aan) dat deze factoren in de regel een positieve invloed hebben op de exportprestatie. Een regressieanalyse van onze data wees echter uit dat alleen 'een aparte exportafdeling' een significante invloed had op de exportprestatie. Hieruit zouden wij kunnen

concluderen dat niet alleen de mate van marktgerichtheid, maar ook het hebben van een aparte exportafdeling positief gerelateerd is aan de exportprestatie. Wel moeten wij hierbij opmerken dat als de exportprestatie gemeten wordt aan de hand van de objectieve indicatoren 'exportomzet' en 'exportwinst', geen van de additionele factoren een significante invloed heeft.

7 Conclusies en aanbevelingen

Het is niet mogelijk een eenduidige conclusie te trekken uit de resultaten van dit onderzoek naar het verband tussen marktgerichtheid en exportprestatie. Slechts wanneer export wordt gemeten met gebruik van subjectieve maatstaven is er sprake van een positief significant verband tussen de twee variabelen. Een soortgelijk resultaat werd gevonden door Jaworski en Kohli (1993) tijdens hun onderzoek naar de antecedenten en gevolgen van marktgerichtheid. Er werd eveneens geen bewijs gevonden voor de invloed van de (nationale en internationale) technologische ontwikkelingen, de consumentenvoorkeuren en de onderlinge concurrentie op de relatie tussen marktgerichtheid en exportsucces.

Men kan echter beredeneren en dit is tevens een aanbeveling voor (export)managers dat iedere onderneming, ongeacht de omgeving, een zekere mate van marktgerichtheid nodig heeft: deze bedrijven zijn ten eerste sneller op de hoogte van de aanleidingen om buitenlandse afzetmarkten te betreden en ten tweede zullen ze meer exportpotentieel ontdekken dan minder marktgerichte ondernemingen. Met andere woorden, marktgerichtheid zal zelden een belemmering vormen voor het potentiële succes van een exportonderneming.

Dit onderzoek heeft getracht inzicht te verschaffen in de relatie tussen de mate van marktgerichtheid van een onderneming en het resultaat van de exportinspanningen waarbij voor de eerste maal gebruik is gemaakt van gegevens van Nederlandse ondernemingen. Er bestaat daarom ook een duidelijke behoefte aan verder onderzoek naar het concept van marktgerichtheid in een internationaal perspectief. Het is hierbij misschien wenselijk het verband tussen beide variabelen op productniveau in plaats van bedrijfsniveau te bekijken. Exporterende ondernemingen brengen vaak meerdere producten tegelijk op de markt, met

verschillend resultaat. Een vergelijking op product-niveau zal hopelijk een duidelijker inzicht verschaffen in het concept van exportmarktgerichtheid. Ook zou het interessant zijn om te onderzoeken of er misschien een vertraagd effect ('lag') bestaat tussen marktgerichtheid en exportprestatie. Zo ja, dan zou er wellicht wel een verband kunnen zijn met de objectieve maatstaven.

LITERATUUR

- Avlonitis, G.J., A. Kouremenos en S.P. Gounaris, (1994), Assessing marketing effectiveness: some preliminary results, In: J. Bloemer, J. Lemmink & H. Kasper (red.), *Marketing: Its Dynamics and Challenges* vol. 2, Maastricht: European Marketing Academy, pp. 1199-1201.
- Churchill, G.A. Jr., (1991), *Marketing research: methodological foundations*, 5th ed., Chicago: The Dryden Press.
- 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* no. 3, pp. 41-60.
- Cavusgil, S.T. en M. Kirpalani, Introducing Products Into Export Markets: Success Factors, In: *Journal of Business Research* vol. 27, nr. 1, 1993, pp. 1-15.
- Dalgic, T., (1994), International marketing and market orientation: an early conceptual attempt, In: *Advances in International Marketing* nr. 6, pp. 69-82.
- Day, G.S., (1994), The capabilities of market-driven organizations, In: *Journal of Marketing* vol. 58, oktober, pp. 37-52.
- Deshpandé, R., J.U. Farley en F.E. Webster, Jr., (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, In: *Journal of Marketing* vol. 57, januari, pp. 23-37.
- Diamantopoulos, A. en J.W. Cadogan, (1995), *Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach*, Working paper, Swansea: European Business Management School.
- Diamantopoulos, A. en S. Hart, (1993), Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework, In: *Journal of Strategic Marketing* nr. 1, pp. 93-121.
- Douglas, S.P. en C.S. Craig, (1995), *Global Marketing Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Gemünden, H.G., (1991), Success factors of export marketing: a meta-analytic critique of the empirical studies, In: *New Perspectives on International Marketing*, London/New York: Routledge, pp. 33-63.
- Greenley, G.E., (1995), Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies, In: *British Journal of Management* vol. 6, nr. 1, pp. 1-14.
- Jaworski, B.J. en A.J. Kohli, (1993), Market orientation: antecedents and consequences, In: *Journal of Marketing* vol. 57, juli, pp. 53-70.
- Kohli, A.J. en B.J. Jaworski, (1990), Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, In: *Journal of Marketing* vol. 54, april, pp. 1-18.
- Madsen, T.K., (1987), Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualization and Findings, In: *Advances in International Marketing* vol. 2, pp. 177-198.
- Miesenbock, K.J., (1988), Small Business and Exporting: A Literature Review, In: *International Small Business Journal* vol. 6, nr. 2, pp. 42-61.
- Narver, J.C. en S. F. Slater, (1990), The effect of market orientation on business profitability, In: *Journal of Marketing* vol. 54, oktober, pp. 20-35.
- Oosthuizen, H., (1994), Market orientation and organisational re-engineering during turbulent environmental transformation: the South African experience, in J. Bloemer, J. Lemmink en H. Kasper (red.), *Marketing: Its Dynamics and Challenges* vol. 1, Maastricht: European Marketing Academy, pp. 687-706.
- Pelham, A.M. en D.T. Wilson, (1996), A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, In: *Journal of the Academy of Marketing Science* vol. 24, nr. 1, pp. 27-43.
- Pitt, L., A. Caruana en P.R. Berthon, (1996), Market orientation and business performance: some European evidence, In: *International Marketing Review* vol. 13, nr. 1, pp. 5-18.
- Prince, Y.M., (1995), *Exportsucces in het MKB, Onderzoeksrapport*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf.
- Slater, S.F. en J.C. Narver, (1994), Market orientation, customer value, and superior performance, In: *Business Horizons* vol. 37, nr. 2, maart/april, pp. 22-28.