

Bachelorproef

Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen

Bedrijfskunde

Academiejaar 2016-2017

Prof. Dr. Vanderstraeten Johanna

De pre-internationalisatie fase van
KMOs:

Welke persoonlijkheidskenmerken
zetten ondernemers aan om te
internationaliseren?

Tim Van Broeckhoven s0142364

Brent Wouters s0140541

Bachelorproef

Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen

Bedrijfskunde

Academiejaar 2016-2017

Prof. Dr. Vanderstraeten Johanna

De pre-internationalisatie fase van
KMOs:

Welke persoonlijkheidskenmerken
zetten ondernemers aan om te
internationaliseren?

Tim Van Broeckhoven s0142364

Brent Wouters s0140541

Lijst van tabellen

Tabel 1: Gebruikte zoektermen.....	3
Tabel 2: Informatie over gebruikte papers	5
Tabel 3: Beslissingscriteria van elke paper.....	8

Lijst van figuren

Figuur 1: Publicatiejaar papers.....	4
Figuur 2: Product life cycle stages.....	11
Figuur 3: Het Five Factor-model (FFM)	14
Figuur 4: Het RIASOC-model	16
Figuur 5: De Big Three van McClelland (1985)	17
Figuur 6: The business network internationalization process model	21
Figuur 7: Invloed van de eigenschappen van de beslissing-nemer op het strategische besluitvormingsproces	24
Figuur 8: Model van Hofstede: Verenigd Koninkrijk – Griekenland.....	26
Figuur 9: Islamic ethics and internationalization behaviour	27
Figuur 10: Conceptueel model van bepalende factoren die ondernemers aanzetten tot internationaliseren.....	28

Lijst van afkortingen

BAS	Behaviour Approach System
BIS	Behaviour Inhibition System
FFM	Five factor model
HEXACO	Honesty-Humility, Emotionality, Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Openness to Experience
KMO	Kleine of middelgrote onderneming

Inhoudstafel

Lijst van tabellen.....	iv
Lijst van figuren	iv
Lijst van afkortingen	iv
1 Introductie.....	1
2 Methodologie.....	3
3 Welke factoren hebben een invloed op de internationalisatiebeslissing?	10
3.1 Bedrijfsspecifieke kenmerken	10
3.2 Invloed overheid en instituties.....	11
3.3 Persoonlijkheid ondernemer.....	13
4 Welke persoonlijkheid is kenmerkend voor ondernemers die kiezen om te internationaliseren? 14	
4.1 Statische factoren.....	14
4.1.1 HEXACO-model en Big Five-model	14
4.1.2 RIASOC.....	16
4.1.3 Nood aan succes, verbondenheid/intimiteit en macht.....	17
4.2 Dynamische factoren.....	18
4.2.1 Risico-aversie.....	18
4.2.2 Herkennen van opportuniteiten.....	19
4.2.3 Netwerk	21
4.2.4 Buitenlandse ervaring.....	22
4.2.5 Rationeel en politiek gedrag.....	23
4.2.6 Cultuur	25
5 Conclusie	28
Literatuurlijst	31
Werkverdeling	34
Verklaring op woord van eer	35

1 Introductie

Kleine en middelgrote ondernemingen kunnen beschouwd worden als één van de draaischijven van de Europese economie. Volgens Eurostat (2016) wordt 67% van de inwoners van de Europese Unie tewerkgesteld in een KMO. Daarenboven is 99,8% van de Europese ondernemingen een KMO. Deze zijn meestal gericht op een plaatselijke, regionale markt. Door de toenemende globalisering, technologische vooruitgang en competitie op de markt beginnen meer en meer KMO's zich te richten op de buitenlandse markten (Middelstandsbarometer 2007, p.93 seqq.).

Havnes (1994) kwam tot het inzicht dat ondernemingen konden bekeken worden op drie verschillende manieren: het bedrijfsgerichte perspectief, het marktgerichte perspectief en het ondernemersgerichte perspectief. Bij het laatste perspectief wordt er vooral gekeken naar de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer. Hierbij wordt er gefocust op de invloed van gedrag en attitudes op het functioneren van de onderneming. Het Big Five-model en het HEXACO-model, wat een uitbreiding is van het eerstgenoemde, komen regelmatig aan bod bij het onderzoeken van de persoonlijkheid van ondernemers.

Omwille van de toenemende internationalisering van KMO's zou er onderzoek moeten verricht worden naar de profielen van internationale ondernemers. Er is al veel onderzoek verricht naar de motieven van een onderneming om naar de buitenlandse markt uit te breiden. Een voorbeeld hiervan is markttuitbreiding om zo de omzet te verhogen (Demeulemeester, Lahousse & Walters, 2015). Daarnaast is er ook al veel geweten over het gedrag van ondernemers. Maar hierbij wordt er zelden gefocust op het gedrag van een internationale ondernemer. De persoonlijkheid van de oprichter of bedrijfsleider speelt namelijk een grote rol bij de strategie van de onderneming. Zo kan er indirect worden vastgesteld of een KMO zich in de toekomst zal richten op de buitenlandse markt. Daarnaast kunnen onderwijsinstellingen die voorbereiden op internationale handel, focussen op het creëren van de juiste competenties, voor zover deze aan te leren zijn.

De algemene vraag die in dit onderzoek gesteld wordt, is de volgende: De pre-internationalisatie fase van KMO's: Welke persoonlijkheidskenmerken zetten ondernemers aan om te internationaliseren? Hierbij wordt er de volgende indeling gehanteerd:

- Welke factoren hebben een invloed op de internationalisatiebeslissing?
In het eerste hoofdstuk zal er gefocust worden op de algemene redenen om te gaan internationaliseren. Er zijn namelijk drie factoren die hier een belangrijke invloed op hebben. In de eerste plaats zijn er de bedrijfsspecifieke factoren, zoals markttuitbreiding, die leiden tot het toetreden op de buitenlandse markt. Daarnaast zijn er de omgevingsfactoren, meer bepaald de overheid en haar instituten, die de internationalisatiebeslissing aanmoedigen of net tegenwerken. Als laatste zijn er de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer. Deze zijn zeker niet weg te denken bij deze beslissing. Op dit laatste onderdeel zal het onderzoek hoofdzakelijk worden gericht (Demeulemeester, Lahousse & Walters, 2015).
- Welke persoonlijkheid is kenmerkend voor ondernemers die kiezen om te internationaliseren?
Het tweede hoofdstuk vormt de kern van het onderzoek. Hierin zullen verschillende persoonlijkheidskenmerken beschreven worden en zal er worden gekeken of deze een invloed

hebben op de internationalisatiebeslissing. Hierin worden twee grote onderverdelingen gemaakt.

Ten eerste zijn er de statische persoonlijkheidskenmerken. Tot deze behoren de kenmerken die aangeboren zijn en moeilijk aanpasbaar zijn door de omgeving. In dit onderdeel zal het HEXACO-model de basis vormen.

De dynamische persoonlijkheidskenmerken worden als tweede beschreven. Deze kenmerken zijn in de eerste plaats aangeboren, maar daarnaast worden zij doorheen de tijd beïnvloed door de omgeving, bijvoorbeeld door opvoeding (Declerck, 2013). Dit onderdeel zal worden onderverdeeld in verschillende factoren die invloed hebben op de persoonlijkheid.

- Risico-aversie

Ondernemers zouden meer risico durven nemen dan anderen. Ze hebben minder zekerheden dan een gewone werknemer, maar het risico kan dan ook worden beloond met een hogere return (Knight, 1921; Mill, 1909). Er zal onderzocht worden of ondernemers die wensen te internationaliseren ook meer risico durven nemen dan andere ondernemers.

- Herkennen van opportuniteiten

Om een succes te maken van de internationalisering zou kunnen gesteld worden dat het belangrijk is dat de ondernemer kansen juist inschat en deze ook grijpt wanneer nodig (Madsen & Servais, 1997; Zahra e.a., 2005). Ook hier wordt aandacht aan gegeven in het onderzoek.

- Netwerk

Het hebben van een groot sociaal netwerk zou een belangrijke factor zijn voor het krijgen van opportuniteiten (Johanson & Vahlne, 2009). Hierbij zal er gekeken worden of deze ook een significante invloed heeft op de internationalisatiebeslissing.

- Buitenlandse ervaring

Het betreden van de buitenlandse markt is niet altijd makkelijk. De ondernemer komt in aanraking met culturen die eerder vreemd zijn ten opzichte van de cultuur in de binnenlandse markt. Buitenlandse ervaring kan hierbij een belangrijke rol spelen. Het beter kennen van andere culturen kan ervoor zorgen dat bepaalde culturele fouten niet gemaakt worden (Reuber, Fischer & Eileen, 1997).

- Rationeel en politiek gedrag

Gedrag kan twee aannames nemen. Ten eerste is er het rationeel gedrag waarbij de ondernemer met de beschikbare informatie de meest rationele beslissing neemt. Daarnaast is er politiek gedrag. Hierbij gaat het meer om het nemen van beslissingen op strategische basis (Francioni, Musso & Cioppi, 2015). De vraag in dit onderdeel is of deze een invloed hebben op internationaliseren.

- Cultuur

Als laatste zal er onderzocht worden of het opgroeien in een verschillende cultuur ook een effect heeft op de internationalisatiebeslissing. Hierbij zal er als voorbeeld kort ingegaan worden op de islamitische cultuur. Deze cultuur is geselecteerd omdat er reeds onderzoek gedaan is naar het verband tussen de islamitische cultuur en ondernemerschap door Omri (2004).

2 Methodologie

Het onderzoek zal worden gebaseerd op reeds gevoerde studies over persoonlijkheidskenmerken van (internationale) ondernemers. De focus zal hierbij ook liggen op KMO's. Hierbij zullen verschillende theorieën bij elkaar gebracht worden om zo een algemeen model te creëren dat de persoonlijkheid van een ondernemer die wenst te internationaliseren beschrijft. De gebruikte theorieën kunnen afkomstig zijn uit onderzoek die internationale ondernemers bestudeert, maar tevens ook uit algemeen onderzoek over ondernemers die dan in dit onderzoek worden toegepast op de internationale ondernemer. Om hieraan te voldoen werden de volgende zoektermen gebruikt in databanken zoals Business Source Premier, Econlit en Web of Science.

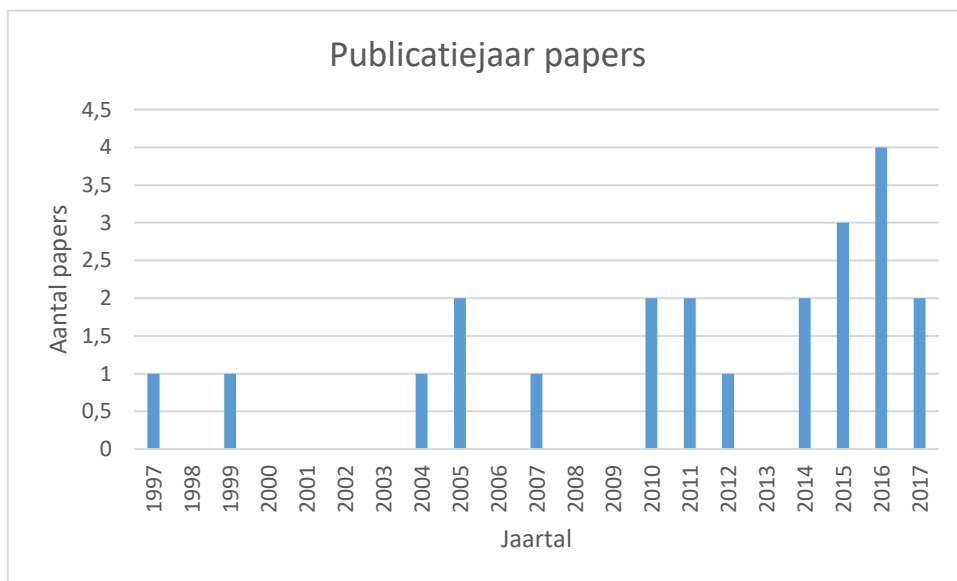
Tabel 1: Gebruikte zoektermen

internationalization	AND	trait*	AND	person*
internationalization	AND	motivation	AND	person*
internationalization	AND	motiv*	AND	person*
internationalization	AND	management	AND	trait*
internationalization	AND	management	AND	person*
internationalization	AND	entrepreneur	AND	person*
internationalization	AND	entrepreneur	AND	trait*
internationalization	AND	character*	AND	entrepreneur
internationalization	AND	behaviour	AND	entrepreneur
internationalization	AND	attitude	AND	Entrepreneur
Deci	AND	motivation*	AND	self-determination
McClelland	AND	motivation*	AND	achievement
FFM	AND	entrepreneur*	AND	personality
behavior*	AND	entrepreneur*	AND	personality
FFM	AND	HEXACO	AND	personality
international*	AND	HEXACO	AND	personality
Eysenck	AND	trait	AND	personality
BIS	AND	BAS	AND	trait
Holland	AND	RIASEC	AND	personality model
National culture	AND	internationalization		
explicit	AND	implicit	AND	motiv*

Bron: eigen samenstelling.

Dit onderzoek is een hoofdzakelijk beschrijvend onderzoek van de reeds bestaande modellen en gevonden relaties rond persoonlijkheidskenmerken die een invloed hebben op de internationalisatiebeslissing. Waar mogelijk is er getracht de onderzoeken rond de persoonlijkheid van een ondernemer om te zetten naar een mogelijke relatie indien het onderzoek uitgebreid zou worden naar internationale context. Deze veronderstellingen zijn ook suggesties voor future research waarover meer in het besluitende hoofdstuk. De informatie afkomstig uit de online papers zijn voornamelijk secundaire bronnen. Andere informatie is afgeleid uit databanken zoals Eurostat en officiële websites van internationale organisaties zoals die van OESO. Zo wordt er ook gebruik gemaakt van primaire bronnen.

Figuur 1: Publicatiejaar papers



Bron: eigen samenstelling.

Bij het opstellen van dit onderzoek is er gezocht naar journals die te maken hebben met (internationaal) ondernemen en de rol van het gedrag van de ondernemer. Hieruit zijn 22 journals geselecteerd die de basis vormen van het onderzoek. Deze papers zijn vooral gedateerd tussen de jaren 2014-2017.

Er kunnen verschillende redenen gegeven worden voor deze recente bronnen. In de eerste plaats is er nog maar weinig geweten over de kenmerken van de persoonlijkheid van een bestuurder van een KMO die wenst te internationaliseren. De laatste jaren blijkt hier meer aandacht voor te zijn. In deze paper worden de voornaamste kenmerken die al onderzocht zijn beschreven. In de tweede plaats winnen KMO's aan belang op internationaal terrein waardoor het in bedrijfscontext een hot topic is om onderzoek naar te doen. De papers die van veel vroeger dateren zijn de bekende persoonlijkheidsmodellen die afgetoetst dienen te worden op de persoonlijkheid van de internationaliserende ondernemer.

Om te laten zien uit welke papers de informatie gehaald werd, staan ze vermeld in tabel 2 met in kolom (1) de auteurs, in kolom (2) het jaar, in kolom (3) de titel, in kolom (4) de focus van de studie, in kolom (5) de methode en in kolom (6) de journal waarin het gepubliceerd is.

Tabel 2: Informatie over gebruikte papers

(1) Auteur(s)	(2) Jaar	(3) Titel	(4) Focus studie	(5) Methode	(6) Publicerende journal
Geenen, N. Y. R., Urbig, D., Muehlfeld, K., van Witteloostuijn, A., & Gargalianou, V.	2016	BIS and BAS: Biobehaviorally rooted drivers of entrepreneurial intent	De reactie op BIS en BAS gebruiken om iemands ondernemingsintentie te bepalen.	Kwantitatief	Personality and Individual Differences
Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., & Johnson, J. E.	2011	Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?	De invloed van cultuur op het strategische besluitvormingsproces in internationale bedrijven.	Kwantitatief	Journal of World Business
Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M.	2015	Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs	Hoe de persoonlijkheid van een beslisser de internationalisatiebeslissing in een KMO beïnvloedt.	Kwantitatief	Management Decision
Denzinger, F., Backes, S., Job, V., & Brandstätter, V.	2016	Age and Gender Differences in Implicit Motives	Hoe de impliciete motieven wijzigen naarmate men ouder wordt en of ze verschillend zijn voor man en vrouw.	Kwantitatief	Journal of research in personality
Neumann, M. L., & Schultheiss, O.	2015	Implicit Motives, Explicit Motives, and Motive-Related Life Events in Clinical Depression	Er werd onderzocht of mensen met een klinische depressie een bepaald patroon qua impliciete motieven vertonen.	Kwantitatief	Cognitive Therapy and Research
Van Houtum, H.	1999	Internationalisation and mental borders	Hoe bekijken inwoners van de EU het openmaken van de grenzen voor immigratie en handel?	Kwalitatief	Journal of Economic and Social geography
Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J.	2010	Internationalization as an entrepreneurial process	Een uitbreiding van het 'business network internationalization process model' met o.a. de rol van netwerken en het herkennen van opportuniteiten.	Kwalitatief	Personality and Individual Differences

Bakr, I.	2004	Internationalization: motive and process	Op basis van theorieën rond ondernemen en internationaal handelen beter de beslissingen en activiteiten van een internationale ondernemer begrijpen.	Kwalitatief	Handbook of Research on International Entrepreneurship
Sommer, L.	2010	Internationalization processes of small- and medium-sized enterprises— a matter of attitude	De invloed van psychologische, demografische en cognitieve kenmerken van de eigenaar/manager op de intentie om te ondernemen in het buitenland als KMO.	Kwantitatief	Journal of International Entrepreneurship
Omri, W., & Becuwe, A.	2014	Managerial characteristics and entrepreneurial internationalization: A study of Tunisian SMEs	De invloed van karakteristieken van het managementteam op het innoverend gedrag van een KMO dat wil internationaliseren. Op basis van een steekproef van Tunesische KMO's concludeerde men het belang aan van persoonlijkheidskenmerken, netwerk, kennis en de Islamitische cultuur.	Kwantitatief	Journal of International Entrepreneurship
Muñoz-Bullón, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Vos-Saz, A.	2015	Nascent entrepreneurs' personality attributes and the international dimension of new ventures	Innoverend, proactief en risiconemend gedrag van de ondernemer als mogelijke pushfactoren om te internationaliseren door middel van export.	Kwantitatief	The International Entrepreneurship and Management Journal
García-Cabrera, A., García-Soto, M., & Durán-Herrera, J.	2016	Opportunity motivation and SME internationalisation in emerging countries: Evidence from entrepreneurs' perception of institutions.	De perceptie van de ondernemer van cognitieve, regulatieve en normatieve aspecten van instituties die internationaliseren aansporen de rol van opportuniteitsmotivatie hierin.	Kwantitatief	International Entrepreneurship & Management Journal
Brandstätter, H.	2011	Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses	Een vergelijking tussen managers en ondernemers op het vlak van de neiging om risico's te nemen, nood aan succes, FFM en de invloed op ondernemingsintentie -en prestaties.	Kwalitatief	Personality and Individual Differences
Gagné, M., & Deci, E. L.	2005	Self-determination theory and work motivation	Intrinsieke en extrinsieke motivatie en de zelfdeterminatietheorie als verbeterde	Kwalitatief	Journal of organizational behaviour

			uitbreiding van de cognitieve evaluatie-theorie.		
Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoviannaki, E., & Young, S.	2016	SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter?	Welke karakteristieken van de internationale ondernemingscultuur zijn van belang bij de verschillende dimensies van internationaliseren?	Kwantitatief	International Business Review
Suárez-Ortega, S. M., & Álamo-Vera, F. R.	2005	SMES' internationalization: firms and managerial factors	De invloed van bedrijfsspecifieke factoren, managementkarakteristieken en managementattitude op de exportinsiteit, exportintentie en de exportgeneigdheid.	Kwantitatief	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research
McKay, D. A., & Tokar, D. M.	2012	The HEXACO and five-factor models of personality in relation to RIASEC vocational interests	Bepalen of het HEXACO-model beter aansluit bij RIASOC dan het FFM-model.	Kwantitatief	Journal of vocational behaviour
Shu, F., McAbee, S. T., & Ayman, R.	2017	The HEXACO personality traits, cultural intelligence, and international student adjustment	HEXACO en culturele intelligentie als voorspeller van culturele aanpassing van buitenlandse studenten.	Kwantitatief	Personality and Individual Differences
Reuber, A. R., Fischer, E.	1997	The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs	De internationale ervaring van het managementteam zou ervoor zorgen dat ze meer buitenlandse strategische partnerships hebben en sneller internationaal gaan verkopen.	Kwantitatief	Journal of International Business Studies
Jones, A. B., Sherman, R. A., & Hogan, R. T.	2017	Where is ambition in factor models of personality?	Toetsen of ambitie als belangrijk kenmerk van een ondernemer in de bestaande persoonlijkheidsmodellen indirect opgenomen is.	Kwantitatief	Personality and Individual Differences
Almeida, P., Ahmetoglu, G., & Chamorro-Premuzic, T.	2014	Who Wants to Be an Entrepreneur? The Relationship Between Vocational Interests and Individual Differences in Entrepreneurship	Een relatie zoeken tussen de types van individuen en de soorten activiteiten die ze eerder geneigd zijn uit te voeren volgens het RIASOC-model.	Kwantitatief	Journal of Career Assessment

Frese, M., & Rauch, A.	2007	Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success	Persoonlijkheidskenmerken, opgedeeld volgens al dan niet gematcht aan de taak van een ondernemer, van stichtende ondernemers bestuderen en of ze correleren met ondernemingscreatie -en succes.	Kwantitatief	European journal of work and organizational psychology
Freund, P. A., Niehoff, E., & Petersdotter, L.	2017	International sojourn experience and personality development: Selection and socialization effects of studying abroad and the Big Five	Welke persoonlijkheidskenmerken zetten aan om in het buitenland te gaan studeren en hoe wijzigen deze kenmerken door te studeren in het buitenland?	Kwantitatief	Personality and Individual Differences

Bron: eigen samenstelling.

Deze papers werden geselecteerd om uiteenlopende redenen. De beslissingscriteria die gehanteerd werden om een studie al dan niet op te nemen staan kort opgesomd in tabel 3.

Tabel 3: Beslissingscriteria van elke paper

(1) Titel	(2) Beslissingscriterium
BIS and BAS: Biobehaviorally rooted drivers of entrepreneurial intent	De studie is een alternatieve benadering van persoonlijkheidskenmerken die aanzetten tot ondernemerschap.
Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?	De studie focust op internationalisatie en de rol van cultuur.
Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs	De studie focust op de kenmerken van beslissingnemers in KMO's.
Age and Gender Differences in Implicit Motives	De studie geeft extra informatie over wat impliciete motieven zijn en de Big Three van McClelland.
Implicit Motives, Explicit Motives, and Motive-Related Life Events in Clinical Depression	De studie geeft extra informatie over impliciete motieven.
Internationalisation and mental borders	De studie focust op internationalisatie.
Internationalization as an entrepreneurial process	De studie focust op internationalisatie.
Internationalization: motive and process	De studie focust op internationaal ondernemen.
Internationalization processes of small- and medium-sized enterprises—a matter of attitude	De studie focust op de percepties van beslissingnemers in KMO's.

Managerial characteristics and entrepreneurial internationalization: A study of Tunisian SMEs	De studie focust op de persoonlijkheidsaspecten van de ondernemer.
Nascent entrepreneurs' personality attributes and the international dimension of new ventures	De studie focust op de kenmerken van de ondernemer.
Opportunity motivation and SME internationalisation in emerging countries: Evidence from entrepreneurs' perception of institutions	De studie focust op de percepties van de ondernemer in KMO's.
Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses	De studie focust op de persoonlijkheidsaspecten van de ondernemer en manager.
Self-determination theory and work motivation	De studie geeft extra informatie over concepten zoals extrinsieke en intrinsieke motivatie.
SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter?	De studie focust op internationalisatie.
SMES' internationalization: firms and managerial factors	De studie focust op internationalisatie in KMO's.
The HEXACO and five-factor models of personality in relation to RIASEC vocational interests	De studie geeft extra informatie over modellen van persoonlijkheidskenmerken zoals FFM, HEXACO en RIASEC.
The HEXACO personality traits, cultural intelligence, and international student adjustment	De studie geeft extra informatie over modellen van persoonlijkheidskenmerken zoals HEXACO.
The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs	De studie focust op internationalisatie in KMO's.
Where is ambition in factor models of personality?	De studie geeft extra informatie over tekortkomingen van HEXACO en FFM.
Who Wants to Be an Entrepreneur? The Relationship Between Vocational Interests and Individual Differences in Entrepreneurship	De studie focust op persoonlijkheidsaspecten van de ondernemer.
Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success	De studie focust op de persoonlijkheidsaspecten van de ondernemer.
International sojourn experience and personality development: Selection and socialization effects of studying abroad and the Big Five	De studie focust op persoonlijkheidskenmerken.

Bron: eigen samenstelling.

3 Welke factoren hebben een invloed op de internationalisatiebeslissing?

Ondernemingen kiezen meer en meer om zich te gaan vestigen in het buitenland of om te gaan exporteren (Eurostat, 2017). Voor de ene onderneming is dit al makkelijker dan voor de andere en dat heeft bepaalde redenen. In de eerste plaats zijn er bedrijfsspecifieke factoren die al dan niet zorgen voor internationalisering. Hierbij wordt er gekeken naar de strategie van de onderneming in zijn geheel. Daarnaast is er ook de invloed van de omgeving. Hierbij worden hoofdzakelijk de overheid en verwante instituties vernoemd. De globalisering heeft de handel tussen verschillende landen doen toenemen, dankzij de vervaging van verschillende handelsbarrières die opgesteld worden door de overheid. Het zijn dus deze overheden die de internationalisatiebeslissing zeker beïnvloeden. Als laatste wordt er ook gekeken naar de persoonlijkheid van de ondernemer. Het gedrag en de motivatie van deze zouden een invloed hebben op de beslissing om te internationaliseren.

3.1 Bedrijfsspecifieke kenmerken

Als een bedrijf gaat internationaliseren wordt er meestal als eerste gefocust op de bedrijfseconomische factoren. Hierbij wordt er dus verwezen naar de onderneming in zijn geheel om na te gaan waarom deze wenst gebruik te maken van de buitenlandse markt. Hambrick en Mason (1984) gaven aan dat het vooral gaat over de onderneming te optimaliseren en te maximaliseren. Een rationele ondernemer zou dan zijn markt uitbreiden naar het buitenland.

Er kan gesteld worden dat een onderneming, door een uitbreiding van zijn afzetmarkt, de productiefactoren op een efficiëntere manier kan inzetten. Zo worden vaste kosten van de ondernemingen verdeeld over meer producteenheden waardoor de marginale kost omlaag gaat. Dit heeft tot gevolg dat de winst van de onderneming stijgt of dat het product tegen een lagere prijs verkocht kan worden waardoor de onderneming competitiever wordt. Voor een KMO, die zich meestal specialiseert op een bepaald segment op de markt, is dit dus ook een manier om niet te moeten overgaan tot productdiversificatie. Deze kan zich dus blijven focussen op een bepaald marktsegment, enkel wordt deze uitgebreid naar de buitenlandse markt.

Het internationaliseren van de bedrijfsactiviteit kan zorgen voor stabiliteit (Flanders Investment and Trade, 2016). Als de binnenlandse vraag getroffen wordt door een vraagdaling, heeft deze nog de buitenlandse markt waarop de onderneming kan terugvallen. Hierdoor wordt de continuïteit van de onderneming enigszins meer verzekerd.

Er moet reeds opgemerkt worden dat voorgaande argumenten voor internationalisering niet voor elke onderneming of elk product zal gelden. Er zijn namelijk limieten waarmee men moet rekening houden. Volgens Demeulemeester, Lahousse en Walters (2015) kunnen volgende elementen een barrière vormen:

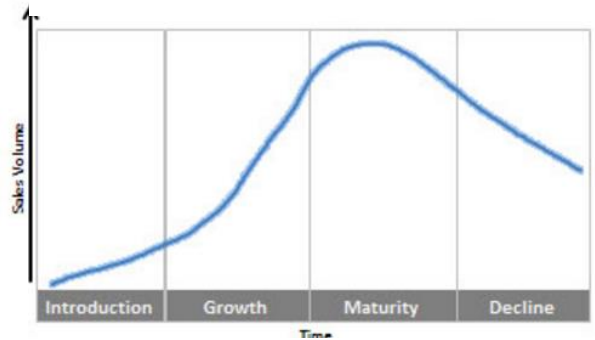
- De uitbreiding van de onderneming om te voldoen aan de buitenlandse vraag brengt te hoge kosten met zich mee waar zij niet tegen opgewassen is.
- Het land is onbekend voor de onderneming waardoor er te weinig marktkennis is en de toetreding tot die markt dus vermoeilijkt wordt. Zo kan een andere cultuur, gewoonte of taal

leiden tot een verschillende verkoopgewoonte. Dit zorgt dan voor een hoger risico voor de ondernemer.

Deze factoren vormen niet altijd een barrière. Zo kan indirecte export, waarbij de onderneming kiest om de verkoop in handen te geven van derden, een oplossing zijn. Hierbij is deze wel afhankelijk van een derde partij.

Internationalisering is dus ook afhankelijk van het soort product of dienst dat de onderneming voortbrengt. Zo zijn bijvoorbeeld producten die weinig kapitaal- en arbeidsintensief zijn, minder risicovol waardoor de stap om te internationaliseren veel kleiner is. Bovendien heeft de product life cycle stage (zie figuur 2) ook een belangrijke invloed in het internationaliseringsproces. In de introductiefase wordt er geproduceerd in het binnenland en zal de onderneming enkel kiezen voor export. Wanneer de maturity fase wordt bereikt, zal er gekozen worden om ook in het buitenland te gaan produceren om zo kostenefficiënter te produceren (O'Farrel et al., 1988; Roboch en Simmonds, 1989).

Figuur 2: Product life cycle stages



Bron: Product lifecycle stages, 2017.

Er wordt soms opgemerkt dat het voor grote bedrijven makkelijker is om over te gaan tot internationalisering, hoofdzakelijk door hun financiële draagkracht. Volgens Flanders Investment and Trade (2016) hebben ook KMO's belangrijke troeven om te internationaliseren. Ze zijn in de eerste plaats veel flexibeler. De productie kan veel sneller worden aangepast en het is ook makkelijker om een overzicht te houden. Daarnaast kunnen ze ook sneller beslissen en dus sneller reageren op bepaalde gebeurtenissen.

3.2 Invloed overheid en instituties

Volgens Peng e.a. (2008) kan de beslissing om als KMO internationaal uit te breiden beïnvloed worden door de instituties die aanwezig zijn in het land. Dunning en Lundan (2008) voegen hieraan toe dat het voornamelijk de perceptie en informatiewerking van de ondernemer is ten aanzien van deze instituties die de beslissing gaat beïnvloeden.

Institutionalisme kan bekeken worden door twee verschillende brillen. Enerzijds het traditioneel institutionalisme en anderzijds het neo-institutionalisme. In de eerste zienswijze zijn instituties iets dat de ondernemer zijn mogelijkheden beperkt en hij of zij kan enkel binnen deze institutionele grenzen zijn keuzes maken om te slagen (North, 1990; Scott, 1995). In tegenstelling tot deze eerste zienswijze waar de ondernemer eerder een passieve rol heeft (North, 1990), krijgt die een meer actieve rol bij het neo-institutionalisme (Cantwell e.a., 2010). In deze zienswijze wordt de ondernemer niet beperkt door de institutionele grenzen en kan men deze verwerpen of aanpassen en zijn middelen verplaatsen wanneer het in de weg staat van de operationele doelen die men wil verwezenlijken (Cantwell e.a., 2010). De individuele ondernemer krijgt in het neo-institutionalisme een belangrijker rol op het vlak van operationele beleidskeuzes waardoor het macro level en micro level samengebracht worden (North, 1990, 2005).

Binnen het (neo-)institutionalisme, kan er specifiek gekeken worden naar drie dimensies van instituties zoals gedefinieerd werd door Scott (2001): de regulatieve, normatieve en cognitieve dimensie.

De regulatieve dimensie omvat wetgeving van de overheid die gedrag stuurt in de gewenste richting zoals het aansporen van bedrijven om internationaal uit te breiden (Scott, 1995). De combinatie van een gunstig regulatief beleid en de beschikbaarheid aan belangrijke informatie voor KMO's in het thuisland (Hessels & Terjesen, 2010) zoals wettelijke formaliteiten en informatie over de markt die men wil betreden (Trevino e.a., 2008), overheidssteun en stimulansen om te internationaliseren (Luo & Tung, 2007; Meyer & Nguyen, 2005) en de mogelijkheid om werknemers hun capaciteiten af te stemmen op de sector (Domadenik e.a., 2008) zorgen er voor dat ondernemers sneller geneigd zijn om te internationaliseren.

De normatieve dimensie omvat waarden over wat sociaal aanvaard menselijk gedrag hoort te zijn. Naast de sociaal aanvaarde doelen op zich zoals winst maken, is het ook van toepassing op de manier waarop je deze doelen realiseert. Hiermee wordt bedoeld of corruptie geaccepteerd wordt of niet (Huang & Sternquist, 2007). Scott (1995) beweert dat het gedrag van ondernemers niet puur geleid wordt door egoïstische, persoonlijke doelen, maar ook door hun sociale bewustzijn. Als ondernemers die succesvol zijn, ervaren dat ze niet vijandig worden bekeken en respect krijgen en bovendien dat land wettelijke, succesvolle en uitbreidende ondernemingspraktijken aanmoedigt dan zal men hierdoor ook sneller gaan internationaliseren (Garcia-Cabrera, Garcia-Soto & Duran-Herrera, 2016).

De cognitieve dimensie geeft de bedrijfs- en economische kennis weer die de organisaties van het land delen en omvat de succesvolle beslissingen en structuren die eerder door andere organisaties tot stand zijn gebracht (Lu, 2002). Als de ondernemer geaccumuleerde bedrijfskennis om te internationaliseren in dat land ervaart en hier ook toegang tot heeft, dan zal men ook sneller gaan internationaliseren (Garcia-Cabrera, Garcia-Soto & Duran-Herrera, 2016).

Het is logisch te denken dat de invloed van één dimensie op de internationalisatiebeslissing afhankelijk kan zijn van de interactie ervan met een andere dimensie. Als de drie pilaren niet congruent zijn met elkaar, wordt er van uit gegaan dat het verwachte effect niet bereikt wordt en dus geen internationale expansie van een KMO tot stand komt. (Cantwell e.a., 2010)

In een studie van Garcia-Cabrera, Garcia-Soto en Duran-Herrera (2016) wordt empirisch aangetoond vanuit een institutioneel perspectief wat een invloed heeft op de beslissing om te internationaliseren als KMO vanuit een opkomend land. Bij soortgelijke onderzoeken is het belangrijk om de cultuur te beschouwen van het bestudeerde gebied als ook de sector. De uitkomsten van dit onderzoek toonden de resultaten aan voor KMO's die actief zijn in de toerismesector en opgestart zijn in Brazilië. Enkel voor de perceptie van de ondernemer van normatieve en regulatieve aspecten van instituties werd een significante invloed op de internationalisatiebeslissing gevonden, net als voor de interactie-effecten tussen de normatieve en cognitieve aspecten en tussen de normatieve en regulatieve aspecten van instituties. Een voorbeeld hiervan is dat wanneer de ondernemer sociale waarden percipieert die sterke groei van bedrijven stimuleert (normatieve dimensie), de kennis van internationaal handelen (cognitieve dimensie) versterkt wordt. (Garcia-Cabrera, Garcia-Soto & Duran-Herrera, 2016)

Een andere conclusie uit dit onderzoek geeft aan dat de opportuniteit-motivatie positief beïnvloed wordt wanneer er normatieve aspecten gepercipieerd worden als goedkeurend en aanmoedigend tegenover sterk groeien als onderneming (Garcia-Cabrera, Garcia-Soto & Duran-Herrera, 2016). Dit betekent dat ondernemers meer pull motieven ervaren om te internationaliseren zoals inkomen, welvaart, herkenning, status of zelfstandigheid. In deze pull motieven kan er de nood aan succes en onafhankelijkheid herkend worden (Alstete, 2002; Hessels e.a., 2008).

3.3 Persoonlijkheid ondernemer

De ondernemer heeft een belangrijke impact op de werking van de onderneming. Deze moet elke opportuniteit weten te detecteren en deze weten om te zetten in positieve resultaten. Daarnaast is het ook belangrijk om de juiste beslissingen te nemen op onverwachte gebeurtenissen. Dit zorgt ervoor dat de ondernemer dus over bepaalde vaardigheden en kennis moet beschikken (Sarasvathy, 2001; Shane, 2003). Hieruit kan er dus besloten worden dat de ondernemer als persoon een grote invloed heeft op de werking van de onderneming en dus ook op de internationalisatiebeslissing.

De onderneming is sterk gecorreleerd aan de persoonlijkheid van de ondernemer. Zo zijn volgende kenmerken veel voorkomend bij ondernemers: creativiteit (Schumpeter, 1935), durven risico's te nemen (Knight, 1921; Mill, 1909) en een stabiele persoonlijkheid (Roccas e.a., 2002).

Om verder te focussen op ondernemers die wensen te internationaliseren, wordt er gesuggereerd dat internationale ervaringen opgedaan door de ondernemer een positieve invloed heeft op de internationalisatiebeslissing en tevens ook op de verkoop op deze buitenlandse markt (Magnusson & Boggs, 2016). Bovendien hebben Reuber en Fischer (1997) aangetoond dat een grotere connectie met het buitenland leidt tot een snellere internationalisatie. Daaruit volgt dat het gedrag en ervaringen uit het verleden de toekomstige beslissingen beïnvloeden.

Het is bovendien opmerkelijk dat een netwerk de stap naar internationalisatie versnelt. Deze contacten helpen de ondernemer de activiteiten naar het buitenland te brengen. Het risico om culturele fouten te maken, wat een negatieve invloed kan hebben op de verkoop, wordt zo verkleint.

In deze paper zal er dieper worden ingegaan op de persoonlijkheid van een ondernemer die wenst te internationaliseren. Hierbij wordt er hoofdzakelijk gefocust op de vermelde karakteristieken en het veel voorkomende HEXACO-model.

4 Welke persoonlijkheid is kenmerkend voor ondernemers die kiezen om te internationaliseren?

De invloed van persoonlijkheidskenmerken op bedrijfsbeslissingen is groter bij ondernemers dan bij andere beroepen. Een ondernemer ervaart namelijk vrijheid op alle vlakken om zijn bedrijf de richting uit te sturen die stroken met zijn persoonlijke doelen. Persoonlijkheidskenmerken zijn per individu uniek en omvatten intelligentie, motieven, waarden en karakteristieken van iemands temperament. Met intelligentie overkoepelt men iemands IQ en zijn intelligentie op verschillende vlakken zoals taal, ruimte en emoties. De motieven van een persoon worden duidelijk samengevat door McClelland als nood aan succes, nood aan macht en nood aan verbondenheid. (Brandstätter, 2010)

De karakteristieken van iemands temperament worden samengevat in het Five Factormodel en wordt verduidelijkt in paragraaf 4.1.1.

4.1 Statische factoren

Persoonlijkheidskenmerken die statisch zijn, zijn aangeboren. Deze kenmerken zijn onafhankelijk van leeftijd en kunnen niet aangeleerd worden of evolueren met de tijd. Dynamische factoren zijn het tegenovergestelde van statische factoren en zijn wel aan te leren en te beïnvloeden door onder andere opleiding en omgeving.

4.1.1 HEXACO-model en Big Five-model

Het Big Five-model (McCrae & Costa, 1992) en het HEXACO-model (Ashton & Lee, 2009; Ashton e.a., 2014) zijn twee modellen die erg op elkaar lijken. Beide modellen worden in de moderne psychologie op het vlak van persoonlijkheidskenmerken het meest gebruikt en erkend. Ze omvatten 5 persoonlijkheidskenmerken die typerend zijn voor iemands acties en ervaringen (Brandstätter, 2010), namelijk extraversie (extraversie/introversie), openheid voor ervaringen (openness to experience), emotionaliteit (emotionality/neuroticisme), verdraagzaamheid (agreeableness) en consciëntieusheid (conscientiousness). In het HEXACO-model wordt hier het concept integriteit (honesty-humility) aan toegevoegd. Figuur 3 geeft grafisch het FFM weer (Jones, Sherman & Hogan, 2016).

Figuur 3: Het Five Factor-model (FFM)



Bron: Jobtestprep, 2017.

Bij een vergelijking van beide modellen door Ashton en Lee (2007) valt op dat emotionaliteit van HEXACO het aspect woede niet omvat en sentimentaliteit verdraagzaamheid van FFM wel omvat ten opzichte van neuroticisme van het FFM. Met andere woorden, het aspect verdraagzaamheid bij HEXACO omvat het aspect woede en ontbreekt het aspect sentimentaliteit van FFM. Het nieuwe extra kenmerk in HEXACO is integriteit en omvat kenmerken die onder FFM onderverdeeld worden bij

verdraagzaamheid. Deze aanpassingen zorgen er voor dat onderzoeken beter gereproduceerd kunnen worden in verschillende talen (Ashton & Lee, 2007) en dat voor de kenmerken rond integriteit het HEXACO-model meer verklarende kracht heeft (Ashton & Lee, 2008).

In vergelijking met een grote multinational, heeft de persoonlijkheid van de eigenaar of leidinggevende een grotere invloed op strategische beslissingen zoals de beslissing om internationaal te gaan. Brandstätter (2010) stelt dat elk van de HEXACO-kenmerken toe te passen zijn op een ondernemer. Een ondernemer die bijvoorbeeld in zijn thuisland geen nieuwe kansen meer ziet in de markt, zal internationaal gaan zoeken naar nieuwe opportuniteiten en ervaringen en staat hier ook voor open (openheid voor ervaringen). Zoals besproken wordt in 4.2.5 'Rationeel en politiek gedrag', zijn netwerken voor KMO's de belangrijkste bron van informatie om zich op te baseren.

Voor een ondernemer is het dus belangrijk om een sociaal netwerk te hebben om hieruit informatie te kunnen putten (extraversie). Verder stelt een ondernemer doelen voor de KMO (consciëntieusheid) en wijdt deze het leven ertoe om deze te bereiken en moet hij bereid zijn om risico's te willen nemen.

Omri en Becuwe (2014) stellen rond de persoonlijkheidskenmerken van deze modellen dat als een manager extravert en open is voor ervaringen dat hij of zij aangezet wordt om internationale activiteiten te starten en te innoveren in zijn bedrijf.

Ondernemer versus manager

Managers leiden de onderneming in opdracht van de ondernemer terwijl de ondernemer zelf met inbreng van eigen middelen sterker verbonden is aan de onderneming als persoon. Deze verschillende relatie tot de onderneming blijkt ook uit onderzoeken die managers en ondernemers vergelijken op basis van het FFM, de bereidheid om risico's te nemen en de motivatie om iets te bereiken (Brandstätter, 2010).

Uit onderzoek van Stewart en Roth (2001, 2004) blijkt dat managers die in tegenstelling tot ondernemers niet met kapitaal van zichzelf bezig zijn minder risicogevoelig zijn als ondernemers. Als de ondernemer met zijn onderneming eerder hoge inkomsten nastreeft in plaats van te willen groeien dan is hij bereid om meer risico's te nemen om die hoge inkomsten te verwezenlijken (Stewart & Roth, 2001, 2004). Zhao e.a. (2010) voegt hieraan toe dat de zin om te ondernemen gerelateerd is aan de risicobereidheid, maar het ondernemen zelf niet. De motivatie om iets te bereiken is één van de voornaamste kenmerken van een ondernemer en wordt sterker met de relatie ten opzichte van de onderneming (Stewart & Roth, 2007). Met andere woorden, oprichters zijn meer gemotiveerd om iets te bereiken met de onderneming dan managers.

Bij het vergelijken van de Big Five bij managers en ondernemers concluderen Zhao en Seibert (2006) dat ondernemers meer open zijn voor ervaringen als managers, dat ondernemers meer consciëntieus zijn als managers en dat ondernemers meer extravert zijn als managers. Enkel de drie voorgaande persoonlijkheidskenmerken van het FFM zijn significant gecorreleerd met de intentie om een bedrijfsactiviteit te starten en deze daarna succesvol te runnen (Zhao e.a., 2010). Verder zijn ondernemers minder verdraagzaam en emotioneel als managers wat verder onderbouwd wordt met de bevinding van Zhao e.a. (2010) dat emotionaliteit de intentie om bedrijfsactiviteiten te starten negatief beïnvloedt.

HEXACO, FFM en ambitie

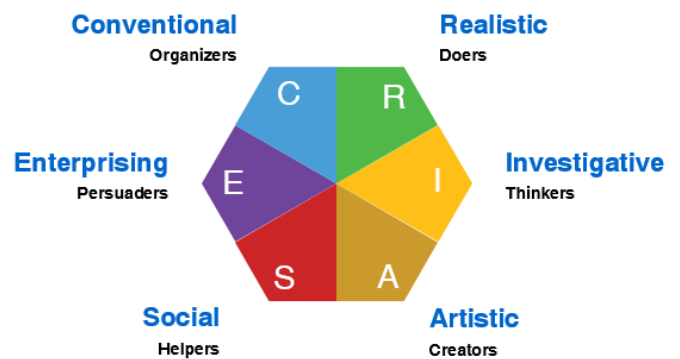
In een onderzoek van Jones, Sherman en Hogan (2016) werd het persoonlijkheidskenmerk ambitie onderzocht en of het al dan niet aanwezig is in het HEXACO-model en het FFM. Ambitie is namelijk één van de belangrijkste persoonlijkheidskenmerken op het vlak van opleidingen voltooien, status en successen behalen in het professionele en privé-leven (Hogan & Holland, 2003; Hogan & Chamorro-Premuzic, 2015; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Ook van ondernemers die met hun KMO internationale activiteiten wensen te starten kan je verwachten dat ze gedreven worden door de ambities die ze hebben.

Ondanks het belang van ambitie, wordt het toch niet opgenomen in de twee meest bekende, structurele modellen van persoonlijkheidskenmerken (Jones, Sherman & Hogan, 2016). Andere onderzoekers zeggen dat ambitie (deels) vervat zit in extraversie (Hogan, 1986; Hogan & Hogan, 2007; Nettle, 2005) of dat het een mix is van de kenmerken consciëntieusheid en extraversie (Roberts e.a., 2004). Deze laatste conclusie wordt ondersteund door het onderzoek van Jones, Sherman en Hogan (2016) waaruit blijkt dat sommige kenmerken van iemand ambitieus, zijnde status-zoekend, doelgericht, energetisch en geen uitstelgedrag, vervat zitten in de subcategorieën van de HEXACO-persoonlijkheidskenmerken. Competitiviteit, één van de belangrijkste kenmerken van ambitie, is niet terug te vinden in het HEXACO-model waardoor de onderzoekers concludeerde dat de HEXACO-factoren ambitie niet volledig kunnen omvatten (Jones, Sherman & Hogan, 2016).

4.1.2 RIASOC

Chamorro-Premuzic (2011) stelt dat de individuele genetische aanleg bepaalt in welke werkomgeving iemand zich het liefst begeeft. Theorieën op het vlak van beroepsinteresses stellen dat de persoonlijkheid van iemand bepaalt in welke omgeving ze het liefst zouden werken (Almeida, Ahmetoglu & Chamorro-Premuzic, 2014). Eén van de bekendste theorieën is het RIASOC-model van Holland (1959, 1997) waarin men verbanden beschrijft tussen verschillende individuen en verschillende omgevingen. Beide kunnen onderverdeeld worden volgen 6 types: realistisch, intellectueel, artistiek, sociaal, ondernemend en conventioneel (Holland, 1959,1997). Op figuur 4 worden alle types voorgesteld. De types die dicht bij elkaar staan in de zeshoek komen vaker samen voor bij iemand dan de types die verder uit elkaar liggen (Cole, Whitney & Holland, 1971).

Figuur 4: Het RIASOC-model



Bron: AAI Assessment, 2017.

Uit het onderzoek van Almeida, Ahmetoglu en Chamorro-Premuzic (2014) naar de link tussen ondernemerschap en de beroepsinteresses van Holland blijkt dat ondernemende individuen eerder geneigd zijn om ondernemende en artistieke activiteiten te vervullen. Bij ondernemende activiteiten is de persoon in kwestie verantwoordelijk voor alles wat er gebeurt in de KMO, de grotere risico's die hij neemt als ondernemend type en voor alle mensen die hij aanstuurt en overtuigt van zijn visie.

Creatieve activiteiten in het kader van het ondernemerschap duiden dan weer op het zoeken naar innovaties en nieuwe creatieve manieren om actief te zijn met de KMO en te groeien.

Van een ondernemend type die minder risico-avers is en barst van de innovatieve ideeën zou men dus kunnen verwachten dat deze eerder geneigd zijn om te internationaliseren. Individuen die in het onderzoek sociale types zijn, blijken tegelijk ook diegene te zijn die op ondernemingsvlak het minste verwezenlijken. Ondernemende types zijn buiten ondernemend en creatief ook sociaal en intellectueel, maar in mindere mate (Almeida, Ahmetoglu & Chamorro-Premuzic, 2014).

In de internationale context van deze paper wordt van sociale types verwacht dat ze minder geneigd zijn om te gaan internationaliseren aangezien ze als ondernemer het minste successen behalen.

4.1.3 Nood aan succes, verbondenheid/intimiteit en macht

McClelland (1985) onderscheidt de drie belangrijkste, primaire motieven: het motief om iets te bereiken (achievement), het machtsmotief (power), het motief van verbondenheid (affiliation) en intimiteit. Figuur 5 geeft een grafische voorstelling hiervan. De nood aan succes impliceert de nood om uw vooropgestelde doelen te bereiken en deze te overtreffen. De nood aan macht weerspiegelt iemands behoefte om derden hun activiteiten en handelingen te beïnvloeden. De nood aan verbondenheid en intimiteit betekent respectievelijk de nood om een goede verhouding te creëren en te onderhouden met derden en specifiek voor intimiteit met mensen uit de familiale- of vriendenkring (Schultheiss, 2008; McAdams, 1980).

Figuur 5: De Big Three van McClelland (1985)



Bron: Management Pocket Books, 2017.

Impliciete motieven worden door McClelland (1980) als een statische factor geclassificeerd. Het zijn dus motieven die het gedrag van iemand onbewust in een bepaalde richting sturen (McClelland, Koestner & Weinberger, 1989) en niet wijzigen met de leeftijd of de omgeving waar iemand zich in bevindt. In tegenstelling tot de veronderstelling dat deze motieven statisch zijn, waren er al onderzoeken die wel een verandering concludeerden afhankelijk van de leeftijd. De conclusies ondersteunen elkaar niet, want terwijl de ene onderzoeker concludeerde dat er een negatief verband was met de leeftijd (Veroff, Reuman & Feld 1984), stelde de andere dat er een positief verband was (Valero, Nikitin & Freund, 2014). In een recent onderzoek van Denzinger e.a. (2016) werd aangetoond dat de scores van alle impliciete motieven afnemen naarmate men ouder wordt. De oorzaak die gegeven wordt in het onderzoek is dat ouderen hun impliciete motieven minder aangewakkerd worden doordat de leeftijd een negatieve invloed heeft op hun reactie op emotionele stimuli (Röcke & Brose, 2013).

De leeftijd van ondernemers zou dus, in lijn met bovenstaand onderzoek, bepalend zijn voor de manier waarop ze doelen stellen en deze bereiken. Hoe ouder een ondernemer is, hoe minder doelen hij of zij zou stellen. Bovendien zouden ze zich door het ouder worden minder begeven op markten die veel moeite kosten om iets te bereiken en minder bezig zijn met het sociale aspect. Al zijn de sociale netwerken voor een KMO net de belangrijkste informatiebron om te bepalen of internationaliseren al dan niet een goed idee is en waar dit dan het meeste succes zou hebben. (Denzinger e.a., 2016)

Het geslacht, man of vrouw, zou een invloed hebben op de impliciete motieven (Drescher & Schultheiss, 2016; McAdams e.a., 1988; Pang & Schultheiss, 2005; Schultheiss & Brunstein, 2001; Stewart & Chester, 1982). Mannen scoren eerder hoog op de nood aan succes en macht terwijl vrouwen eerder hoog scoren op verbondenheid en intimiteit (Drescher & Schultheiss, 2016; Schultheiss & Brunstein, 2001). Een mogelijke oorzaak hiervan is het verschil in expliciete motieven bij man en vrouw. Een onderzoek van Gino, Wilmuth en Brooks (2015) toonde bijvoorbeeld aan dat vrouwen machtsgerelateerde doelen nu eenmaal minder belangrijk vinden als mannen.

Mensen zullen gemakkelijker ondernemingsactiviteiten opstarten en successen daarmee behalen als de oprichter zijn karakter een hoge nood aan succes weerspiegelt. Mensen met een hoge nood aan succes proberen het altijd beter te doen als de poging die daaraan vooraf ging. Men staat open voor feedback, zowel negatief als positief, want men doet het voor zichzelf en niet om indruk te maken. Internationaliseren is in dit opzicht enkel nuttig uit eigenbelang dat de ondernemer hieruit kan leren. In tegenstelling tot ondernemers met succesbehoefte en de behoefte om verbonden te zijn, zijn ondernemers met een machtsbehoefte wel erop uit om indruk te maken en zullen hiervoor ook meer risico's nemen. Het ondernemerschap is een perfecte keuze voor mensen die ook gekarakteriseerd worden door een hoge nood aan macht. Als oprichter gaat men mensen aansturen die dezelfde doelen nastreven als die hij zelf gesteld heeft aan de KMO. Van een ondernemer gekenmerkt door een hoge nood aan macht wordt verwacht dat ze door change management, innovaties en waardecreatie de wereld willen veranderen. Ondernemers die gekenmerkt worden door een hogere nood aan verbondenheid zijn dan weer heel sociaal betrokken bij zijn bedrijfsactiviteiten en vermijden risico's en conflicten. Zelfs als dit ten koste gaat van de winst of groei. (Vanderstraeten, 2017)

4.2 Dynamische factoren

4.2.1 Risico-aversie

Ondernemen gaat gepaard met het nemen van enig risico. Financiële middelen worden in de onderneming geïnvesteerd en zo wordt er getracht een meerwaarde te creëren op het geïnvesteerde bedrag door te ondernemen. Een verkeerde beslissing of een falende markt kan dus leiden tot een faillissement waardoor de ondernemer het geïnvesteerde bedrag voorgoed verliest. Bij het internationaliseren van de bedrijfsactiviteit wordt het risico nog hoger. Anderzijds kan internationaliseren beschouwd worden als minder risicovol omdat de onderneming zo niet alleen afhankelijk is van de binnenlandse markt.

Het land waarnaar de onderneming wilt internationaliseren is van belang voor de risicoperceptie van de ondernemer. Rusland, China, Spanje en Italië worden bijvoorbeeld als eerder risicovolle landen beschouwd door Duitse, Zwitserse en Oostenrijkse ondernemingen (Kraus e.a., 2015). Dit komt onder andere door de politieke en/of economische verschillen tussen de landen. Hoe groter het verschil, des te sneller het land wordt aanschouwd als risicovoller. Daarnaast worden grote cultuurverschillen ook

beschouwd als risicovoller. Het fout inspelen op cultuur kan grote implicaties hebben op de rendabiliteit van de onderneming. De economische en culturele verschillen worden door deze onderneming beschouwd als de belangrijkste factoren die invloed hebben op risico.

Het gebrek aan de nodige informatie en de weinige kennis over de markt en stakeholders zorgt voor een hogere risicoperceptie. Hier moet vooral de nadruk gelegd worden op de perceptie van het risico. De ene persoon is meer geneigd risico's te nemen dan de andere. Daarom zullen ondernemers die eerder geneigd zijn om risico's te nemen, sneller kiezen om te gaan internationaliseren in vergelijking met risico-averse ondernemers (Leonidou e.a., 1998).

Er kan dus geconcludeerd worden dat de perceptie van risico van persoon tot persoon kan verschillen. Als de ondernemer het gevoel heeft weinig risico te lopen en een zeker controlegevoel heeft over de internationaliseringbeslissing zal die deze ook sneller nemen.

Onderzoek van Munoz-Bullon (2015) heeft aangetoond dat de risico-attitude van de ondernemer en de waarschijnlijkheid dat de ondernemer zal exporteren en dus de buitenlandse markt zal betreden, geen significante relatie hebben. Er zou volgens datzelfde onderzoek wel een significante invloed zijn van de proactieve ingesteldheid van de ondernemer. Daarnaast zoude ondernemingen met innovatieve producten ook sneller de buitenlandse markt betreden.

Er kan dus het volgende geconcludeerd worden omtrent risico. Met een proactieve ingesteldheid is de ondernemer positief over de toekomst van de onderneming en zal deze zoeken naar opportuniteiten. Door het inschatten van de opportuniteiten en de risico's onder ogen te zien, kunnen de risico's ook in zeker mate vermeden worden. Innovatie producten die aanslaan op de binnenlandse markt, zoals bijvoorbeeld technologie, hebben ook een kans op de buitenlandse markt. Wanneer een product totaal nieuw is, dan is de kans 1,73x groter dat het product zal worden geëxporteerd in vergelijking met een ander product (Munoz-Bullon, 2015). Door een grotere markt aan te spreken, zal de kans ook groter zijn dat het nieuwe product zal aanslaan bij een deel van de markt. Vervolgens kan het groepseffect spelen, wat de verkoop kan doen toenemen. Een voorbeeld hiervan is iPhone. Hierdoor kan men de risico's verkleinen op voorwaarde dat de kosten onder controle worden gehouden.

4.2.2 Herkennen van opportuniteiten

De internationalisatiebeslissing kan ook beïnvloed worden door de opportuniteitsmotivatie van de ondernemer (Madsen & Servais, 1997; Zahra e.a., 2005), voornamelijk in opkomende landen (Luo & Tung, 2007). Opportuniteitsmotivatie betekent dat men een ondernemingsactiviteit begint puur om de opportuniteit te exploiteren (Reynolds e.a., 2002) en omvat een reeks doelen zoals het behalen van een hoog inkomen en status dat de ondernemer overtuigt (Hessels e.a., 2008) om bedrijfsprojecten met veel groeipotentieel te starten (Acs e.a., 2008). Om zo een groei te bewerkstelligen is internationaal uitbreiden het meest voor de hand liggend. Hoe meer opportuniteitsmotivatie een ondernemer heeft, hoe eerder hij verwacht wordt te internationaliseren (Hessels e.a., 2008).

Opportuniteitsmotivatie medieert de impact van normatieve aspecten van instituties op de internationalisatiebeslissing. Zoals reeds aangehaald in "3.2 Invloed instituties en overheid", zijn normatieve aspecten de sociale waarden die aanvaard worden door de gemeenschap en de manier waarop deze sociale waarden gerealiseerd zouden moeten worden. Dit hangt samen met het concept opportuniteitsondernemerschap waarmee bedoeld wordt dat de ondernemer getrokken wordt

richting het opstarten van nieuwe ventures door motieven zoals inkomen, welvaart, herkenning en status of zelfstandigheid en onafhankelijkheid (Alstete, 2002; Hessels e.a. 2008).

In de visie van het traditioneel institutionalisme waar de ondernemer moet opereren volgens de ideeën en overtuigingen van dit vast institutioneel kader om succesvol te zijn (North, 1990; Scott, 1995), worden de mogelijke opportuniteiten gegenereerd door dit institutionele kader (Meyer & Nguyen, 2005). In het neo-institutionalisme waar de ondernemer op zich belangrijker is, kan hij of zij opportuniteiten buiten het institutionele kader zoeken doordat het mogelijk is om het huidige kader aan te passen of te verwerpen (Cantwell e.a., 2010). De informatieverwerking door de individuele ondernemer bepaalt in deze visie grotendeels de internationale activiteiten van het bedrijf (Dunning & Lundan, 2008).

In de informatieverwerking die er voor zorgt dat ondernemers een internationale opportuniteit herkennen en exploiteren onderscheidt Ardichvili e.a. (2003) drie sub-processen. Het eerste sub-proces is de waarneming van de behoeftes in de markt of van productiefactoren en andere hulpbronnen die niet volledig benut worden in een bepaald gastland. Het tweede sub-proces omvat het vinden van inventieve, nieuwe manieren om toegevoegde waarde te creëren op die markt. Het derde sub-proces gaat over de creatie van het bedrijfsconcept en hoe men dit zou uitvoeren. Tijdens elk van de sub-processen zoekt de ondernemer constant naar informatie waarna hij deze kritisch benadert en evalueert of de internationale opportuniteit waarde zou creëren. (Ardichvili e.a., 2003)

Bij studies over ondernemingsprocessen zoals het herkennen van opportuniteiten en innoveren staan de studies over persoonlijkheidskenmerken centraal (Ardichvili e.a., 2003; McCrae, 1987).

Op internationaal vlak beïnvloeden de persoonlijkheidskenmerken van een ondernemer zijn succes en de capaciteit om buitenlandse opportuniteiten te benutten (Gregersen e.a., 1998; Jokinen, 2005). Als er naar het onderzoek van Omri en Becuwe (2014) gekeken wordt, zijn het persoonlijkheden gekenmerkt door extraversie en openheid voor ervaring die eerder internationale opportuniteiten benutten. Een voorbeeld van Schotter en Abdelzaher (2012) is de islamitische werkethiek die ondernemers van dat geloof stimuleert om te innoveren en te internationaliseren sinds de wereldwijde interactie van Moslims op sociaal en economisch vlak. Andere studies zoals die van Westheid e.a. (2001) tonen aan dat bij het vinden van buitenlandse opportuniteiten ook de opgebouwde kennis en ervaring als ondernemer een belangrijke rol spelen.

Andere onderzoekers op het vlak van persoonlijkheidskenmerken zoals Ardichvili e.a. (2003) stellen dat dezelfde opportuniteiten niet altijd door iedereen herkend worden en dat dit komt door persoonlijkheidsverschillen op het vlak van optimisme, zelfdoeltreffendheid en creativiteit, door de kwaliteit van informatie die ze hebben over een bepaalde opportuniteit en door de verschillen in achtergrond en ervaring.

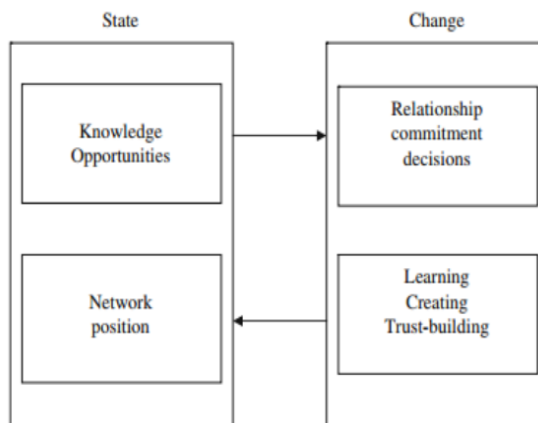
In het 'business network internationalization process model' van Johanson en Vahlne (2009) is kennis over onder andere opportuniteiten één van de 'state' variabelen. Internationalisering wordt in dit model bekeken als een verdedigingsmechanisme in het netwerk waartoe men behoort na opportuniteiten te hebben gezocht (Schweizer, Vahlne & Johanson, 2010). Schumpeter (1942) stelt dat die opportuniteiten door ondernemers worden gecreëerd terwijl Johanson en Vahlne (2009) dit nuanceren met dat het nog steeds de uitkomst is van ervaring en opleiding die men eerder heeft gehad.

4.2.3 Netwerk

Een sociaal netwerk hebben, heeft bij vele mensen al voordelen kunnen opleveren. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat een persoon via zijn of haar netwerk aan een job is geraakt. Zo kunnen er honderden voorbeelden gegeven worden. Daarom lijkt het evident dat een netwerk ook een belangrijke invloed kan hebben op de internationalisatiebeslissing.

Johanson en Vahlne (2009) beschreven internationalisatie als een nevenactiviteit van onderneming om zo hun positie in het netwerk te versterken of te beschermen. In hun business network internationalization process model (zie figuur 6) beschrijven ze welke factoren leiden tot een bepaalde plaats in het netwerk. (1) Kennis en het opmerken van opportuniteiten zijn een belangrijke factor voor het maken van een netwerk in de bedrijfswereid. Hoe groter de kennis andere bedrijven hebben over de eigen ondernemer, des te sterker het eigen netwerk is. (2) Het toelaten van relaties met andere ondernemingen is evidentiegewijs belangrijk voor het uitwerken van een netwerk. Een gesloten houding zal een omgekeerd effect hebben. (3) Het netwerk moet in de eerste plaats berusten op vertrouwen. Ondernemingen kunnen onderling (on)rechtstreeks concurrenten van elkaar zijn, waardoor een vertrouwelijke relatie opbouwen niet altijd gemakkelijk is. Door de contacten kunnen de ondernemingen van elkaar leren en meerwaarde creëren. Dit moet niet altijd een symmetrisch proces zijn waarbij de onderneming evenveel van elkaar moeten leren. (4) De drie voorgaande factoren zullen de positie van de onderneming in het netwerk bepalen. Een goede positie zal worden beschouwd als een competitief voordeel.

Figuur 6: The business network internationalization process model



Bron: Johanson & Vahlne, 2009.

Vertrouwen zou een belangrijke factor zijn voor het uitbouwen van een netwerk. Volgens Katz (2003) is vertrouwen in anderen een belangrijke determinant voor het uitbouwen van een succesvol project. Daarnaast verklaart Sharif e.a. (2005) dat vooral KMO's de nadruk moeten leggen op vertrouwen. Als dit wordt uitgebreid naar het model van Johanson en Vahlne (2009) zal dit leiden tot een beter netwerk.

Eén van de belangrijke redenen om te gaan internationaliseren is het uitbreiden van de afzetmarkt en dus het uitbreiden van de competitieve positie van de onderneming (Huang & Yang, 2008). Hierbij spelen de concurrenten dus een belangrijke rol. Maar Pacitto e.a. (2007) ondervonden dat kleine en zeer kleine ondernemingen zich maar weinig zorgen maken over hun concurrenten. Zij concentreren zich meer op de eigen onderneming. Daarnaast concludeerden Gilmore e.a. (2001) dat KMO's meer open staan om samen te werken met hun concurrenten wanneer ze nieuwe markten betreden. Dit kan verklaard worden door de mogelijks nieuwe verkoop- en/of ondernemerswijze die de onderneming op die markt moet hanteren. Sommer (2010) bevestigde dit statement door te besluiten dat ondernemers niet internationaliseren omdat deze meer competitie op de markt wensen te ervaren. Het zou eerder een reactie op de motivatie om te ondernemen in het buitenland zijn. Het is

dus niet bewezen dat ondernemers zoeken naar meer competitie. Er kan wel worden besloten dat meer competitie leidt tot meer motivatie om het beter te doen.

Om naar de persoonlijkheid te kijken van de ondernemer, kan het opbouwen van een netwerk in twee richtingen bekeken worden. In de eerste plaats zal een extraverte persoon, die openstaat voor nieuwe relaties sneller een netwerk vormen dan een introverte persoon. Daarnaast zou het ook kunnen zijn dat de persoon graag in aanraking komt met het onbekende. Zo zal die sneller neigen naar het ontmoeten van onbekende personen, waardoor een netwerk wordt opgebouwd. Dat laatste zou ook kunnen verklaren waarom de ondernemer naar de buitenlandse markt wenst te trekken. Hoewel dit dus een logische verklaring zou zijn, heeft Sommer (2010) besloten dat deze tweede verklaring minder van toepassing is. Het is meer frequent dat de ondernemer openstaat tot contacten en zo de intentie bekomt om naar de buitenlandse markt te trekken.

Het belang van netwerken bij internationalisatie is afhankelijk van verschillende factoren volgens Schweizer (2010). Een netwerk zal hierbij een meerwaarde vormen als deze (1) de nationale grenzen overschrijdt en (2) de partners van strategisch belang kunnen zijn. Daarnaast zou een netwerk in de technologiesector van het meeste belang zijn. Dit kan verklaard worden door de innovatieve projecten in deze sector. Om te kunnen concurreren moeten ondernemingen voldoende informatie over elkaar hebben en zorgen dat ze mee zijn met de markttrends. Ook is een netwerk van meer belang in kleinere landen. In deze landen is er meer afhankelijkheid van elkaar. Als ondernemingen op een kleine markt niet samenwerken, concurreren ze elkaar dood.

4.2.4 Buitenlandse ervaring

Door de globalisering en de toegenomen algemene welvaart is het gemakkelijker geworden om verschillende landen en culturen te ontdekken. Volgens Meisenbock (1988) en Reid (1981) hebben de ervaringen opgedaan in het buitenland een invloed op het gedrag van de mens. Verschillende factoren hebben volgens de twee onderzoekers een invloed. (1) Het aantal landen waar de ondernemer is heen gereisd en de duur ervan zullen ervoor zorgen dat hij kennis heeft van de landen en de verschillende culturen. Deze informatie kan hij later benutten bij het oprichten van een buitenlandse vestiging. (2) Als de ondernemer verschillende vreemde talen spreekt, heeft dit ook een positief effect op de internationalisatiebeslissing. Dit is hoofdzakelijk afhankelijk van de opvoeding en het aantal talen die aangeleerd worden op school. (3) De ondernemer kan ook geboren zijn in het buitenland en later geïmmigreerd zijn naar het binnenland. Hierdoor heeft die tijdens de opvoeding kennis gemaakt met zowel de buitenlandse als de binnenlandse cultuur. Dit geldt tevens ook voor personen die een tijdje in het buitenland gestudeerd of gewerkt hebben.

Als er verder wordt gekeken naar studenten die in het buitenland gaan studeren en hierbij het big five model betrekken, dan kan er geconcludeerd worden dat deze studenten significant meer openstaan voor ervaringen en ook verdraagzamer zijn (Deutscher Akademischer Austauschdienst, 2011). In het onderzoek is reeds aangetoond dat ondernemers die openstaan voor ervaringen sneller tot de internationalisatiebeslissing zullen overgaan. Met de buitenlandse ervaring die opgedaan is tijdens de studeerperiode, loopt de ondernemer dus minder risico's. Daarnaast kan de verdraagzaamheid gerelateerd worden aan culturele verschillen. Door het willen openstaan voor andere culturen, zal de ondernemer de bedrijfsprocessen ook sneller willen aanpassen aan de plaatselijke cultuur wat een positieve invloed heeft op de verkoop van de onderneming.

Het in contact komen met het buitenland zorgt voor twee zaken die het internationaliseringsproces bevorderen. In de eerste plaats wordt een netwerk gevormd waar de ondernemer kan op terugvallen. Dit is reeds besproken in het vorige hoofdstuk. Daarnaast wordt er ook ervaring opgebouwd, vooral in het geval van het studeren en werken in het buitenland. Hierbij kan ervaring worden opgesplitst in kennis over de buitenlandse markt en de manier van handeldrijven enerzijds. Anderzijds is er de culturele ervaring die het internationaliseringsproces gemakkelijker maakt (Reuber, Fischer & Eileen, 1997).

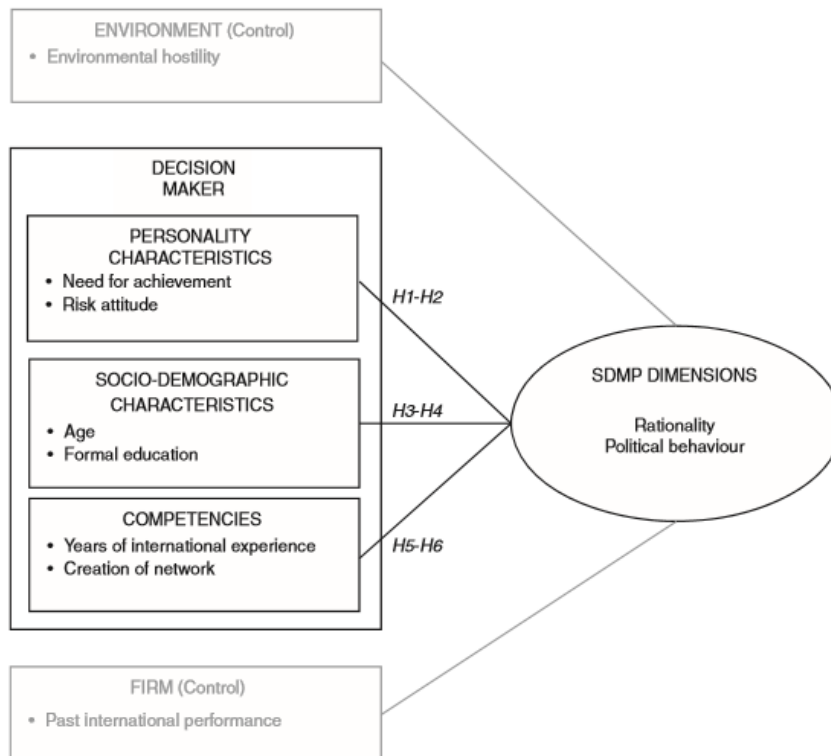
4.2.5 Rationeel en politiek gedrag

Op internationaal vlak is het nemen van strategische beslissingen één van de belangrijkste onderzoeksdomeinen geworden binnen strategie (Dimitratos e.a., 2011; Child & Hsieh, 2014). Welke buitenlandse markten bieden het meeste opportunititeiten? Hoe gaat men deze markten het best betreden? Voor het nemen van strategische beslissingen binnen een onderneming wordt er naar het strategisch besluitvormingsproces gekeken. Harrison (1996) beschreef dit strategisch besluitvormingsproces als een combinatie van het afwegen van kansen en bedreigingen in de (internationale) omgeving tegenover de capaciteiten en sterktes van de onderneming zelf en een reeks van besluitvormende functies van het management. Rationeel en politiek gedrag zijn twee hoofdcomponenten van dit strategische besluitvormingsproces, ook in een internationale context (Francioni, Musso & Cioppi, 2015).

Iemand gedraagt zich rationeel als hij of zij gezien de context na informatieverzameling uit een reeks van alternatieven de best passende beslissing wil nemen (Dean & Sharfman, 1993). Voor een KMO die gaat internationaliseren, betekent dit bijvoorbeeld na informatie te hebben verzameld via allerlei kanalen, zoals in België bijvoorbeeld via Flanders Investment & Trade, die mogelijkheid kiezen waarbij er de laagste kans is om te falen of om de grootste omzet te realiseren. In tegenstelling tot deze aanname toonden enkele onderzoekers aan dat de meerderheid van KMO's passief en niet-rationeel gedrag vertonen bij de manier waarop ze een nieuwe markt gaan betreden (Ellis, 2000; Musso & Francioni, 2014; Collinson & Houlden, 2005). Politiek gedrag kan dan weer bekeken worden door twee brillen: politieke strategieën binnen de onderneming (Dean & Sharfman, 1996; Pfeffer & Moore, 1980) en de invloed van interne en externe stakeholders (Dimitratos, 2010; Elbanna & Younies, 2008). Het wordt bovendien voornamelijk bepaald door de persoonlijkheidskenmerken van de beslissing-nemer (Francioni, Musso & Cioppi, 2015).

In een onderzoek van Francioni, Musso en Cioppi (2015) werd het strategische besluitvormingsproces in KMO's bekeken samen met de mogelijkheid dat er een relatie zou bestaan tussen de eigenschappen van de beslissingsnemer en rationeel en politiek gedrag van het strategische besluitvormingsproces waarvan op figuur 7 het model staat afgebeeld. Uit verschillende controversiële dimensies zijn rationaliteit en politiek gedrag de twee centrale aspecten die onafhankelijk zijn in het proces (Dean & Sharfman, 1993; Elbanna & Younies, 2008) en al dan niet in verschillende mate aanwezig zijn tijdens het nemen van een beslissing (Bailey & Peck, 2013).

Figuur 7: Invloed van de eigenschappen van de beslissing-nemer op het strategische besluitvormingsproces



Bron: Francioni, Musso & Cioppi, 2015.

Een eerste beschouwde eigenschap is de persoonlijkheid van de beslisser gekarakteriseerd door de houding tegenover risico's en de nood aan succes. Beide hebben een significante invloed op politiek gedrag. Wat betreft de nood aan succes, gaat de beslisser eerder politieke activiteiten uitvoeren die zijn beslissing bewerkstelligen (Francioni, Musso & Cioppi, 2015). Een beslisser met een hoge nood om iets beter te bereiken, maakt meer rationele keuzes (Lewin & Stephens, 1994; Di Zhang & Bruning, 2011). Wat betreft het risico-aspect stellen Taylor en Dunnette (1994) dat CEO's die meer en grotere risico's nemen deze beslissingen sneller maken zonder stil te staan bij alle gevolgen en bijgevolg minder rationeel te werk gaan. Francioni, Musso en Cioppi (2015) besluiten het tegenovergestelde van Taylor en Dunnette en concluderen uit hun onderzoek dat een beslissende partij die meer risico's durft te nemen deze net met meer aandacht en rationaliteit neemt. Als de omgeving minder stabiel is en gevaarlijk, geldt de positieve relatie tussen risico's nemen en rationaliteit zelfs meer (Francioni, Musso & Cioppi, 2015).

Een tweede beschouwde eigenschap is het opleidingsniveau van de beslisser waarover Bantel (1993) concludeerde dat beter opgeleide CEO's meer rationeel zijn in hun strategische keuzes. Uit het onderzoek van Francioni, Musso en Cioppi (2015) blijkt wel degelijk dat de beslisser een meer rationeel besluitvormingsproces heeft naarmate de persoon hoger opgeleid is.

Een derde eigenschap is de leeftijd van de beslisser. Hambrick en Mason (1984) en later ook Karami e.a. (2006) rapporteren hierover dat hoe jonger de beslisser is, hoe meer hij geneigd is om een alternatief te kiezen waarbij innovatie voorop komt. Volgens Francioni, Musso en Cioppi (2015) heeft de leeftijd een negatieve invloed op politiek gedrag. Met andere woorden, hoe ouder men wordt, hoe meer men ondersteunt op zijn eigen capaciteiten dan op de steun van zijn omgeving.

Een laatste eigenschap zijn de capaciteiten van de beslisser zoals de grootte van zijn netwerk en zijn eerdere professionele ervaringen in het buitenland. Aangezien KMO's niet de gespecialiseerde interne afdelingen hebben van grote bedrijven om zelf kennis te verwerven over buitenlandse markten, zijn netwerken van een groter belang (Johanson & Mattsson, 1988; Welch, 1992). Beslissing-nemers van KMO's halen eerder informatie uit hun netwerk en maken daardoor keuzes die minder rationeel en meer politiek gedrag vertonen. Deze redenering wordt ondersteund door Francioni, Musso en Cioppi (2015) die aantonen dat de grootte van het netwerk de belangrijkste factor is die het politiek gedrag beïnvloed.

In een KMO is diegene die de beslissingen neemt vaak de ondernemer zelf aangezien er minder sprake is van decentralisatie in zo een bedrijf. Voor een ondernemer als beslissende partij is het fout om zijn intuïtie te volgen bij het kiezen om nieuwe internationale paden in te slaan met zijn bedrijf. Hij zou beter elke nieuwe activiteit benaderen met dezelfde methodische aanpak waardoor tegelijk ook zijn houding ten opzichte van risico positiever wordt. Een meer rationele aanpak vermindert namelijk het risico. Daarnaast kan politiek gedrag van de ondernemer zijn houding ten opzichte van risico en nood aan succes ondersteunen (Francioni, Musso & Cioppi, 2015).

4.2.6 Cultuur

Het gedrag van een persoon is, zoals reeds aangegeven, gedeeltelijk aangeleerd door de omgeving (Declerck, 2013). Houtum (1999) concludeerde dat gedrag en rationaliteit beïnvloed worden door sociaal contact met anderen. Hierbij wordt er rekening gehouden met gevoelens, identiteit en veiligheid. Doordat de mens opgroeit in verschillende omgevingen, komen er verschillende vormen van socialisatie tot stand. Hieruit volgt dus dat er verschillende vormen van rationeel denken ontstaan. Het gebrek aan informatie speelt volgens Simon (1961) ook een rol. Beslissingen die gemaakt worden zijn dus zowel rechtstreeks als onrechtstreeks afhankelijk van de omgeving, ook de internationalisatiebeslissing. In dit onderdeel zal er hoofdzakelijk gefocust worden op de nationale culturen.

Bedrijfsleiders hebben een belangrijke invloed op de werking van de onderneming. Beslissingen die er worden genomen zijn onder meer afhankelijk van waarden en normen, het cognitief denkvermogen en ervaringen. (Cyert & March, 1963; Daft & Weick, 1984; Haleblan & Rajagopalan, 2006). Volgens Aharoni (1966) spelen contextuele stimuli en subjectieve beoordelingen ook een belangrijke rol op het nemen van beslissingen. De internationalisatiebeslissing is hier dus ook afhankelijk van.

Hofstede (1980, 1983) ontwikkelde vijf culturele dimensies. Hiermee kunnen de culturen van verschillende landen met elkaar vergeleken worden. De vijf dimensies zijn de volgende:

- **Machtsafstand**
Culturen kunnen verschillen in de manier waarop mensen omgaan met ongelijkheid van macht. Hoe groter de afstand is, hoe sneller mensen aanvaarden dat één persoon veel macht heeft.
- **Individualisme – Collectivisme**
Individualisme legt de focus op het eigen leven en de nabije familie. Daartegenover staat collectivisme waarbij de maatschappij veel belangrijker is. Hierbij is 'wij' belangrijker dan 'ik'.

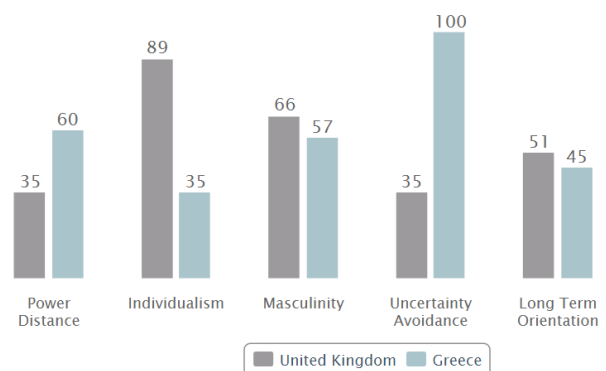
- **Masculiniteit**
In een samenleving waar masculiniteit kenmerkend is, wordt de nadruk gelegd op succes en prestaties. Competitie staat dus centraal. Hiertegenover staat een maatschappij die de nadruk legt op zorg en een aangenaam leven hebben.
- **Onzekerheidsmijding**
Deze factor is afhankelijk van het feit of de samenleving zich ongemakkelijk voelt bij onzekere situaties.
- **Termijndenken**
Als een bepaalde cultuur hier laag op scoort, betekent dit dat deze het liefst de tradities en normen, die in het verleden zijn gevormd, behoudt. Hierin wordt er minder out-of-the-box gedacht.

Deze vijf factoren zijn afhankelijk van de maatschappij en hieruit volgt ook een verschillende manier van ondernemen. Machtsafstand bijvoorbeeld leidt tot een autocratische onderneming waarbij er minder snel verantwoordelijkheden en taken verdeeld worden (Bourantas, Anagnostelis, & Mantes, 1990; Rowley & Bae, 2002). Individualisme wordt dan weer gekenmerkt door de manier van communiceren. Deze zal eerder zakelijk en strategisch zijn (Hofstede, 2001).

Hiërarchische decentralisatie zou een belangrijke factor zijn voor het optimaliseren van de activiteiten van de onderneming. De betrekking van werknemers bij het nemen van beslissingen zou leiden tot betere prestaties (Papadakis e.a., 1998). Hierbij is machtsafstand een belangrijke factor. Wanneer een ondernemer alle macht naar zich toe wenst te trekken, zal er weinig sprake zijn van hiërarchische decentralisatie. De (buitenlandse) ervaring kan een voordeel zijn bij de internationalisatiebeslissing (Dimitratos e.a., 2011). Ook is er reeds onderzocht dat individualisme, in tegenstelling tot eerdere speculaties, leidt tot internationalisatie. Mensen in individualistische culturen zullen geneigd zijn om op een efficiënte en effectieve manier informatie te verzamelen en deze te analyseren (Strohschneider & Güss, 1999). Vervolgens is het ook zo dat onzekerheidsmijding zorgt voor een planmatige internationalisatiebeslissing (Dimitratos e.a., 2011). Deze zien internationaliseren als zeer risicovol en willen dan ook zo weinig mogelijk risico lopen. Bovendien worden deze bedrijfsleiders ook gezien als eerder conservatief, waardoor deze minder snel de stap naar het buitenland zullen maken (Dimitratos e.a., 2010).

Op de grafiek in figuur 8 worden het Verenigd Koninkrijk en Griekenland met elkaar vergeleken. Het Verenigd Koninkrijk staat bekend voor buitenlandse ervaring en internationale prestaties. Daarnaast wordt Griekenland beschouwd als een land dat iets meer afzijdig blijft bij internationale handel. Volgens gegevens van OECD (2013) zijn er 1 713 KMO's die aan internationaal ondernemen doen, wat eerder weinig is ten opzichte van 10 387 KMO's in het Verenigd Koninkrijk. Hiermee worden dus voorgaande beweringen aangenomen omtrent machtsafstand, individualisme en onzekerheidsmijding.

Figuur 8: Model van Hofstede: Verenigd Koninkrijk - Griekenland



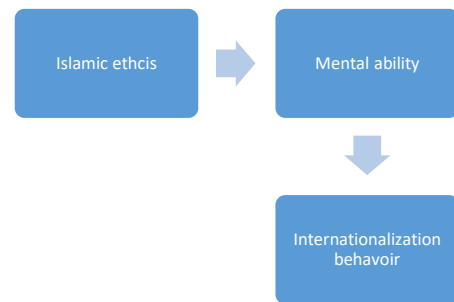
Bron: Geert Hofstede, 2017.

Omri (2014) heeft de invloed van de Islam op de internationalisatiebeslissing onderzocht. Hierbij werd ervan uitgegaan dat internationalisering voor de hand ligt bij deze cultuur, omdat succesvol zijn een belangrijke factor is, zowel nu als in het hiernamaals. Consultatie, betrokkenheid en innovatie zijn kenmerkend voor deze cultuur. Abbasi e.a. (2012, p. 473) vatte dit als volgt samen : “If all the employees are working positively towards the organizational goals it will lead to innovation and enhanced performance.” De toenemende sociale en economische interacties van moslims zouden het internationaliseren ook positief beïnvloeden (Schotter & Abdelzaher, 2012).

Uit het onderzoek is dus gebleken dat islamitische waarden leiden tot een bepaald gedrag dat vervolgens leidt tot internationaliseren (zie figuur 9). Er kon uitgesloten worden dat deze waarden rechtstreeks invloed hadden op internationaliseren. De cultuur heeft dus een effect op het gedrag wat leidt tot deze beslissing.

Van Houtum (1999) heeft aangetoond dat cultuurverschillen niet de belangrijkste factor zijn om niet over te gaan tot internationaliseren. De samenwerking tussen twee internationale ondernemingen zou kunnen werken. In landen waar de nadruk in het nationale politieke beleid gelegd wordt op het wij-zij verhaal is het vertrouwen om internationaal te handelen kleiner. Een handelsakkoord tussen twee landen zou het wij-zij gevoel kleiner maken.

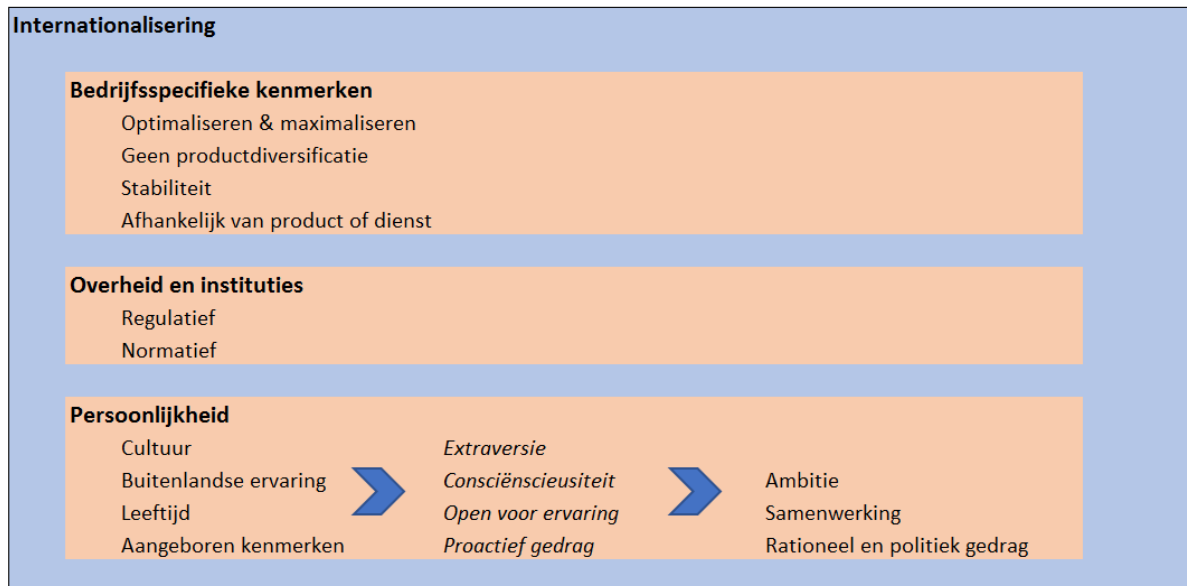
Figuur 9: Islamic ethics and internationalization behavior



Bron: Omri, 2014.

5 Conclusie

Figuur 10: Conceptueel model van bepalende factoren die ondernemers aanzetten tot internationaliseren



Bron: Eigen samenstelling.

Zoals reeds aangegeven in de inleiding van dit onderzoek bestaat de internationalisatiebeslissing uit drie hoofdaspecten: de bedrijfsspecifieke kenmerken, overheid en instituties en de persoonlijkheid van de ondernemer.

Als er dieper wordt ingegaan op de bedrijfsspecifieke kenmerken, dan kunnen volgende conclusies getrokken worden. Een ondernemer zal kiezen voor internationaliseren om (1) de bedrijfsactiviteit te optimaliseren met daarbij het oog op winstmaximalisatie. Daarnaast zorgt het ervoor dat de onderneming (2) niet aan productdiversificatie hoeft te doen. Er wordt op deze manier gekozen voor markuitbreiding. Vervolgens zorgt deze uitwijking naar de internationale markt ervoor dat (3) vraagschokken in een bepaald gebied minder risicovol zijn voor de onderneming doordat deze in meer gebieden actief is. Dit zorgt voor een stabielere onderneming. Er moet wel worden opgemerkt dat de beslissing om te gaan internationaliseren (4) afhankelijk is van het product of de dienst dat de onderneming voortbrengt.

Daarnaast hebben ook de overheid en de instituties ervan een belangrijke invloed op de internationalisatiebeslissing. Scott (2001) definieerde drie dimensies van instituties: de regulatieve, normatieve en cognitieve dimensie. Hieruit kon worden geconcludeerd dat hoofdzakelijk de regulatieve en normatieve dimensie een invloed hebben op internationaliseren. Dat wil zeggen dat de beslissing afhangt van de wetgeving die het gedrag stuurt en die verduidelijkt wat geaccepteerd wordt door de maatschappij.

Al heeft de persoonlijkheid van de ondernemer een impact op de keuze om al dan niet te internationaliseren. In de eerste plaats speelt cultuur een belangrijke rol. Die heeft een invloed op de opvoeding die een deel van de persoonlijkheid maakt. Volgens het model van Hofstede zijn ondernemers in landen waar deze individualistisch zijn, een kleine machtsafstand prefereren en minder naar zekerheid streven, sneller geneigd om te gaan internationaliseren. Verder heeft de cultuur

ook een invloed op het maken van beslissingen. Het is bovendien mogelijk om kennis te maken met meerdere culturen en zo buitenlandse ervaring op te doen. Deze heeft een belangrijke invloed op het gedrag en geeft reeds ervaring mee. Dit is tevens ook het begin van het creëren van een buitenlands netwerk. Daarnaast spelen de leeftijd, die effect heeft op het nemen van beslissingen, en aangeboren persoonlijkheidskenmerken, zoals denkvermogen, ook een belangrijke rol.

Uit voorgaande worden volgende persoonlijkheidskenmerken als belangrijk geacht voor het nemen van de internationalisatiebeslissing. Extraversie (1) en consciëntieusiteit (2) worden als een van de belangrijkste persoonlijkheidskenmerken beschouwd voor een ondernemer die wenst te internationaliseren. Ze zijn in de eerste plaats nodig voor het creëren en onderhouden van een uitgebreid netwerk en voor KMO's is het ook belangrijk om te kunnen samenwerken. Competitie is bij kleine- en middelgrote ondernemingen veel minder van belang. Deze wensen zich te focussen op de eigen onderneming. Daarnaast wordt extraversie ook gecorreleerd aan ambitie, bijvoorbeeld ambitie om te groeien. Ambitie en samenwerking samen zorgen voor motivatie voor de ondernemer om te gaan internationaliseren. Hieruit volgt dat de ondernemer de opportuniteiten wenst te benutten om status en inkomen te verwerven.

Ook wordt de internationale ondernemer beschouwd als (3) iemand die open staat voor ervaringen. Daardoor zal deze snel een netwerk vormen en samenwerken met anderen. Bovendien zal de ondernemer ook openstaan voor buitenlandse ervaringen waardoor deze met cultuurverschillen leert om te gaan en hierop kan inspelen. Als laatste vertoont de ondernemer (4) proactief gedrag. Het nemen van risico's door elke ondernemer en de perceptie ervan is hierbij belangrijk. Elke ondernemer die wenst te internationaliseren wordt gekenmerkt door dit gedrag, waarbij de ambitie om het project in goede banen te leiden erg groot is.

Deze vier persoonlijkheidskenmerken zorgen voor zowel rationeel als politiek gedrag. Het rationeel gedrag neemt hier het voortouw, vooral bij KMO's. Dit wordt hoofdzakelijk verklaard doordat de ondernemer hierbij groei en samenwerking voorop stelt. Daarnaast wordt ook politiek gedrag gehanteerd bij buitenlandse contacten voor het creëren van een netwerk.

Tijdens het onderzoek bleek dat er vaak papers te vinden waren die de significante invloed van een bepaalde factor bevestigden, maar waarvoor in andere papers het tegenovergestelde beweerd werd. Een eerste voorbeeld hiervan is de stelling of leeftijd al dan niet de impliciete motieven beïnvloedt. Een tweede voorbeeld is de vraag of ondernemers van KMO's al dan niet rationeel zijn in het nemen van beslissingen zoals de internationalisatiebeslissing. Een derde en laatste voorbeeld is de vraag of CEO's die meer risico's durven nemen, strategische beslissingen sneller en minder rationeel nemen of net omgekeerd met veel aandacht en precisie. Om deze relaties verder te onderzoeken, zou men alternatieve methodes moeten hanteren zodat er geen twijfel meer over is.

Uit de mogelijkheden naar wat er allemaal nog onderzocht dient te worden in het veld van ondernemers hun persoonlijkheid in de internationalisatiebeslissing van een KMO blijkt dat er nood is aan nieuwe, alternatieve benaderingen van persoonlijkheidskenmerken.

Een voorbeeld hiervan is het gedragsvermijdingssysteem (behavioral inhibition system: BIS) en het gedragsbenaderingssysteem (behavioral approach system: BAS) als motivatiesystemen en komen tegemoet aan het gebrek aan onderzoek rond welke persoonlijkheidsfactoren het ontwikkelen van ondernemingsintenties beïnvloeden. Beide systemen staan centraal als individuen met elkaar vergeleken worden op het vlak van motivaties die van belang zijn in het ondernemerschap. Verschillen in de ondernemingsintentie van iemand zouden zo gelinkt kunnen worden aan de verschillen in gevoeligheid ten opzichte van BIS en BAS (Geenen e.a., 2016).

BAS wordt verder onderverdeeld in drie aspecten: de reactie op beloningen (BAS-reward responsiveness), nieuwe beloningen krijgen en opzoeken (BAS-fun seeking) en de gedrevenheid (BAS-drive) (Carver & White, 1994). Het gedragsbenaderingssysteem veroorzaakt hoe iemand reageert op beloningssignalen (Fowler, 1980, 1988; Gray, 1982, 1987; Gray & McNaughton, 2000). Wanneer men op het vlak van BAS zeer gevoelig is, wordt men verwacht zich meer of harder in te spannen om doelen te bereiken (Carver & White, 1994). BIS daarentegen veroorzaakt 'wegloopreacties' indien er zich angstsignalen voordoen zoals bestraffing en nieuwe dingen waarmee men niet vertrouwd is (Fowles, 1980, 1988; Gray, 1982, 1987; Gray & McNaughton, 2000). Indien men op dit vlak heel gevoelig is, is men onder andere angstiger, meer neurotisch, meer waakzaam en sneller opgewonden (Fowles, 1988; Gray, 1994; Kimbrel e.a., 2012).

Uit onderzoek van Geenen e.a. (2016) blijkt dat BAS-fun seeking en BAS-drive een positief verband vertonen met de intentie om te ondernemen. Een verklaring voor BAS-fun seeking is dat ondernemers opportuniteiten die zich voordoen beter benutten (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2013). Men zou dus in de context van deze paper kunnen veronderstellen dat ondernemers met een hoge gevoeligheid voor BAS-fun seeking eerder geneigd zullen zijn om te internationaliseren. Voor BAS-drive kan het positieve verband verklaard worden doordat een ondernemer gekenmerkt wordt als een doorzetter om zijn vooropgestelde doelen te behalen (Markman, Baron & Balkin, 2005). Rond BIS en BAS-reward responsiveness in verband met ondernemerschap moet nog meer onderzoek verricht worden om betekenisvolle conclusies te kunnen trekken.

In deze paper werd ook besproken hoe de islamitische cultuur met zijn normen en waarden een effect heeft op het gedrag dat leidt tot (sneller) internationaliseren als ondernemer. Bijkomende onderzoeken kunnen verricht worden op het vlak van de invloed van andere culturen op de internationalisatiebeslissing. Hoe staat men bijvoorbeeld in landen met boeddhisme als religie tegenover internationaal handelen?

Een andere suggestie voor bijkomend onderzoek is rond het aspect ambitie en waar deze thuishoort ten opzichte van de gekende modellen van persoonlijkheidskenmerken zoals het Five Factor-model en de uitgebreide versie hiervan, HEXACO. Het is namelijk bewezen dat bepaalde deelkenmerken van ambitie terug te vinden zijn in de modellen, maar de belangrijkste zoals competitiviteit niet.

Literatuurlijst

Aai-assessment. (2017). *The power of interest*. Geraadpleegd uit <http://aai-assessment.com/thought-leadership/the-power-of-interest>

Almeida, P., Ahmetoglu, G., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). Who Wants to Be an Entrepreneur? The Relationship Between Vocational Interests and Individual Differences in Entrepreneurship. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 102-112. Geraadpleegd uit: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1069072713492923>

Bakr, I. (2004). Internationalization: motive and process. In L. Dana, *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (pp. 129). Geraadpleegd uit Google Books.

Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222-230. doi: 10.1016/j.paid.2010.07.007

Declerck, C. (2013). *Wie is de homo sapiens? Inzichten uit de psychologie en neurowetenschappen*. Leuven: Acco Uitgeverij

Demeulemeester, J., Lahousse, V., & Walters, B. (2015). *Buitenlandse handel. Van verkoop tot betaling en financiering*. Berchem: De Boeck.

Denzinger, F., Backes, S., Job, V., & Brandstätter, V. (2016). Age and Gender Differences in Implicit Motives. *Journal of research in personality*, 65, 52-61. doi:10.1016/j.jrp.2016.09.003

Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., & Johnson, J. E. (2011). Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? *Journal of World Business*, 46 (2), 194-204. doi: 10.1016/j.jwb.2010.05.002

Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoviannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211-1222. doi:10.1016/j.ibusrev.2016.03.006

Eurostat. (2017). *Number of enterprises, persons employed and gross value added (GVA) and the share of SMEs, 2012*. Geraadpleegd uit [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Number_of_enterprises,_persons_employed_and_gross_value_added_\(GVA\)_and_the_share_of_SMEs,_2012.png#file](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Number_of_enterprises,_persons_employed_and_gross_value_added_(GVA)_and_the_share_of_SMEs,_2012.png#file)

Flanders Investment and Trade. (2016). *101 veelgestelde vragen over internationaal ondernemen*. Geraadpleegd uit https://www.flandersinvestmentandtrade.com/sites/corporate/files/publications/101vragen_2016.pdf

Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226-2249. doi:10.1108/MD-03-2015-0094

Frese, M., & Rauch, A. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European journal of work and organizational psychology*, 16(4), 353-385. doi:10.1080/13594320701595438

Freund, P. A., Niehoff, E., & Petersdotter, L. (2017). International sojourn experience and personality development: Selection and socialization effects of studying abroad and the Big Five. *Personality and Individual Differences*, 112, 55-61. Geraadpleegd uit: www.elsevier.com

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behaviour*, 26(4), 331-362. Geraadpleegd uit: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.322/epdf>

García-Cabrera, A., García-Soto, M., & Durán-Herrera, J. (2016). Opportunity motivation and SME internationalisation in emerging countries: Evidence from entrepreneurs' perception of institutions. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 12(3), 879-910. Geraadpleegd uit: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11365-016-0386-7>

Geenen, N. Y. R., Urbig, D., Muehlfeld, K., van Witteloostuijn, A., & Gargalianou, V. (2016). BIS and BAS: Biobehaviorally rooted drivers of entrepreneurial intent. *Personality and Individual Differences*, 95, 204-213. doi: 10.1016/j.paid.2016.02.023

Hofstede, G. (2010). *National culture*. Geraadpleegd uit <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Job test prep. (2017). *Big five personality tests*. Geraadpleegd uit <https://www.jobtestprep.com/big-five-personality-tests>

Jones, A. B., Sherman, R. A., & Hogan, R. T. (2017). Where is ambition in factor models of personality? *Personality and Individual Differences*, 106(1), 26-31. doi: 10.1016/j.paid.2016.09.057

Management pocketbooks. (2017). *David McClelland*. Geraadpleegd uit <https://managementpocketbooks.wordpress.com/tag/david-mcclelland/>

McKay, D. A., & Tokar, D. M. (2012). The HEXACO and five-factor models of personality in relation to RIASEC vocational interests. *Journal of vocational behaviour*, 81(2), 138-149. doi:10.1016/j.jvb.2012.05.006

Muñoz-Bullón, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Vos-Saz, A. (2015). Nascent entrepreneurs' personality attributes and the international dimension of new ventures. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(3), 473-492. Geraadpleegd uit: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11365-013-0284-1>

Neumann, M. L., & Schultheiss, O. (2015). Implicit Motives, Explicit Motives, and Motive-Related Life Events in Clinical Depression. *Cognitive Therapy and Research*, 39(2), 89-99. Geraadpleegd uit: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10608-014-9642-8>

OECD. (2013). *TEC by sector and size class*. Geraadpleegd uit http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TEC1_REV4

Omri, W., & Becuwe, A. (2014). Managerial characteristics and entrepreneurial internationalization: A study of Tunisian SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(1), 8-42. doi:10.1007/s10843-013-0119-8

Product Life Cycle stages. (2017). *Product life cycle stages*. Geraadpleegd uit <http://productlifecyclestages.com/>

- Reuber, A. R., Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825. Geraadpleegd uit: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=8&sid=9e049d77-f82b-4e30-a973-6d143a3ee995%40sessionmgr103&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVybCx1aWQmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=209668&db=edb>
- Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010) Internationalization as an entrepreneurial process. *Personality and Individual Differences*, 106 (1), 343-370. doi:10.1007/s10843-010-0064-8
- Shu, F., McAbee, S. T., & Ayman, R. (2017). The HEXACO personality traits, cultural intelligence, and international student adjustment. *Personality and Individual Differences*, 106(1), 21-25. doi:10.1016/j.paid.2016.10.024
- Sommer, L. (2010). Internationalization processes of small- and medium-sized enterprises—a matter of attitude. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 288-317. doi:10.1007/s10843-010-0052-z
- Suárez-Ortega, S. M., & Álamo-Vera, F. R. (2005). SMES' internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11 (4), 258-279. doi:10.1108/13552550510603298
- Van Houtum, H. (1999). Internationalisation and mental borders. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 90(3), 329-335. Geraadpleegd uit <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9663.00074/epdf>
- Verstraeten, J. (2017). The Determinants and Outcomes of Internationalizing SMEs. Trade Barriers [College-slides]. Geraadpleegd van https://blackboard.uantwerpen.be/bbcswebdav/pid-1279933-dt-content-rid-9109615_1/courses/UA_1302TEWSBE/Trade%20barriers.pdf

Werkverdeling

Sommige hoofdstukken werden apart geschreven, anderen werden dan weer samen geschreven. Hieronder vindt u een verdeling terug van wie elk hoofdstuk geschreven heeft.

Samen schreven we de volgende hoofdstukken:

- Hoofdstuk 2: Methodologie
 - o Zoektermen werden gezamenlijk bijgehouden
 - o Beschrijving van gebruikte bronnen en het onderzoek
- Literatuurlijst

Brent Wouters schreef de volgende hoofdstukken:

- Hoofdstuk 1: Introductie
- Hoofdstuk 3: Welke factoren hebben een invloed op de internationalisatiebeslissing?
 - o Inleiding
 - o 3.1 Bedrijfsspecifieke kenmerken
 - o 3.3 Persoonlijkheid ondernemer
- Hoofdstuk 4: Welke persoonlijkheid is kenmerkend voor ondernemers die kiezen om te internationaliseren?
 - o 4.2.1 Risico-aversie
 - o 4.2.3 Netwerk
 - o 4.2.4 Buitenlandse ervaring
 - o 4.2.6 Cultuur
- Hoofdstuk 5: Conclusie
 - o Conceptueel model en beschrijving hiervan

Tim Van Broeckhoven schreef de volgende hoofdstukken:

- Hoofdstuk 2: Methodologie
 - o Beslissingscriteria
 - o Lijst gebruikte papers
- Hoofdstuk 3: Welke factoren hebben een invloed op de internationalisatiebeslissing?
 - o 3.2 Invloed overheid en instituties
- Hoofdstuk 4: Welke persoonlijkheid is kenmerkend voor ondernemers die kiezen om te internationaliseren?
 - o Inleiding
 - o 4.1 Statische factoren
 - o 4.1.1 HEXACO-model en Big Five-model
 - o 4.1.2 RIASOC
 - o 4.1.3 Nood aan succes, verbondenheid/intimiteit en macht
 - o 4.2.2 Herkennen van opportuniteiten
 - o 4.2.5 Rationeel en politiek gedrag
- Hoofdstuk 5: Conclusie
 - o Future research
 - o BIS en BAS als voorbeeld hiervan

Verklaring op woord van eer

Ik verklaar dat ik deze aan de Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen ingediende bachelorproef zelfstandig en zonder hulp van andere dan de vermelde bronnen heb gemaakt.

Ik bevestig dat de direct en indirect overgenomen informatie, stellingen en figuren uit andere bronnen als zodanig aangegeven zijn in overeenstemming met de richtlijnen over plagiaat in de cursus WEW en de brochure masterproef.

Ik bevestig dat dit werk origineel is, aan geen andere onderwijsinstelling aangeboden en nog niet werd gepubliceerd.

Ik ben mij bewust van de implicaties van fraude zoals beschreven in artikel 18 van het onderwijs- en examenreglement van de Universiteit Antwerpen (www.uantwerpen.be/oer).

4 mei 2017

Ekeren

Tim Van Broeckhoven

Ik verklaar dat ik deze aan de Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen ingediende bachelorproef zelfstandig en zonder hulp van andere dan de vermelde bronnen heb gemaakt.

Ik bevestig dat de direct en indirect overgenomen informatie, stellingen en figuren uit andere bronnen als zodanig aangegeven zijn in overeenstemming met de richtlijnen over plagiaat in de cursus WEW en de brochure masterproef.

Ik bevestig dat dit werk origineel is, aan geen andere onderwijsinstelling aangeboden en nog niet werd gepubliceerd.

Ik ben mij bewust van de implicaties van fraude zoals beschreven in artikel 18 van het onderwijs- en examenreglement van de Universiteit Antwerpen (www.uantwerpen.be/oer).

4 mei 2017

Bouwel

Brent Wouters