

Bacheloropdracht Image Lichtreclame BV

Enschede, juli 2009

Openbare Versie

Fiberglobal;

“Hoe kan Image Lichtreclame BV het product Fiberglo buiten Europa vermarkten?”

Samenstelling bachelorcommissie;

- Begeleider opdrachtgever Image Lichtreclame BV;

Dhr. B.H.K. Platvoet (DGA)

- Begeleiders Universiteit Twente;

Dhr. Dr. A.H. van Reekum

Dhr. Dr. H.J.M. Ruel

Auteur;

F.J. Giesen

S0065099

Student Bedrijfskunde

Universiteit Twente

Managementsamenvatting

Uit de geschetste probleemsituatie kwam de volgende hoofdvraag naar voren, namelijk;

“Hoe kan Image Lichtreclame BV het product Fiberglo buiten Europa vermarkten?”

Deze hoofdvraag zal worden beantwoord aan de hand van drie deelvragen in combinatie met een vooronderzoek. De deelvragen hebben elk betrekking op eigen onderwerp, namelijk strategiebepaling, landpotentie en marktbenadering. Hieronder zullen beknopt de werkwijze en de uitkomsten van de verschillende onderdelen besproken worden.

Vooronderzoek

Het onderzoek begint met een vooronderzoek, dat als doel heeft de keuze van het onderzoeksonderwerp te onderbouwen. In het vooronderzoek worden de uitkomsten van de interne en externe analyse samengevat in een SWOT-analyse. Indien deze uitkomsten van de SWOT-Analyse in een confrontatiematrix met elkaar vergeleken worden, blijken er meerdere uitdagingen te zijn. De uitdaging die betrekking heeft op het raakvlak tussen de kans “globalisering” en de zwakte “beperkingen van de huidige structuur”, komt naar voren in de probleemsituatie. Dit raakvlak was ook al door de heer B. Platvoet aangedragen als probleemsituatie. Uit het combineren van de interne en externe analyse blijkt dat deze probleemsituatie (uitdaging) interessant is voor een onderzoek. Dit is dan ook het centrale doel van het onderzoek. De uitkomsten van de confrontatiematrix kunnen zodoende worden gezien als onderbouwing voor de keuze van het onderzoeksonderwerp.

Strategie

De eerste stap in het (hoofd)onderzoek is het formuleren van een strategie om met deze uitdaging om te gaan. De ontwikkeling van het product Fiberglo behoort volgens de product/markt matrix tot productontwikkeling. Uitgaande van de stelling dat Fiberglo voldoende is doorontwikkeld, leidt tot wens om de omzet te vergroten. De matrix stelt dat deze omzetsijging het beste behaald kan worden door marktontwikkeling. Marktontwikkeling kan zowel functioneel als geografisch plaatsvinden. Met het oog op de probleemsituatie is er in het geval Image Lichtreclame BV sprake van geografische marktontwikkeling. Deze marktontwikkeling is gericht op de landen buiten Europa, omdat binnen Europa de huidige marktbenadering als toereikend kan worden beschouwd.

Het “integrative model of small firm internationalisation” laat aan de hand van drie hoofdvormen, met elk een ander internationalisatiepatroon, zien dat internationalisatie ook anders dan stapsgewijs kan plaatsvinden. De kenmerkende patronen van de drie hoofdvormen zijn geen vaststaande paden, maar kunnen worden gezien als leidraad gedurende de internationalisatie. Image Lichtreclame BV is te classificeren binnen de hoofdvorm “born global firms”. Dit komt er onder andere op neer, dat Image Lichtreclame BV relatief snel internationaliseert en dat er gebruik wordt gemaakt van kennis als concurrentievoordeel.

Land potentie bepalen

De volgende stap in het onderzoek, is het bepalen van de nieuwe markt. Aan de hand van een Maba-analyse kunnen markt/product combinaties worden gerangschikt en beoordeeld. De marktaantrekkelijkheid wordt bepaald, door zowel macro-economische als productgerelateerde factoren. Uit deze analyse kwam als winnar naar voren, gevolgd door en op de tweede plaats. Deze landen scoorden het best op deze analyse. Daarom zal er bij de volgende stap een entry mode worden aanbevolen voor deze landen.

Marktbenadering

Aan de hand van het "entry mode decision" model wordt bepaald welke entry mode als het meest passend kan worden beschouwd. Dit model maakt onderscheid tussen interne en externe factoren, die van invloed zijn op de keuze voor een geschikte entry mode. Kortom, zowel kenmerken van de doelmarkt als de thuismarkt van Image Lichtreclame BV worden meegenomen, en zijn zodoende van invloed op de keuze voor de entry mode. Aangezien sommige criteria voor Image Lichtreclame BV doorslaggevend zijn de andere, is er een selectie van meest doorslaggevende criteria gemaakt. Dit zijn; kennisintensiviteit van het product, aanwezigheid middelen, verkooppotentie doelmarkt, productiekosten doelmarkt, geografische afstand, culturele afstand en de productiekosten van de thuismarkt.

Voor elk van deze zeven criteria is aangegeven in hoeverre er sprake van is. Daarnaast is er gekeken welke entry mode dan wordt aanbevolen. In vijf van de zeven gevallen, kwamen de contractual entry modes naar voren en bij vier van de zeven criteria werd investeren aanbevolen. Op de interne criteria kwamen de contractual entry modes vaker naar voren en op het gebied van de externe criteria lag investeren meer voor de hand. Dit was al te verwachten, aangezien deze landen ook hoog scoorden in de Maba-analyse. Een hoge score op de Maba-analyse houdt verband met een aanbeveling tot investeren, aangezien de landen in de Maba-analyse ook beoordeeld zijn op basis van externe criteria.

Uiteindelijk is er gekozen om contractual entry modes aan te bevelen, om een drietal redenen. De eerste reden is dat contractual entry modes vaker voorkomen dan de overige entry modes. Ten tweede worden de contractual entry modes breder gedragen, zowel intern als extern. Investeren wordt alleen aanbevolen bij de externe criteria. De laatste reden waarom een vorm van contractual entry modes verkozen wordt boven investeren, is dat de interne criteria in eerste instantie mogelijk van groter belang zijn dan de externe criteria. De interne criteria hebben betrekking op de sterke punten van het bedrijf. Deze criteria vormen als het ware een basis om de potentie van de markt ten volle te benutten.

Een laatste punt van aandacht is de reden waarom licensing wordt gekozen uit alle mogelijk contractuele entry modes. Het voeren van een franchise (gemeenschappelijke formule) in plaats van een license heeft geen meerwaarde voor het doel (de omzet/afzet vergroten), terwijl deze vorm het bedrijf wel extra verantwoordelijkheden geeft. De overige contractuele entry modes (lokale partij voor assemblage/productie) zijn ook minder wenselijk, aangezien er niets verdiend wordt aan de verkoop van de technologie. Daarnaast wordt er geen gebruik gemaakt van de lokale (economische) kennis van de partner. Bovendien blijft het bedrijf verantwoordelijk voor de verkoop, terwijl dit op afstand lastig is.