



University of Twente
Enschede - The Netherlands



6/25/2012

Ontwikkeling van een internationalisatiestrategie voor X

Markt voor groepenkasten

Geschreven door: Daan Evers

D. Evers
Bachelor opdracht
Bedrijfskunde
Juli 2012

‘De ontwikkeling van een internationalisatiestrategie’

Interne begeleiders:

1^e begeleider: Dhr. M. R. Stienstra Msc.

Universiteit Twente, Enschede.

2^e begeleider: Dhr. Dr. H.J.M. Ruel

Universiteit Twente, Enschede.

Voorwoord

Voor u ligt het rapport inzake de ontwikkeling van een internationalisatiestrategie in opdracht van X. waarin de mogelijkheden van toetreding tot de internationale markt voor groepenkasten worden besproken.

Ten eerste wil ik Dhr. X bedanken voor het aanbieden van deze stageplek en de ondersteuning tijdens het uitvoeren van de opdracht. Bij problemen tijdens de opdracht kon ik altijd snel rekenen op ondersteuning en advies. Vanzelfsprekend is dan ook mijn wens dat dit rapport tot inzichten zal leiden waarmee Dhr. X in de toekomst vooruit kan. Hiernaast wil ik de overige collega's bedanken voor de gezellige sfeer die binnen het bedrijf aanwezig was tijdens mijn stageperiode.

Verder wil ik Dhr. Stienstra bedanken voor de hulp en het advies met betrekking tot de constructie en uitvoering van het onderzoek. De inzichten gegeven door Dhr. Stienstra hebben me geholpen het onderzoek zo in te richten dat deze overzichtelijk en relevant is voor X. Hiernaast wil ik beide interne begeleiders bedanken voor de snelle beoordeling van het rapport.

Ten slotte wil ik via de weg alle respondenten bedanken voor de medewerking die zij hebben verleend tijdens de uitvoering van het onderzoek. Zonder deze respondenten zou het onmogelijk zijn geweest om een uitspraak te doen over de ontwikkeling van een internationaliseringsstrategie van X.

Oldenzaal, 27 juli 2012

Managementsamenvatting

In opdracht van X is een onderzoek uitgevoerd naar de te kiezen internationalisatiestrategie inzake de toetreding tot de internationale markt voor groepenkasten. De focus binnen dit onderzoek zal liggen op toetreding tot de Belgische markt. Binnen dit onderzoek worden de kansen en mogelijkheden die toetreding tot de Belgische markt geeft besproken. De onderneming is een elektrotechnische groothandel die zich voornamelijk richt op het aanbieden van montageklare groepenkasten voor huis- en (kleine)kantoorinstallaties. Producten worden verkocht aan zowel installateurs (elektriciens) van groepenkasten als aan particulieren. X valt onder de noemer MKB aangezien er 4 personen binnen de onderneming actief zijn. In dit onderzoek is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld;

“Welke internationalisatiestrategie dient X te volgen om de internationale groepenkastenmarkt te betreden en zich een goede uitgangspositie binnen deze markt te verschaffen en te behouden?”

Het doel van dit onderzoek is om te *verkennen* welke internationalisatiestrategie X dient te hanteren om de Belgische markt succesvol te betreden om zodoende het bedrijfsresultaat verder te optimaliseren, of om hiervan af te zien. Binnen dit onderzoek wordt er een uitspraak gedaan over X. Als de focus binnen een onderzoek ligt op één enkele instantie is sprake van een *case study*. Binnen een *case study* sprake van een combinatie van dataverzamelmethode zoals archieven, interviews en observatie en kan verkregen data zowel kwantitatief als kwalitatief van aard zijn.

Na literatuuronderzoek, op het gebied van relevante internationalisatietheorieën voor het MKB, is door gebruik te maken van interviews en secundaire data uit bronnen vast komen te staan welke aspecten van belang zijn bij het toetreden van een buitenlandse markt en in dit onderzoek het toetreden tot de Belgische markt. Zowel de externe als de interne omgevingsanalyse dienden als input voor zowel de SWOT-analyse als de confrontatiematrix die voor X zijn opgesteld.

Door de conclusie om af te zien van internationalisatie zijn uit de externe en interne omgevingsanalyse de volgende punten naar voren gekomen die X in de toekomst dient te verbeteren of uit te voeren om het bedrijfsresultaat te verbeteren;

1. In de huidige situatie is het voor X niet wenselijk om te internationaliseren. Er is nog sprake van voldoende groei van afzet-, omzet- en winstgroei binnen de Nederlandse markt. Door de beperkte beschikbare middelen waarover de onderneming beschikt kan internationalisering leiden tot grote risico's. Door internationalisatie de focus deels komen te liggen op de Belgische markt, waardoor de focus op de Nederlandse markt zal verslappen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat X in deze situatie van internationalisatie af dient te zien om zich zodoende volledig te kunnen focussen op de Nederlandse markt waarin X nog steeds sterk groeiende is.

2. X dient de bestaande concurrentie op de Nederlandse markt voor groepenkasten beter te analyseren. Deze is door de eigenaar onvoldoende in kaart gebracht. Door de concurrentie te analyseren zal X zich meer bewust worden van de positie die het inneemt binnen de Nederlandse markt en zal zich zodoende beter kunnen positioneren binnen de markt.
3. X dient zich te richten op het interne bedrijfsproces. Dit kan verbeterd en meer efficiënt gemaakt worden door training en bijscholing van de werknemers. Op deze manier kan de capaciteit van de onderneming verder worden uitgebreid en de tijdsduur van activiteiten beter worden ingeschat. Ook zal het bedrijfsproces verder kunnen worden geoptimaliseerd indien er gebruik gemaakt gaat worden van automatiseringssystemen.
4. Op het gebied van promotie zijn er voor X verbeterpunten te bespeuren. De slogan " kwaliteit en klantvriendelijkheid voor een betaalbaar product" dient op de website getoond te worden. Tot slot gaf de eigenaar van de onderneming aan in de toekomst zich niet alleen nog maar te focussen op internetverkoop maar ook op klantbezoek te willen gaan. Met de huidige beschikbare capaciteit zal dit nagenoeg onmogelijk zijn.
5. Zoals beschreven tijdens punt 2 dient de concurrentie binnen de Nederlandse markt te worden geanalyseerd. Dit kan worden gedaan door middel van een marktonderzoek. Als in de toekomst de Nederlandse markt onverhoopt toch is verzadigd en wordt besloten richting België te internationaliseren dienen eerst de mogelijkheden tot directe export te worden bekeken. Hierop voortbordurend kan verder in de toekomst worden gekeken naar uitbreiding richting meerdere en verdere markten om daarna de buitenlandse activiteiten verder uit te breiden. Verder is het wenselijk om andere literatuur te gebruiken met betrekking tot internationalisatie in een vervolgonderzoek om zodoende meerdere inzichten op dit gebied te genereren.

Inhoudsopgave

1. Introductie.....	7
1.1 Probleemdefinitie.....	7
1.2 Opbouw van het rapport.....	10
2. Literatuur.....	11
2.1 Strategie.....	11
2.1.1 Positionering.....	12
2.1.2 Porter's 5-krachten model.....	14
2.2 Internationalisatie.....	15
2.2.1 Introductie.....	15
2.2.2 Uppsala model.....	16
2.2.3 Relevante internationalisatiestrategieën voor het MKB.....	17
3. Methodologie.....	20
3.1 Wijze van dataverzameling.....	20
3.1.1 Introductie.....	20
3.1.2 Overzicht onderzoek.....	21
3.1.3 Betrouwbaarheid & validiteit	22
3.2 Externe en interne omgevingsanalyse.....	25
3.2.1 PESTEL-analyse.....	25
3.2.2 McKinsey's 7-S model	27
3.2.3 Kerncompetenties & beschikbare middelen.....	28
4. Bevindingen en interpretatie.....	30
4.1 Bevindingen.....	30
4.1.1 Externe analyse.....	30
4.1.1.1 PESTEL-analyse.....	30
4.1.1.2 Porter's 5-krachten model.....	36
4.1.1.3 Conclusie.....	40
4.1.2 Interne analyse.....	41
4.1.2.1 7-S model.....	41
4.1.2.2 Kerncompetenties.....	45
4.1.2.3 Beschikbare middelen.....	46
4.1.2.4 Conclusie.....	46
4.1.3 Positionering.....	46
4.1.3.1 Product.....	47
4.1.3.2 Bestelproces.....	47
4.1.3.3 After sales.....	48
4.1.3.4 Website en promotie.....	48
4.1.3.5 Keuze tussen leveranciers	48

4.2 Interpretatie.....	48
4.2.1 Introductie.....	48
4.2.2 SWOT-analyse.....	49
4.2.3 Confrontatiematrix.....	50
5. Discussie.....	51
6. Conclusie & Aanbevelingen.....	52
6.1 Conclusie.....	52
6.1.1 Introductie.....	52
6.1.2 Positionering.....	52
6.1.3 Externe analyse.....	54
6.1.4 Interne analyse.....	54
6.1.5 Beantwoording centrale onderzoeksvraag.....	55
6.2 Aanbevelingen.....	56
7. Vervolgonderzoek.....	58
8. Persoonlijke reflectie.....	60
Referenties.....	61
Appendix A.....	65
Appendix B.....	66
Appendix C	67
Appendix D.....	68
Appendix E.....	69
Appendix F.....	70
Appendix G.....	72
Appendix H.....	74
Appendix I.....	75

1. Introductie

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van X. Tijdens dit empirisch onderzoek wordt er een marktonderzoek gedaan, waarin de kansen en mogelijkheden die toetreding tot de internationale markt geven worden besproken. In dit hoofdstuk zal eerst de onderneming worden geïntroduceerd, waarna het doel van het onderzoek zal worden toegelicht en hieruit volgend de probleemdefinitie. Hierna zal de opgestelde centrale onderzoeksvraag alsmede de deelvragen besproken worden. Tot slot zal er in dit hoofdstuk kort uiteen worden gezet wat er in de rest van dit rapport verwacht kan worden.

1.1 Probleemdefinitie

X wil zich vestigen op de internationale markt voor groepenkasten. Door middel van onderzoek tracht X duidelijkheid krijgen in hoe de onderneming de onbekende en buitenlandse markt dient te benaderen om deze succesvol te kunnen betreden óf om hiervan af te zien. De eigenaar van X overweegt deze stap tot internationalisatie te zetten aangezien hij met de strategie een explosieve groei van de eigen omzet voorziet. Een ander argument om deze optie te bekijken is het feit dat er volgens de eigenaar steeds meer concurrenten de Nederlandse markt willen betreden en door middel van internationalisatie risico's beter worden gespreid. De toename van het aantal concurrenten zegt niet dat de markt verzadigd is. X heeft de laatste jaren een grote groei doorgemaakt op het gebied van omzetcijfers, winstcijfer en groeicijfers (zie figuur 1). Deze drie factoren zijn volgens de eigenaar de laatste jaren met nagenoeg hetzelfde percentage gestegen. Bij het betreden van een relatief onbekende en internationale markt zijn er veel vragenstukken die nog beantwoord dienen te worden voor een onderneming. Door de vele onbekende factoren die spelen in deze onbekende omgeving is het van groot belang om een strategie te bepalen met betrekking tot de toetreding tot de internationale groepenkastenmarkt.

Jaar	Omzetstijging in %
2009	50 %
2010	50 %
2011	40 %

Figuur 1: Omzetstijging X 2009-2011.

Bij het opstellen van een internationalisatiestrategie is het van belang om kennis te nemen van de verschillende manieren waarop een onderneming kan toetreden tot nieuwe markten en zodoende zich wil gaan internationaliseren. Een onderneming kan ervoor kiezen om de nieuwe markt op een agressieve manier benaderen of dit juist met de nodige terughoudendheid te doen. Om deze vragen te kunnen beantwoorden is het van belang om inzicht te krijgen in de verschillende theorieën die betrekking hebben op de internationalisatie van een onderneming. Bij deze manieren van toetreding kan onderscheid worden gemaakt tussen autonome en coöperatieve internationalisatiestrategieën. Root (1987) stelt dat de wijze van toetreding kan worden gezien als de manier waarop internationale transacties door de onderneming worden georganiseerd en uitgevoerd. Verschillende manieren van toetreding zijn directe export, licensing, joint ventures en het installeren van een buitenlandse dochteronderneming. Door in de laatste

decennia sterk verbeterde telecommunicatie en verbeterde transporttechnologie zijn ook MKB-onderneming hedendaags in staat om met beperkte middelen te internationaliseren (Oviatt & McDougall, 1994; Hessels et al. 2005). Dit heeft tot gevolg dat ondernemingen niet meer altijd op een stapsgewijze manier internationaliseren, waarvan het Uppsala model opgesteld door Johanson & Vahne (1977) de meest voorkomende theorie is, maar dat deze zich ook vanaf de start van de onderneming internationaal oriënteren (Hessels et al. 2005). Deze ondernemingen worden ook wel 'Born Globals' of 'international new ventures' genoemd (Knight & Cavusgil, 1996; Oviatt & McDougall, 1994). Uit de analyse van de verschillende internationalisatiestrategieën blijkt dat deze zich binnen het onderzoek focussen op bepaalde landen en doormiddel van analyse van interne en externe krachten hierover een uitspraak doen (Brush & Vanderwerf, 1992; Dunning, 1993). Hieruit komt het belang naar voren om een interne en externe omgevingsanalyse te maken bij het opstellen van een internationalisatiestrategie. De theorieën die bijdragen aan deze analyses zullen in de volgende 2 hoofdstukken nader worden besproken. Deze theorieën zullen de leidraad en basis vormen voor de te kiezen internationalisatiestrategie van X en voor eventuele verdere internationalisatie en zodoende een bijdrage leveren aan een (eventueel) vervolgonderzoek.

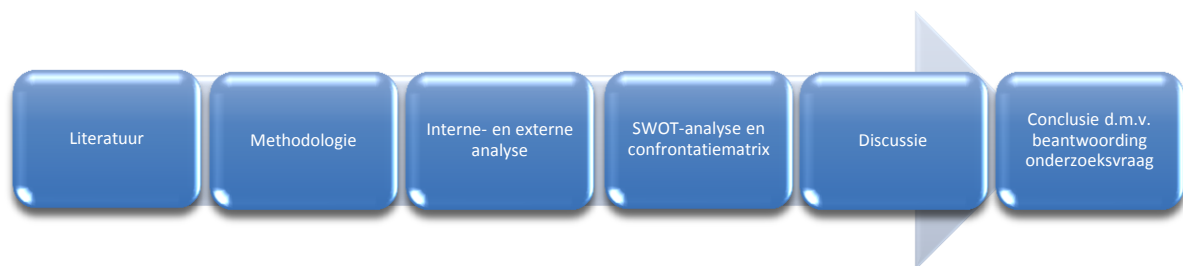
Door het uitvoeren van zowel een intern- als extern omgevingsonderzoek zullen de sterke en zwakke punten van de onderneming en de omgeving uitgelicht worden om zo kansen en bedreigingen voor de onderneming op te kunnen helderen en hierop in te springen. Deze analyse is nodig bij de toetreding tot een onbekende markt om aanwezige concurrenten in kaart te brengen en in te kunnen spelen op de behoeftes en wensen van de klant om zodoende een competitief voordeel te bewerkstelligen ten opzichte van deze concurrenten. Hieruit blijkt het belang van de positie die de onderneming inneemt in de te betreden markt. Een externe analyse dient inzicht te geven in de kansen en bedreigingen binnen de omgeving van de onderneming terwijl een interne analyse de sterktes en zwaktes van de onderneming dient bloot te leggen. Aangezien MKB-onderneming beschikken over weinig beschikbare middelen binnen de onderneming zelf kan de stap om te internationaliseren grote risico's met zich meebrengen (Lu & Beamish, 2001). Het uitbreiden van de activiteiten van de onderneming zal dienen te gebeuren met een strategie die voortvloeit uit bestaande competenties binnen de onderneming. Het belang van een interne analyse bij een internationalisatiestrategie wordt hiermee duidelijk. Een externe analyse is van belang aangezien bij internationalisatie rekening moet worden gehouden met verandering op zowel politiek- als organisatorisch vlak bij het betreden van een nieuwe markt in een ander land (Delios & Henisz, 2000).

Bij de analyse van de verschillende internationalisatiestrategieën moet in het achterhoofd worden gehouden dat X één vestiging heeft met 4 medewerkers en zodoende kan worden gedefinieerd als een MKB-onderneming volgens Hoevenagel (2004) en Loecher (2000). De Nederlandse definitie die geldt voor een MKB-bedrijf zal hierbij worden gehanteerd. Deze is volgens Hoevenagel (2004, p. 17): *"Een Nederlands MKB-bedrijf is een bedrijf met minder dan 100 personen in dienst"*. Er wordt ook onderscheid gemaakt tussen het klein- en middelgroot bedrijf. Hoevenagel (2004) beschrijft verder dat bedrijven met minder dan 10 personen in dienst tot het kleinbedrijf worden gerekend en zodoende bedrijven met 10 tot 99 personen in dienst tot het middenbedrijf. In 1996 is binnen de Europese Unie (EU) de term MKB gestandaardiseerd. Loecher

(2000) stelt dat een micro-onderneming 0 tot 9 werknemers kent. Een kleine onderneming telt volgens Loocher (2000) 10 tot 49 werknemers terwijl een midden onderneming beschikt over 50 tot 249 werknemers. Tot slot stelt Loechter (2000) dat een grote onderneming dient te beschikken over meer dan 249 werknemers. Het feit dat X wordt gerekend tot het MKB heeft gevolgen voor de beschikbare theorieën die toepasbaar zijn op een onderneming als deze.

Het doel van dit onderzoek is om voor de onderneming te bepalen of betreding tot de internationale markt voor groepenkasten haalbaar is en op welke wijze deze internationalisatie geïmplementeerd dient te worden. Doormiddel van een interne en externe omgevingsanalyse tracht X zich een goede uitgangspositie te verschaffen binnen de te betreden markt en deze te behouden. Dit met als uiteindelijk doel om de omzet te laten doen stijgen van de onderneming en zodoende het bedrijfsresultaat te verbeteren. Om dit gestelde doel te behalen is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

“Welke internationalisatiestrategie dient X te volgen om de internationale groepenkastenmarkt te betreden en zich een goede uitgangspositie binnen deze markt te verschaffen en te behouden?”



Figuur 2: Opbouw van het rapport.

1.2 Opbouw van het rapport

In het volgende hoofdstuk van dit rapport zal worden ingegaan op de literatuur die relevant is voor de probleemstelling. Deze methodes zullen die basis vormen voor het uit te voeren onderzoek en zodoende de basis vormen voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Het hoofdstuk wat hierna zal volgen gaat in op de methodologie die wordt toegepast binnen dit marktonderzoek en zal hierin uitvoerig besproken worden. Ook zullen in dit hoofdstuk gemaakte keuzes inzake het onderzoek worden uiteengezet, dit betreft keuzes met betrekking tot het type onderzoek waarvoor is gekozen en de wijze waarop de data verzameld dient te worden. In het hoofdstuk dat na de methodologie zal volgen zullen zowel de interne- als externe analyse worden uitgevoerd om vervolgens door middel van een SWOT-analyse en een confrontatiematrix de belangrijkste aandachtspunten voor de onderneming in kaart te brengen. Hoofdstuk 5 zal een discussie bevatten betreffende het onderzoek. In het volgende hoofdstuk zal deze discussie de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag, met de hieruit voorvloeiende

aanbevelingen inzake de te kiezen internationalisatiestrategie en een (eventueel) vervolgonderzoek, nuanceren. Het afsluitende hoofdstuk bevat een reflectie op het eigen functioneren tijdens dit onderzoek. Een overzicht van wat hierboven is beschreven wordt kort en bondig weergegeven in figuur 2.

2. Literatuur

Dit onderzoek heeft als doel om door het gebruik van een weloverwogen internationalisatiestrategie, in de vorm van een plan, een raamwerk te geven aan X om de internationale markt voor groepenkasten succesvol te kunnen betreden. Om dit mogelijk te maken dient ten eerste het begrip strategie verduidelijkt te worden, dit vooral omdat er in de wetenschap nog geen eenduidige definitie hierover is gegeven (Johnson et al. 2008). Van belang voor dit onderzoek is om een strategie te bepalen voor de onderneming om zodoende een competitief voordeel op concurrenten, die actief zijn in dezelfde markt, te behalen. Verder zal er in dit hoofdstuk worden ingegaan op theorieën die ingaan op de internationalisering van MKB-bedrijven, waartoe X met één vestiging en 4 medewerkers behoort (Hoevenagel, 2004; Loecher, 2000).

2.1 Strategie

Strategie wordt in de basis vaak beschreven als de lange-termijn koers van een organisatie. Dit blijft een veel omvattende en vage beschrijving die verder uitgediept dient te worden. Door G. Johnson, K. Scholes en R. Whittington (2008) wordt de volgende definitie in het Engels voor strategie gegeven; *“Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations”* (Johnson et al. 2008, p. 3). Hieruit blijkt dat er een goede afstemming moet zijn tussen de interne competenties van een onderneming en de externe omgevingsfactoren om een plan te laten werken. Zoals al eerder aangegeven is er binnen de wetenschap nog geen eenduidige definitie voor het begrip strategie, waardoor er ruimte ontstaat voor meerdere definities van het begrip, zoals verder in dit hoofdstuk ook zal blijken.

Mintzberg (1987) ziet strategie niet als een begrip dat met een enkele definitie beschreven kan worden. Er worden door Mintzberg vijf verschillende definities van een strategie gegeven. Deze definities zijn achtereenvolgens plan, patroon, positie, perspectief en ploy (truc). Hierbij moet er rekening mee worden gehouden dat deze verschillende definities in verband met elkaar staan en dat deze met elkaar te combineren zijn. Ze kunnen elkaar beïnvloeden maar ook aanvullen. Voor dit uit te voeren onderzoek naar internationalisatie zijn strategie in de vorm van een *plan* en in de vorm van *positie* van belang, zodoende zullen alleen deze twee definities van strategie hieronder verder worden toegelicht;

- Strategie als *plan*: Een plan wordt gezien als de meest algemene opvatting over strategie. Binnen deze definitie kan een strategie worden gezien als een vooraf bedacht plan om een organisatie te kunnen laten handelen met een bepaalde situatie in haar omgeving (Mintzberg, 1987). Het doel van dit plan is om vooropgestelde doelen van de organisatie te kunnen behalen met de middelen die binnen de onderneming beschikbaar zijn. Hierbij moet gedacht worden aan liquide middelen en expertise binnen de onderneming. Plannen kunnen nog er vaag zijn, maar ook erg specifiek. Het is dan ook belangrijk dat er bij het maken van een plan nog ruimte is om aanpassingen te doen als omgevingsfactoren veranderen door de tijd heen.

- Strategie als *positie*: Strategie wordt binnen deze definitie gezien als het kiezen van een positie binnen de omgeving waarin de organisatie opereert. In dit geval dient een organisatie de strategie zo te construeren zodat deze een 'match' heeft met de omgeving (Hofer & Schendel, 1978). Bij positioneren gaat het om de positie inneemt ten opzichte van de concurrenten binnen de omgeving. Belangrijk is om bij deze definitie van strategie in het achterhoofd te houden dat deze te combineren valt met de voorgaande definities (Mintzberg, 1987). Zo kan de *positie* die een onderneming inneemt binnen de omgeving onderdeel van het strategisch *plan* zijn van de organisatie en zelfs invloed hebben op het hele *patroon* van acties en gedragingen binnen de organisatie.

Doordat Johnson, Scholes en Whittington (2008) gebruik maken van vijf verschillende definities voor het begrip strategie blijft er onduidelijkheid bestaan over het begrip in zijn geheel. Johnson, Scholes en Whittington (2008) proberen deze onduidelijkheid weg te nemen door te stellen dat strategieën op verschillende niveaus in de organisatie aanwezig zijn.

Het doel van dit onderzoek is het bepalen van een internationalisatiestrategie voor X. Na het begrip strategie als *positie* te hebben verklaard zal er in dit hoofdstuk op het gebied van strategie dan ook uitsluitend nog gesproken worden over verschillende internationalisatiestrategieën die betrekking hebben op MKB-ondernemingen.

2.1.1 Positionering

Positionering van een onderneming dient ervoor te zorgen dat de onderneming en de klant dicht bij elkaar komen te staan. De wijze waarop ondernemingen communiceren met klanten hangt af van de positie die wordt ingenomen op de markt, waar de onderneming voor staat en hoe deze onderscheid maakt ten opzichte van aanwezige concurrenten binnen de markt (Kotler, 1991). Blythe (2006, p. 204) stelt dat bij internationale positionering het "country of origin" effect kan ontstaan. Dit wil zeggen dat een (potentiële) klant vaak een vooringenomen mening heeft over een product of dienst uit een bepaald land. Dit effect kan worden verminderd als de (potentiële) klant uitgebreid wordt geïnformeerd over het product. Dit effect kan niet helemaal worden weggenomen. Vandaar dat het ook belangrijk is voor een onderneming om te weten dat deze vooroordelen er zijn en er zodoende mee omgegaan kan worden.

Een markt of sector, en zodoende ook een internationale markt, bestaat volgens Treacy & Wiersema (1995) uit 3 soorten klanten met verschillende wensen als het gaat om de keuze tussen ondernemingen bij de aanschaf van een product of dienst. Er zijn klanten die de voorkeur geven aan een onderneming die de individuele wensen van deze klant kan vervullen, klanten die de keuze van onderneming laten afhangen door de technische kennis van een onderneming over het product en klanten die een onderneming kiezen op basis van de hoogste prestatie. Treacy & Wiersema (1995) stellen dat door deze verschillende soorten klanten er 3 strategieën zijn waardoor een bedrijfseenheid een competitief voordeel kan behalen op concurrenten. Hierbij gaat het om de strategieën 'operational excellence', 'product leadership' en 'customer intimacy'. Verder stellen zij dat een onderneming alleen leidend kan zijn in haar markt als de onderneming

op 1 van de 3 strategieën uitblinkt en als de overige 2 factoren zich op een degelijk niveau bevinden. Hieronder zullen deze 3 strategieën nader worden toegelicht;

- Operational excellence: De eerste strategie beschreven door Treacy & Wiersema (1995) betreft die van de 'operational excellence'. Met deze strategie streeft een onderneming naar het leveren van betrouwbare producten en diensten met zo min mogelijk ongemakken voor de klant. Deze producten of diensten worden verder aangeboden tegen een concurrerende prijs. Dit zal gerealiseerd dienen te worden door het bedrijfsproces te optimaliseren en de transactiekosten te verminderen.
- Product leadership: Vervolgens spreken Treacy & Wiersema (1995) over de strategie 'product leadership'. Bij deze strategie dient de onderneming voortdurend te innoveren en zodoende van tijd tot tijd nieuwe innovatieve producten en diensten op de markt te brengen. De onderneming dient bij deze strategie zich vooral te focussen op een flexibele productie, het innoverend vermogen van de onderneming zelf én het verkorten van de productieproces.
- Customer intimacy: De laatste concurrentiestrategie die door Treacy & Wiersema (1995) wordt besproken is die van de 'customer intimacy'. Met deze strategie zal de onderneming zich voortdurend dienen te richten op het aanpassen van het aanbod omtrent de wensen van de individuele klant. Binnen deze strategie is het van groot belang dat de onderneming voortdurend investeert in klantenbinding en dat de onderneming flexibel is om zodoende specifieke problemen van klanten op te kunnen lossen.

Als een onderneming in staat blijkt te zijn om haar product goed in de markt te positioneren zal het geleverde product (of dienst) iets achterlaten in het hoofd van de klant. Blythe (2006, p. 204) stelt dat een merk of product succesvol kan worden gepositioneerd als deze voldoet aan de factoren helderheid, geloofwaardigheid, consistentie en concurrerend vermogen. Het geleverde product of de geleverde dienst dient een onderscheidend vermogen hebben ten opzichte van producten of diensten van concurrenten waar de klant ook werkelijk de waarde van kan inzien (Blythe, 2006). Zodoende is positionering van belang om goed in kaart te brengen hoe bepaalde voordelen en kenmerken van het product gepromoot dienen te worden om zodoende een concurrentievoordeel te bewerkstelligen.

Uit het bovenstaande blijkt dat het van belang is om een concurrerend voordeel te behalen ten opzichte van klanten binnen de te betreden markt. Hiervoor is zowel kennis nodig van deze concurrenten als van de markt zelf op concurrentieniveau. Het 5-krachten model van Porter (1980) analyseert markten op concurrentieniveau en zal zodoende hieronder verder worden toegelicht.

Externe omgeving

2.1.2 Porter's 5-krachten model

Om op meso- ofwel concurrentieniveau de omgeving te analyseren wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van het 5-krachten model van Porter (1980). De 5 krachten zijn allemaal van invloed op de onderneming en bevinden zich in de directe omgeving hiervan. Porter (1980) stelt

dat de 5 krachten samen de winstgevendheid van een markt kunnen bepalen. Dit model stimuleert managers om weloverwogen keuzes te maken om de concurrentiestrijd in haar voordeel te beslissen. Een kanttekening bij dit model is dat de determinanten die worden gebruikt geldig zijn voor de industriële sector, waarvoor dit model is opgesteld en hoeven dus niet vanzelfsprekend te gelden voor de elektrotechnische sector. Niet alle determinanten binnen de verschillende 5 krachten zullen dan ook relevant blijken te zijn binnen dit onderzoek. Door Porter (1980) worden de 5 krachten als volgt beschreven;

- Potentiële nieuwe toetreders: Bij het analyseren van de markt dient er duidelijkheid te zijn over de toegangsbarrières die er gelden voor de te betreden markt. Hierbij moet gedacht worden aan schaalvoordelen, aanwezigheid van distributiekkanalen, hoge opstartkosten, de technische hoogwaardigheid van het product en overheidsbeleid. Met dit model wordt duidelijk of het gemakkelijk of juist moeilijk is om een nieuwe markt te betreden.
- Concurrentie: Als er sprake is van veel concurrentie binnen de markt zal dit een negatieve invloed hebben op de winstgevendheid. Het is dus van evident belang om te analyseren of er sprake is van veel of weinig concurrentie binnen de markt. Zaken die behandeld moeten worden tijdens de analyse zijn onder andere uitstapkosten, als deze hoog zijn zullen bedrijven door blijven produceren ondanks een lage winstgevendheid. Ook de marktgroei en het aantal ondernemingen binnen de markt dienen behandeld te worden.
- Macht van klant: De hoeveelheid macht van de klant hangt af van volgende factoren; de aanwezigheid van substitutiegoederen, in welke mate is de klant afhankelijk van het product en in welke mate de klant op zoek is naar de laagste prijs voor het product.
- Macht van leveranciers: De macht van de leveranciers is hoog wanneer er weinig leveranciers in de markt aanwezig zijn en als de overstapkosten hoog zijn. De macht is verder ook hoog als de leverancier dreigt de markt zelf te willen betreden of als de afnemer kleine aantallen producten afneemt bij de leverancier.
- Substitutiegoederen: Wanneer de producten kunnen worden vervangen door een soortgelijk product kan dit in bedreiging vormen voor de markt zelf. Als de vervangende producten goedkoper zijn én klanten bereid zijn over te stappen is dit een bedreiging voor onderneming binnen deze markt.

Om een volledig beeld te krijgen van een buitenlandse markt voor groepenkasten dienen alle 5 de krachten te worden onderzocht voor deze markt en zullen allen worden besproken in hoofdstuk 4 van dit onderzoek.

2.2 Internationalisatie

2.2.1 Introductie

Bij het betreden van een buitenlandse markt kan er worden gesproken over de internationalisering van een organisatie. Ondernemingen internationaliseren in deze tijd eerder in de levensloop dan dat dit enkele decennia geleden het geval was (Oviatt & McDougall, 1997). Dit komt mede door institutionele factoren (regelgeving), marktfactoren (concurrentie) en

organisatorische factoren (Brush & Vanderwerf, 1992). Internationalisatie zal voor een onderneming een positief effect hebben op de overlevingskans, winstgevendheid en groei volgens Oviatt & McDougall (1997). Internationalisering kan worden gezien als een dynamisch proces waarin zowel de wijze van toetreding als de keuze voor de te kiezen internationale markt worden besproken (Andersen, 1997). De wijze van toetreding wordt door Root (1987) gezien als de manier waarop internationale transacties door de onderneming worden georganiseerd en uitgevoerd. Verschillende manieren van toetreding zijn directe export, licensing, joint ventures en het installeren van een buitenlandse dochteronderneming.

Bij deze manieren van toetreding kan een verschil worden gemaakt tussen autonome en coöperatieve internationalisatiestrategieën. Als ondernemingen geheel zelfstandig opereren tijdens het internationaliseringsproces is er sprake van een autonome wijze van toetreding (Hessels et al. 2005). Een onderneming die kiest voor een coöperatieve internationaliseringsstrategie geeft daarentegen haar autonomie deels op met als doel om door middel van samenwerking te internationaliseren. Het doel van samenwerking is meer resources (in de vorm van liquide middelen en expertise) te genereren aangezien MKB-bedrijven per definitie over minder resources beschikken dan grotere ondernemingen. Het is dan ook belangrijk om als MKB-onderneming zich af te vragen of de beschikbaarheid van de resources afweegt tegen de kansen die de nieuw te betreden markt biedt en of toetreding tot deze markt echt noodzakelijk is voor de onderneming (Oviatt & McDougall, 1994). Binnen coöperatieve internationalisering kan onderscheidt gemaakt worden tussen informele en formele samenwerking. Formele samenwerkingen kunnen onderverdeeld worden in drie basisvormen: de 'non-equity strategic alliance' (NESA), de 'equity strategic alliance' (ESA) en als laatste de joint venture. Een NESA vormt zich door het opstellen van contractuele overeenkomsten. Hierbij moet worden gedacht aan overeenkomsten over het bevoorraden, distribueren en produceren van goederen. Er is sprake van een ESA als de betrokken organisaties allen mede-eigenaar zijn van de nieuw ontstane organisatie. In het geval van een joint venture richten twee of meerdere organisaties een nieuwe organisatie op en zal het aandelenkapitaal over het algemeen door de betrokkenen gelijkmatig worden verdeeld.

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om een internationalisatiestrategie te ontwikkelen voor X. Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden is het van belang om kennis te nemen van de verschillende wijzen waarop een MKB-onderneming kan toetreden tot nieuwe markten en zodoende zich dus wil gaan internationaliseren. Hieronder zullen deze verschillende alternatieven worden besproken met betrekking tot de keuze tot internationalisering van een onderneming alsmede het proces van internationalisatie.

2.2.2 Uppsala Model

Over toetreding van ondernemingen tot internationale markten is in de wetenschap veel onderzoek gedaan. Door betere telecommunicatie en de verbeterde transporttechnologie zijn ook MKB-onderneming hedendaags in staat om met beperkte middelen te internationaliseren (Oviatt & McDougall, 1994). In actuele theorieën en modellen wordt naast de vraag waarom bedrijven internationaliseren ook aandacht geschonken aan de wijze waarop bedrijven hun activiteiten

internationaliseren (Hessels et al. 2005). Deze procestheorieën richten zich meer op het proces dat een bedrijf doorloopt bij de internationalisering van activiteiten. De theorieën die hiermee bedoelt worden zijn het Uppsala model, het 'innovation-related' model en de netwerkbenadering.

Het Uppsala model is het meest voorkomende model binnen deze procestheorieën en aangezien de overige genoemde modellen niet relevant zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag zullen deze buiten beschouwing worden gelaten. Door technologische ontwikkelingen is er recentelijk meer aandacht gekomen voor bedrijven die niet zozeer een geleidelijk proces doormaken maar direct vanaf de oprichting van de onderneming internationaal actief zijn. Het gaat hierbij om zogenaamde 'Born Globals' of 'international new ventures' (Hessels et al. 2005). Zodoende zal het Uppsala model in dit hoofdstuk verder toegelicht worden als wel het begrip 'Born global' of 'international new venture' in combinatie met het OLI-paradigma opgesteld door Dunning (1993). Dit paradigma verklaart waarom ondernemingen een gegronde reden hebben om te internationaliseren.

Het Uppsala model dient om wijzigingen in de wijze van toetreding van een onderneming door te tijd heen te verklaren. Het model beschrijft hoe een onderneming zich in een aantal fasen op een stapsgewijze manier internationaliseert (zie appendix A). De verschillende fasen van internationalisatie worden gekenmerkt door de steeds toenemende expertise van het management, dit tot gevolg hebbende dat de internationale betrokkenheid steeds verder toeneemt (Johanson & Vahlne, 1977). De eerste stap in het internationaliseringstraject is volgens het Uppsala model dat ondernemingen eerst zullen internationaliseren door toe te treden op internationale markten die geografisch nabij zijn en qua taal en cultuur lijken op de thuismarkt. De volgende stap in het internationalisatieproces zal zijn dat een onderneming toetreding tot meer vreemde en verder weg gelegen markten zal overwegen. De laatste fase is bereikt door de onderneming als alle bedrijfsfuncties zijn geïnternationaliseerd en er sprake is van buitenlandse productie-eenheden. Deze voorzichtige een stapsgewijze toetreding kan mede worden verklaard door het type onderneming. Van de Velde et al. (2009) onderscheiden de 'Born Global' onderneming en de 'Home Based' onderneming. 'Born Global' onderneming zullen vanaf vlak de oprichting erg internationaal georiënteerd zijn en snel markten willen betreden in meerdere landen (Knight & Cavusgil, 1996). Door Oviatt & McDougall (1994) definiëren dit type onderneming als een 'international new venture'. Volgens Van de Velde et al. (2009) zijn 'Home Based' ondernemingen daarentegen nog wel erg voorzichtig met internationalisering en zullen zodoende nog vaak stapsgewijs willen internationaliseren.

2.2.3 Relevante internationalisatiestrategieën voor het MKB

Als een onderneming voornemens is om te internationaliseren zal deze in veel gevallen hiervoor een gegronde reden hebben. Dunning (1993) stelt met het *eclectisch- of OLI-paradigma* dat er drie typen van onderdelen kunnen worden geïdentificeerd die in combinatie met elkaar patronen van internationale productie kunnen verklaren en een belangrijk motief vormen voor directe buitenlandse investeringen (DBI). Hessels et al. (2005) verklaren dat er weinig bekend is over de betekenis van het OLI-paradigma voor het MKB. Wel stellen zij dat de eigendom specifieke voordelen de belangrijkste factoren zijn voor internationalisering, ongeacht verschillen in

internationaliseringsstrategie, bedrijfsgrootte en sector. Volgens Hessels et al. (2005) spelen ook locatiefactoren een rol bij de internationalisering van een MKB-onderneming.

Het ontstaan van de '*Born Global*' onderneming zoals beschreven door van de Velde et al. (2009) kan verklaard worden door technologische ontwikkelingen waardoor een onderneming in staat is om sneller te internationaliseren (Hessels et al. 2005). Mede hierdoor vindt internationalisatie niet te allen tijde meer plaats op een dergelijke stapsgewijze manier maar worden er stappen overgeslagen in het internationalisatieproces. Een andere benaming voor een 'Born Global' onderneming is de '*international new venture*' (Oviatt & McDougall, 1994). Volgens hen is het ontstaan van een 'international new venture' mogelijk door ver ontwikkelde computer-, communicatie en transporttechnologie. Door deze ontwikkelingen zijn niet alleen organisaties met veel beschikbare middelen in staat om te internationaliseren maar zullen ook kleine organisaties, met beperkte beschikbare middelen, hiertoe in staat zijn. Volgens Oviatt & McDougall (1994) zijn er verschillende typen 'international new ventures'. Deze verschillen tussen ondernemingen ontstaan door verschillen in zowel het aantal buitenlandse activiteiten binnen de waardeketen als het aantal landen dat betreden dient te worden (zie appendix B). Figuur 6 (zie appendix B) laat uitsluitend de extremen zien van de twee opgestelde variabelen. Een mix van de verschillende typen ondernemingen komen ook vaak voor bij 'new international ventures'. Door zowel interne- als externe factoren kan ook de situatie ontstaan dat een onderneming wisselt van type, dit kan door het coördineren van meer of minder internationale activiteiten door de onderneming en door meer of minder buitenlandse markten te gaan bedienen.

Hieronder zullen de 3 voordelen van het OLI-paradigma verder worden besproken. Per voordeel zullen ook typen ondernemingen, zoals beschreven in de 'international new venture' theorie, worden toegevoegd aangezien de beschreven typen ondernemingen binnen beide theorieën met elkaar overlappen;

Het eerste voordeel zijn de *bedrijfs- of eigendom specifieke voordelen* (Ownership-voordelen) waarover de onderneming beschikt ten opzichte van buitenlandse bedrijven in de te betreden markt. Hierbij moet bij MKB-bedrijven gedacht worden aan unieke technische kennis, ervaring in het buitenland van het management en superieure kwaliteit van het product (Hessels et al. 2005).

Dit voordeel correspondeert met *Export/Import Start-up* en *Multinational Trader* ondernemingen zoals beschreven in de '*international new venture*' theorie. Beide typen ondernemingen worden samen ook wel 'New International Market Makers' genoemd (Oviatt & McDougall, 1994). Dit soort ondernemingen importeren of exporteren goederen van de locatie waar zij zijn gevestigd naar landen waar deze goederen nodig zijn. De belangrijkste activiteit voor dit type ondernemingen inzake de waardeketen is om het logistieke systeem en de kennis hierover in eigen beheer te houden. Directe investeringen in het buitenland (DBI) dienen tot een minimum te worden beperkt. Een locatievoordeel wat geldt voor deze onderneming is dat zij in staat dienen te zijn om onbalans in middelen tussen verschillende landen te kunnen ontdekken en dat de onderneming in staat is om een markt te creëren die nog niet bestond. Een duurzaam concurrentievoordeel hangt volgens Oviatt & McDougall (1994) af van het vermogen van een onderneming om kansen binnen te markt eerder te ontdekken en benutten dan de concurrentie

zodat er hoge winsten behaald kunnen worden. Verder dient de onderneming kennis van de markt en leveranciers te hebben. Ten slotte dient de onderneming over het vermogen te beschikken om een trouw netwerk op te bouwen en te behouden om zodoende zeggenschap uit te oefenen over een groot aantal productiemiddelen.

Een *Export/Import Start-up* onderneming focust zich maar op een beperkt aantal landen om producten af te zetten. Deze landen vertonen ook veel gelijkenissen met de thuismarkt van de onderneming. *Multinational Traders* bedienen daarentegen een veel groter aantal landen en zijn voortdurend op zoek naar kansen binnen het opgebouwde netwerk en de uitbreiding hiervan.

Het volgende voordeel dat door Dunning (1993) wordt besproken zijn de *locatievoordelen* die er zijn bij de vestiging van de onderneming in het buitenland. Locatievoordelen gelden niet specifiek voor een bepaalde onderneming maar gelden voor een locatie. Hierbij moet volgens Hessels et al. (2005) gedacht worden aan voordelen als wet- en regelgeving, de politieke en institutionele omgeving, marktstructuren en regeringsbeleid. Als een onderneming eenmaal gevestigd is in het buitenland kan deze profiteren van schaalvoordelen en van de aanwezige kennis in het gastland. De factoren die hierbij een rol spelen zijn mogelijke handelsbelemmeringen, wisselkoersen, transportkosten of personeelskosten. Als er geen sprake is van een locatievoordeel kan een onderneming beter de keus maken om te exporteren dan te kiezen voor DBI.

Dit besproken voordeel toont gelijkenissen met *Geographically Start-up* en *Global Start-up* ondernemingen zoals deze zijn beschreven in de '*international new venture*' theorie. De *Geographically Start-up* onderneming focust zich bij het opstarten van internationalisatie op het specifiek bedienen van de behoeften van klanten in een bepaalde markt of regio. Dit dient bewerkstelligd te worden door gebruik te maken van buitenlandse beschikbare middelen. Hierin verschilt dit type onderneming dan ook van de *Export/Import Start Up* onderneming aangezien duurzaam concurrentievoordeel behaald wordt door de coördinatie van meerdere buitenlandse activiteiten in de waardeketen. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de logistiek, maar ook naar technologische ontwikkeling, human resources en productie (Oviatt & McDougall, 1994). Verder dient een duurzaam concurrentievoordeel behaald te worden door het opzetten en behouden van een trouw netwerk in de regio waar de producten worden afgezet. Dit type onderneming verschilt met de het type *Multinational Traders* aangezien deze een veel groter aantal landen of gebieden bedienen dan de *Geographically Start-up* onderneming.

De *Global Start-up* onderneming is de meest radicale vorm van een '*international new venture*'. Duurzaam concurrentievoordeel dient behaald te worden door een goede coördinatie van meerdere organisatorische activiteiten binnen de waardeketen en een ongelimiteerd aantal potentiële locaties (Oviatt & McDougall, 1994). Deze ondernemingen reageren niet alleen op globaliserende markten maar handelen ook proactief als kansen zich voordoen op het gebied van het aantrekken van middelen en verkoop in nieuwe regio's of landen. Dit type onderneming is wel het meest moeilijk om te ontwikkelen aangezien dit veel vaardigheid eist op het gebied van zowel geografische- als organisatorische coördinatie. Als dit eenmaal op een succesvolle wijze is uitgevoerd kan de onderneming profiteren van een duurzaam concurrentievoordeel mede door een voor concurrenten niet te imiteren netwerk van allianties in meerdere landen.

Het laatste voordeel waarover een onderneming dient te beschikken is het *internalisatievoordeel*. Dunning (1993) stelt dat het in het voordeel van de onderneming moet zijn om eigendom specifieke voordelen, waarover de onderneming beschikt, zich eigen te maken (internaliseren) door uitbreiding van de eigen activiteiten in plaats van deze te externaliseren door middel van overeenkomsten met onafhankelijke ondernemingen als licenties. Om te bepalen of er sprake is van dit voordeel zal al rekening gehouden moeten worden met aspecten als lokale wetgeving en benodigde controle (Hessels et al. 2005). De afweging die binnen dit voordeel moet worden gemaakt hangt af van de kosten en baten van het hebben van zeggenschap over het O-voordeel van de onderneming.

Als aan de bovenstaande voorwaarden is voldaan, of in het geval van een MKB-onderneming aan de *bedrijfs- of eigendom specifieke voordelen* (Ownership-voordelen) en *locatievoordelen*, zal een onderneming volgens dit paradigma overgaan tot DBI.

Uit wat in dit hoofdstuk is beschreven blijkt dat een weloverwogen strategie van groot belang is bij het betreden van een relatief onbekende buitenlandse markt en de hiermee gepaarde internationalisatie. De bedrijfs- of eigendom specifieke voordelen (Ownership-voordelen) zoals beschreven door Dunning (1993) gaan uit van de interne kracht binnen de onderneming. Dit geeft het belang aan voor het uitvoeren van een interne analyse. Binnen dit onderzoek zullen voor de interne analyse het 7-S model (Kaplan, 2005), de kerncompetenties van de onderneming (Prahalad & Hamel, 1990) en de beschikbare middelen binnen deze onderneming in het volgende hoofdstuk worden beschreven. Locatievoordelen hebben betrekking op de externe omgeving en geven zodoende het belang aan voor het maken van externe analyse. Binnen dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van het reeds beschreven 5 krachten model (Porter, 1980) en de PESTEL-analyse (Boddy, 2008) welke in het hierop volgende hoofdstuk zal worden uiteengezet. Hieruit blijkt het belang van zowel een interne als externe omgevingsanalyse voor de onderneming. Zowel de interne als de externe omgevingsanalyse zullen op literair gebied in het volgende hoofdstuk uitvoerig worden beschreven, evenals de gekozen onderzoeksmethoden die van toepassing zijn tijdens dit onderzoek.

3. Methodologie

3.1 Wijze van dataverzameling

3.1.1 Introductie

Tijdens dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethodologie die gebruikt wordt binnen dit onderzoek uiteengezet worden. Hierbij gaat het om de methoden die gebruikt gaan worden bij het verzamelen van de data die dient als fundament voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Verder wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op hoe het onderzoek zal worden uitgevoerd, maar vooral op de vraag waarom het op de gekozen manier is gedaan. Een onderzoek kan gedaan worden voor verschillende doeleneinden. Deze doelen worden door Babbie (2007) onderverdeeld in verkennend, beschrijvend en verklarend onderzoek. Hierbij moet er wel rekening worden gehouden dat er binnen een onderzoek meerdere van de genoemde doelen relevant zijn en dus ook gebruikt kunnen worden.

Binnen een onderzoek kan er gebruik worden gemaakt van twee verschillende manieren om data te verzamelen. Hierbij gaat het om een kwalitatieve en kwantitatieve manier van dataverzameling (Babbie, 2007). Bij observatie gaat het om een kwalitatieve manier van dataverzameling. Hierbij wordt de verkregen data gedetailleerd beschreven in woorden op een subjectieve wijze. Als een onderzoek al vaker is uitgevoerd word er vaker gebruik gemaakt van kwantitatieve dataverzameling. De data wordt in dit geval numeriek weergegeven, dit met als voordeel dat de verkregen data explicieter zal zijn. Dit heeft tot gevolg dat deze data makkelijker te vergelijken, samen te voegen én samen te vatten is. Babbie (2007) stelt verder dat zowel de kwalitatieve als kwantitatieve manier van dataverzameling nuttig is voor sociaalwetenschappelijk onderzoek en hieruit voortvloeiend dat voor het geheel begrijpen van een onderwerp vaak beide manieren van dataverzameling zijn vereist.

Voor de uitvoering van dit onderzoek is gekozen om de beschreven internationalisatiestrategieën te testen door België, en zodoende de Belgische markt voor groepenkasten, als case te nemen voor de externe analyse. Voor België is gekozen omdat X al enkele bestelling uit België heeft gehad en de onderneming er verstandig aan doet eerst een buurland te betreden met dezelfde culturele achtergrond en te kiezen voor markten die geografisch dichtbij zijn. De keuze om voor een buurland te kiezen komt overeen met de eerste stap in het internationaliseringsproces zoals beschreven door Johanson & Vahlne (1977). Zij stellen dat ondernemingen eerst zullen internationaliseren door toe te treden op internationale markten die geografisch nabij zijn en qua taal en cultuur lijken op de thuismarkt.

Zodoende kan gesteld worden dat het doel van dit onderzoek is om te *verkennen* welke internationalisatiestrategie X dient te hanteren om de Belgische markt succesvol te betreden om zodoende het bedrijfsresultaat te verbeteren, of om hiervan af te zien. Binnen dit onderzoek wordt er dus een uitspraak gedaan omtrent de onderneming X. Als de focus binnen een onderzoek ligt op één enkele instantie, in dit geval X, is er volgens Babbie (2007) sprake van een *case study*. Binnen deze manier voor onderzoek is er volgens Yin (1984) sprake van meerdere niveaus van analyse binnen het onderzoek. Verder is binnen een *case study* sprake van een

combinatie van dataverzamelmethodeën zoals archieven, interviews en observatie en kan verkregen data zowel kwantitatief als kwalitatief van aard zijn (Eisenhardt, 1989). Binnen dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van interviews en directe observatie bij de verzameling van data die relevant is bij de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag, waardoor de *case study* kan worden aangemerkt als een wenselijke onderzoeksmethode voor dit onderzoek wat zal leiden tot een valide onderzoek.

Om het doel van het onderzoek te bereiken dient er zowel een externe als interne omgevingsanalyse van de onderneming te worden uitgevoerd. Hiervoor zullen verschillende methodes van dataverzameling worden toegepast. Dit om zo het verkennende doel, in de vorm van een *case study*, van dit onderzoek te ondersteunen. Deze methoden zullen hieronder verder worden besproken.

3.1.2 Overzicht onderzoek

Zoals in hoofdstuk 1 duidelijk is gemaakt zal in dit onderzoek de centrale onderzoeksvraag beantwoord worden door in interne en externe omgevingsanalyse uit te voeren. Wel is het hierbij van belang om eerst kennis te nemen van de verschillende internationalisatiestrategieën die relevant zijn een MKB onderneming als X. Dit dient te gebeuren door middel van een literair onderzoek. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van secundaire data uit bronnen (Babbie, 2007). De gebruikte literatuur zal als leidraad dienen bij de beantwoording van de opgestelde centrale onderzoeksvraag.

Om te analyseren hoe X zich dient te positioneren binnen de te betreden markt is er gebruik gemaakt van semi-gestandaardiseerde interviews met 'random' geselecteerde elektro-installateurs in België. De groep waaruit 'random sampling' heeft plaatsgevonden is vastgesteld aan de hand van de NACE-BEL code 43211 waartoe bedrijven behoren die 'elektrotechnische installatiewerken verrichten aan gebouwen' en zodoende ook elektro-installateurs (KBO, 2012). De voor een interview benaderde ondernemingen, die onder NACE-BEL code 43211 vallen, zijn willekeurig gekozen en hadden allen dezelfde kans om gekozen te worden. Tijdens dit onderzoek is het streven om het aantal gehouden interviews met elektro-installateurs zo hoog te laten zijn dat hierover een *betrouwbare* uitspraak zal kunnen worden gedaan. Het streven is om tijdens dit onderzoek 20 interviews af te nemen met elektro-installateurs die behoren tot NACE-BEL code 43211.

De externe omgeving van de onderneming zal geanalyseerd worden door zowel een literatuur onderzoek als wel door het houden van een semi-gestandaardiseerd interview. De macro omgevingsanalyse van PESTEL zal worden uitgevoerd door middel van zowel een deskresearch als een semi-gestandaardiseerd interview met een expert (KVK) met betrekking tot de Belgische markt. De meso-analyse zal worden uitgevoerd aan de hand van zowel een semi gestandaardiseerd interview met de eigenaar van X als verkregen data via de Nederlandse Kamer van Koophandel voor België en Luxemburg (NKVK). Op deze manier dient de externe omgeving van de onderneming in kaart te worden gebracht. De externe analyse zal als input gelden voor zowel de SWOT-analyse als de confrontatiematrix die opgesteld zullen worden voor de onderneming.

De interne analyse zal plaatsvinden door zowel een semi-gestandaardiseerd interview met de eigenaar van X als directe observatie. Door te observeren hoe er binnen de onderneming gewerkt wordt zullen er sterke en zwakke punten van de onderneming aan het licht komen. Door middel van een semi-gestandaardiseerd interview met de eigenaar van de onderneming zal er informatie gewonnen worden over de situatie waarin de onderneming zich nu bevindt. Hierbij moet gedacht worden aan de beschikbare middelen en zullen de primaire processen binnen de onderneming onder de loep worden genomen. De punten die besproken worden met het maken van de interne analyse van de onderneming zullen worden gekoppeld aan de theorie om zodoende een strategie voor X te bepalen bij het toetreden van de Belgische markt. Ook de interne analyse zal gebruikt worden als input bij de SWOT-analyse en de confrontatiematrix die opgesteld zullen worden voor de onderneming.

Bij het opstellen van de confrontatiematrix is ervoor gekozen om de 3 belangrijkste sterktes en zwaktes tegenover de 3 belangrijkste kansen en bedreigingen te zetten. Elk van deze punten zal beoordeeld worden tussen de waardes - - - of + + + waarbij +/- ook een uitkomst kan zijn. Op deze wijze zal aan elk punt binnen dit model een waarde worden toegekend. De uitkomsten zullen moeten leiden tot een overzicht van de punten waaraan de onderneming de meeste aandacht dient te schenken. De punten waaraan 2 of meer plussen of minnen zijn toegekend dienen een grote mate van aandacht te krijgen. De keuze tussen de 3 grootste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen uit de SWOT-analyse, die gelden als input voor de confrontatiematrix, zijn evenals die toegekende waarden in deze matrix uitsluitend tot stand gekomen door interpretatie van de onderzoeker zelf.

3.1.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid wordt gezien als één van fundamentele voorwaarden om tot een gefundeerde sociaalwetenschappelijke analyse te komen (Babbie, 2007, p. 146). Met betrouwbaarheid wordt bedoeld dat naarmate een onderzoek vaker wordt uitgevoerd de resultaten met elkaar overeen zullen komen. Door een hoog aantal respondenten te kiezen dient de betrouwbaarheid van het onderzoek hoog te zijn. Bij een laag aantal respondenten zullen gegeven antwoorden niet gegeneraliseerd kunnen worden terwijl dit bij een hoog aantal respondenten wel het geval zal zijn. Ook zullen er bij een hoog aantal respondenten patronen en opvallende zaken binnen de beantwoording kunnen worden ontdekt die relevant zijn voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

Bij het bepalen van de in te nemen positie binnen de markt is de groep waaruit 'random sampling' heeft plaatsgevonden vastgesteld aan de hand van de NACE-BEL code 43211 waartoe bedrijven behoren die 'elektrotechnische installatiewerken verrichten aan gebouwen' (KBO, 2012). De verzamelde informatie en de uiteindelijke resultaten zullen zo een representatief beeld geven over de gehele populatie en zodoende X in staat te stellen om zich weloverwogen de positioneren en een concurrentiestrategie te bepalen binnen de Belgische markt voor groepenkasten. Tijdens dit onderzoek zal ernaar gestreefd worden om het aantal gehouden interviews met elektro-installateurs zo hoog te laten zijn dat hierover een *betrouwbare* uitspraak zal kunnen worden gedaan. Het streven zal zodoende zijn om tijdens dit onderzoek 20 interviews

af te nemen met elektro-installateurs. Deze interviews zullen zoals eerder aangegeven afgenomen worden door het gebruik van de telefoon, hiervoor is gekozen omdat de reistijd richting België lang is en het moeilijk is om de verschillende potentiële klanten op één centrale plaats face-to-face te kunnen interviewen. Het houden van interviews via de telefoon zal zodoende dan ook minder tijdrovend zijn. Verder dient het onderwerp zich te lenen voor een telefonisch interview. Bij een klantenonderzoek is dit weldegelijk het geval, terwijl dit bij een sociaal-emotioneel onderwerp als abortus niet het geval zal zijn (Moaweb, 2012).

Een andere fundamentele voorwaarde voor een sociaalwetenschappelijk onderzoek is het bewerkstelligen van validiteit. Een valide onderzoek zal moeten leiden tot resultaten die betrekking hebben op de centrale onderzoeksvraag zelf. Validiteit geeft de mate weer of de test daadwerkelijk meet wat deze zou moeten meten. Bij validiteit dient de vraag beantwoord te worden of de resultaten weldegelijk corresponderen met het doel van het onderzoek (Babbie, 2007). Een betrouwbaar, maar niet valide onderzoek zal dus eenduidige, maar irrelevante data opleveren voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Door gebruik te maken van het correcte onderzoeksdesign voor het onderzoek, juiste manier van 'sampling' en het toepassen van de juiste statistische procedures dient de interne- ofwel methodologische validiteit van het onderzoek te worden gewaarborgd (Van der Zee, 2004). Tijdens dit onderzoek zal de validiteit worden gewaarborgd door het houden van semi-gestandaardiseerde interviews zoals bij de analyse van de interne en externe omgeving zal blijken. Door deze techniek toe te passen kan er tijdens een interview nog worden doorgevraagd op thema's die de onderzoeker relevant acht voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. Zodoende zal de verkregen data voor de beantwoording van de onderzoeksvraag uitsluitend betrekking hebben op het gestelde doel van het onderzoek.

Directe observatie zal leiden tot een lage validiteit aangezien observatie door een enkele onderzoeker kan leiden tot subjectiviteit. Dat enkele observatie leidt tot subjectiviteit is gebleken bij het opstellen van de confrontatiematrix. Van der Zee (2004) stelt dat door directe observatie te combineren met interviews en een vragenlijst informatie beter verwerkt en geanalyseerd kan worden. Door zowel directe observatie als het houden van een semi-gestandaardiseerd interview met de eigenaar van X zal er een compleet beeld gegeven worden over wat geanalyseerd dient te worden binnen de interne omgeving en zal de verkregen data zodoende relevant zal zijn voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Bij het uitvoeren van de interne analyse is er bewust voor gekozen om alleen de eigenaar van X als respondent te nemen, dit omdat er door het geringe aantal van 4 medewerkers geen zorg kan worden gedragen voor de anonimiteit van de geïnterviewde personen en zodoende conflicten kunnen worden voorkomen. Tijdens het interview met de eigenaar van de onderneming zullen er naast vragen inzake de interne analyse ook vragen gesteld worden met betrekking tot de omgevingsanalyse op concurrentieniveau. Dit zal gebeuren om het 5-krachten model van Porter (1980), naast de informatie verkregen uit secundaire bronnen, verder uit te kunnen diepen. Deze vragen zullen gesteld worden aangezien de eigenaar de voorbije jaren al veel kennis opgedaan heeft over de markt waarin hij zich begeeft en hierdoor vragen over de groepenkastenmarkt nauwkeurig beantwoord kunnen worden. Bij de externe analyse is gekozen om gebruik te maken van de expertise van een expert op het gebied

van internationalisatie door ondernemingen welke in combinatie met secundaire data zal moeten leiden tot een valide uitspraak hierover.

De externe validiteit zal voor dit onderzoek niet erg hoog zijn door het relatief kleine aantal ondervraagden (steekproef) binnen dit kwalitatieve onderzoek. Met externe validiteit wordt de mate bedoelt waarin onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn voor andere situaties, populaties of begrippen (Shadish, Cook & Campbell, 2002).

Bij het uitvoeren van het klantenonderzoek is er gekozen voor het houden van semi-gestandaardiseerde interviews die worden afgenomen via de telefoon. Voor semi-gestandaardiseerde interviews is gekozen vanwege het feit dat er wel sprake is van een opgestelde vragenlijst zoals bij een gestandaardiseerd interview, maar dat er op opvallende of afwijkende antwoorden nog doorgevraagd kan worden om zodoende belangrijke zaken en eigen ontstane gedachten tijdens het interview verder uit te kunnen diepen (Berg, 2001). Door deze interviewtechniek te hanteren zal volgens Berg (2001) de verkregen data gedetailleerder zijn.

Door gebruik te maken van 'random sampling' onder de potentiële klanten, binnen dit onderzoek betreft het hier elektro-installateurs (elektriciens) die gevestigd zijn in België, is de kans het grootst dat deze representatief is voor de gehele populatie elektro-installateurs en er zodoende een valide uitspraak met betrekking tot de centrale onderzoeksvraag kan worden gedaan (Babbie, 2007). Door de gegeven antwoorden per vraag van de respondenten in te delen in categorieën en zodoende te coderen is voor het klantonderzoek de data kwantitatief gemaakt. Op deze manier is getracht de resultaten meer tastbaar te maken. Opvallende zaken die naar voren zijn gekomen binnen de interviews zullen bij de bevindingen en de conclusie besproken worden. De overige dataverzameling binnen dit onderzoek zal geheel kwalitatief zijn aangezien dit onderzoek een exploratief onderzoek betreft met een laag aantal onderzoekseenheden.

Voor het in kaart brengen van de Belgische markt op macroniveau zal er gebruik worden gemaakt van een semi-gestandaardiseerd interview met een expert van de Nederlandse Kamer van Koophandel (KVK) die kennis heeft van de Belgische markt en in het bezit is gebleken van relevante secundaire data. Het is van belang om een expert te interviewen betreffende de Belgische markt aangezien zodoende secundaire data gecombineerd kan worden met primaire data. Dit interview zal evenals bij het klantenonderzoek semi-gestandaardiseerd zijn zodat er op opvallende antwoorden verder kan worden doorgevraagd om zodoende relevante informatie omtrent de Belgische markt verder uit te kunnen diepen. Door deze interviewtechniek te gebruiken zal de verkregen data gedetailleerder zijn dan bij een gestandaardiseerd interview waar gebruik wordt gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst (Berg, 2001). Hierbij zullen de respondenten worden gekozen op basis van de kennis waarover zij beschikken omtrent de Belgische markt en de toetreding hiertoe. Deze persoon zal voldoende in het bezit zijn van voldoende informatie die relevant is om bij te dragen aan de macro omgevingsanalyse voor X. Ook zal deze persoon informatie kunnen aanleveren die relevant is voor het toetreden tot de Belgische markt. Tijdens dit onderzoek is ernaar gestreefd om alleen personen te interviewen die gespecialiseerd zijn in de Belgische markt en de toetreding hiervan om zodoende een valide uitspraak te kunnen doen betreffende de Belgische markt op macroniveau.

Door zowel de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen binnen het onderzoek zal er sprake moeten zijn van een nauwkeurige beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en zodoende het vooraf opgestelde doel van het onderzoek worden bereikt.

3.2 Externe en interne omgevingsanalyse

Bij het verkennen van een onbekende markt is het van groot belang om zowel de interne als externe omgevingsfactoren uitvoerig in ogenschouw te nemen. Verderop in dit hoofdstuk zal eerst worden beschreven door middel van welke, voor X relevante, theorieën de omgevingsanalyse onderzocht gaat worden. Keuzes voor het weglaten van onderdelen van de besproken theorieën, om irrelevante informatie te voorkomen, zullen hierin ook worden verklaart.

De omgeving waarin een onderneming zich bevindt is onder te verdelen in 3 verschillende niveaus. Deze 3 niveaus zijn van orde naar grote het macro, meso- en microniveau. Het meso- en microniveau zijn de niveaus die betrekking hebben op de directe omgeving van de onderneming en kunnen ook worden beïnvloed door de onderneming zelf (Boddy, 2008). De macro omgeving daarentegen is veel uitgebreider dan de eerder genoemde niveaus en is dan ook niet te beïnvloeden door de onderneming zelf. Door de verschillende niveaus apart van elkaar te analyseren is het mogelijk om een beeld te krijgen van de totale omgeving waarin de onderneming zich bevindt.

3.2.1. PESTEL-analyse

Om de macro omgeving van de onderneming te analyseren wordt er gebruik gemaakt van de PESTEL-analyse. De PESTEL-analyse dient als model om de macro omgeving waarin een onderneming zich bevindt te analyseren en zodoende doelstellingen voor een onderneming te bepalen (Boddy, 2008). PESTEL staat achtereenvolgens voor politieke, economische, sociologische, technologische, ecologische- en juridische(law) factoren die invloed hebben op de markt waartoe de onderneming wil toetreden. Deze factoren samen vormen de macro omgeving waarbinnen een bedrijf zich bevindt. Op de volgende bladzijde zullen de verschillende factoren worden toegelicht zoals beschreven door Boddy (2008);

- Politieke factoren: De politiek in een land bepaald voor een groot deel wat voor een onderneming wel dan niet mogelijk is. De politiek is verantwoordelijk voor de belastingbeleid, voor het opstellen van zowel veiligheids- als gezondheidsregelgeving en milieuwetgeving. Veel beslissingen die gemaakt worden in de politiek zullen direct gevolg hebben voor de ondernemingen en de te bepalen strategie van een onderneming. Door nieuwe regelgeving kan de situatie ontstaan dat er veranderingen moeten worden doorgevoerd binnen de onderneming.
- Economische factoren: De economische factor speelt een grote rol binnen de omgevingsanalyse. Het bepaald het budget wat potentiële kopers te besteden hebben. Onder de economische factoren die onderzocht worden moet gedacht worden aan werkloosheidscijfers, inflatie, rente, consumentenvertrouwen, arbeidskosten en groeivoorspellingen van de economie.

- Sociologische factoren: Demografische factoren hebben veel invloed op de te bepalen strategie van een onderneming. Zo zal bij een vergrijzende samenleving er een toenemende vraag zijn naar gezondheidszorg en zal hier dus op in gespeeld moeten worden. Sociologische factoren waarmee rekening met worden gehouden zijn bevolkingsaantal, aantal huishoudens, religie, scholingsniveau, veranderingen van smaak en voorkeuren binnen de omgeving. Als een onderneming zich bewust is van wat er speelt in de omgeving kan deze hierop inspelen bij de te bepalen koers.
- Technologische factoren: Verandering van technologie zal van grote invloed zijn op de onderneming. Technologie kan zorgen voor een grote daling van de kosten voor een onderneming en voor meer beschikbare informatie. Technologische factoren die behandeld dienen te worden zijn het potentieel van nieuwe producten en services, uitvindingen, overheidsuitgaven aan onderzoek en veranderingen in de communicatietechnologie.
- Ecologische factoren: Ecologische factoren worden in deze tijd steeds van een groter belang. Met het oog op de klimaatverandering en de daarbij horende regelgeving zullen onderneming veranderingen door moeten voeren om een verschillende voorwaarden te kunnen voldoen. Ecologische factoren van belang zijn energiebronnen, aanwezigheid van grondstoffen en de aanwezigheid van water.
- Juridische factoren: De overheid zorgt door middel van wetten en regelgeving voor een raamwerk waarbinnen organisaties zich bevinden. Ook zorgt de overheid voor de legitimiteit van een onderneming. Bij juridische factoren moet gedacht worden aan het arbeidsrecht en bedrijfsrecht.

Voor de uitvoering van dit onderzoek zijn achtereenvolgens de politieke, economische, technologische en juridische factoren van belang, deze 4 factoren zullen dan ook worden geanalyseerd en verder uitgewerkt in het volgende hoofdstuk. De economische factor is van belang vanwege de economische crisis die de gehele EU, waaronder België, treft en kan hierdoor van invloed zijn op de onderzoeksvraag (Eurostat, 2012). De technologische factor is van belang aangezien nieuwe trends in communicatietechnologie de markt van elektronische groothandels aanzienlijk heeft veranderd en het binnen dit onderzoek gaat technologisch geavanceerde producten die aan innovaties onderhevig zijn. Technologische voorschriften, wetgeving en productcertificeringen kunnen per land en/of regio verschillen en zijn dus van belang voor het beantwoorden van de gestelde onderzoeksvraag. Aan zowel het opstarten van een bedrijf in België als aan het exporteren naar dit land zijn verschillende wetten en regels verbonden, in dit onderzoek is het dan ook van belang om zowel de politieke- als juridische factoren die spelen binnen de omgeving helder te krijgen. Door middel van het analyseren deze factoren zal de macro-omgeving waarin de onderneming opereert in kaart worden gebracht. Hieronder zal worden beschreven door middel van welk model de meso-omgeving van de onderneming zal worden geanalyseerd.

3.2.2. *McKinsey's 7-S model*

Het 7-S model is ontwikkeld door het adviesbureau McKinsey uit de Verenigde Staten, hiervoor verantwoordelijk waren Tom Peters en Robert Waterman terwijl Richard Pascale en Anthony Athos in een eerder stadium dit model reeds hebben beïnvloed (Kaplan, 2005). Het 7-S model is ontworpen voor het analyseren van bedrijven waarin zich meerdere divisies bevinden. Dit model is zodoende niet direct toepasbaar op een onderneming als X. Toch zal dit model de leidraad vormen voor de interne analyse. Dit vanwege de geringe aanwezigheid van literatuur op het gebied van interne analyse voor MKB-ondernemingen. Een gevolg hiervan is wel dat per factor (S) een aantal zaken buiten beschouwing worden gelaten. Hierbij gaat het om vragen die expliciet betrekking hebben op (grote) bedrijven die beschikken over meerdere divisies.

Het 7-S model van McKinsey biedt een onderneming inzicht bij het beschrijven en beoordelen van de kwaliteiten van de onderneming zelf. Deze uitkomsten leiden tot een aanbeveling voor het verbeteren van de interne component van de onderneming (Kaplan, 2005). Elke onderneming beschikt over 7 factoren die cruciaal zijn bij een effectieve uitvoering van de strategie. Hierbij gaat het achtereenvolgens om strategy (strategie), structure (structuur), systems (systemen), staff (personeel), skills (vaardigheden), style/culture (stijl van leidinggeven) en shared values (gemeenschappelijke waarden). Op deze factoren, zoals beschreven door Kaplan (2005), zal hieronder dieper worden ingegaan;

1. Strategie: Bij de factor strategie gaat het om de manier van positioneren en de te maken keuzes gedaan door een onderneming om zodoende te kunnen anticiperen op veranderende omstandigheden in de externe omgeving. Dit met als uiteindelijk doel om een competitief voordeel te behalen voor de onderneming. Het is bij strategie belangrijk dat er een goede afstemming wordt gevonden tussen de onderneming, de cliënten en aanwezige concurrentie.
2. Structuur: Deze factor bepaald hoe verschillende taken zijn verdeeld en gespecialiseerd onder personen binnen de onderneming. Ook de manier waarop autoriteit is verdeeld speelt binnen deze factor een rol. In een organigram kan verder beschreven worden hoe de hiërarchische structuur is gegroepeerd, maar het organigram kan ook worden beschreven aan de hand van primaire processen binnen de onderneming. Deze hoofdactiviteit zal leiden tot het product waaraan de onderneming haar legitimiteit ontleent.
3. Systemen: Met de systeemfactor wordt ingegaan op hoe formele en informele procedures als zowel de routines die gebruikt worden bij het managen van een onderneming. Hierbij moet gedacht worden aan het informatiesysteem, controle-managementsystemen, prestatie indicatoren en het beloningsstelsel van de onderneming. Verder dient ook zowel het plannings- en budgetteringssysteem van de onderneming beschreven te worden.
4. Personeel: Met deze factor wordt het personeel binnen de onderneming beschreven. Hierbij moet gedacht worden aan de achtergrond en de competenties van het personeel. Verder dient te worden beschreven hoe de onderneming personeel werft, selecteert en

traint. Goede arbeidsomstandigheden zullen de onderneming helpen bij het aantrekken, behouden en verder ontwikkelen van medewerkers.

5. Vaardigheden: Op het gebied van vaardigheden binnen een onderneming spelen 2 zaken een hoofdrol. Hierbij gaat het om de vaardigheden van de medewerkers, maar ook om de vaardigheden van de onderneming zelf. Bij de medewerkersvaardigheden gaat het om de kennis van het product en van het bedrijfsproces zelf waarover deze medewerkers beschikken. Met vaardigheden van de onderneming worden de sterke punten van deze onderneming beschreven. Hierbij kan gedacht worden aan technologie, klantrelaties, management en processen.
6. Stijl van leidinggeven: Deze factor spitst zich op hoe managers hun tijd besteden. Het is van belang om te beschrijven waar managers zich voornamelijk op focussen en hoe men beslissingen maakt. Verder dient er rekening gehouden te worden met de normen en waarden binnen de onderneming. Ook het gedrag van de manager dient geanalyseerd te worden; is er sprake van informele gesprekken tussen manager en werknemer of gedraagt deze zich autoritair. Een ander belangrijk aspect is of de stijl van leidinggeven aansluit bij de andere 6 S'en binnen dit model.
7. Gemeenschappelijke waarden: Met gemeenschappelijk waarden worden normen en waarden bedoeld die breed binnen de onderneming worden gedragen. Hierdoor wordt duidelijk wat goed of fout is en hoe men hoofdzakelijk binnen de onderneming doet of denkt. Hierdoor moet duidelijk worden wat als belangrijk moet worden gezien binnen de onderneming.

Alle factoren beschreven in het model zijn onderling met elkaar verbonden, dit met gevolg dat elke S invloed zal hebben op een andere S binnen een onderneming. Een verandering binnen één van de factoren zal dan ook doorwerken op alle andere 6 factoren binnen de onderneming. Verder wordt er onderscheid gemaakt tussen 'harde' en 'zachte' factoren binnen een onderneming. Een 'harde' factor is tastbaar voor de onderneming en kan worden beschreven terwijl 'zachte factoren' de humane kant van de organisatie laten zien (V. Schooten & Huitema, 2007). 'Zachte' factoren hebben dan ook een grote invloed op hoe 'harde' factoren worden vastgesteld en hoe deze kunnen worden verandert. Bij 'harde' factoren gaat het om de strategie, structuur en systemen. De 'zachte' factoren zijn achtereenvolgens personeel, vaardigheden, stijl van leidinggeven en de gemeenschappelijke waarden (Kaplan, 2005).

3.2.3. Kerncompetenties & beschikbare middelen

Zoals hierboven beschreven stelt het 7-S model ons in staat om interne kenmerken van een onderneming met elkaar te verbinden. Hierdoor wordt het makkelijker om de onderneming zo in te richten dat deze efficiënt zal kunnen functioneren. Een tekortkoming van dit model is echter dat deze niet ingaat op het primaire proces van de onderneming. Het kerncompetentiemodel van Prahalad & Hamel (1990) doet dit wel. Binnen dit model is het van belang om het primaire proces voortdurend te verbeteren om zodoende een competitief voordeel op concurrenten te behalen. Verder wordt in dit model gesteld dat een competitief voordeel behaald word door de kracht van de onderneming zelf, waardoor dit model toepasbaar is op elke onderneming en zodoende dus ook op een MKB-onderneming als X.

Kerncompetenties zullen op drie verschillende manieren kunnen worden geïdentificeerd binnen een onderneming. Ten eerste zullen kerncompetenties het mogelijk moeten maken om toe te treden tot een grote variëteit aan markten. Ook zal een kerncompetentie van een onderneming een significante bijdrage dienen te leveren aan de voordelen van het product, welke bestemd is voor de klant. Als laatste zal een kerncompetentie moeilijk te imiteren moeten zijn voor concurrenten binnen de bestaande markt. Als de kerncompetenties van de onderneming zijn geïdentificeerd dienen deze te worden gecultiveerd en geïmplementeerd, waardoor de onderneming in staat zou moeten worden gesteld om te groeien (Prahalad & Hamel, 1990).

Kerncompetenties vormen de basis van het collectieve leerproces binnen een onderneming. Dit proces zit zich continu voort en hierdoor zal het productieproces van de kerncompetenties zich voortdurend ontwikkelen. Dit zal tot gevolg hebben dat de kerncompetenties van de onderneming op den duur moeilijk te imiteren zullen zijn en het geleverde product voordelen oplevert dat bij geen andere onderneming te verkrijgen is (Prahalad & Hamel, 1990).

Het is echter wel van groot belang dat een onderneming haar eigen kerncompetenties goed in kaart heeft gebracht. Als dit het geval is zal de onderneming een goed beeld hebben van haar eigen organisatiestructuur. Op deze manier zal het voor een onderneming makkelijker worden om een voordeel te behalen op concurrenten binnen de markt (Prahalad & Hamel, 1990).

Ten slotte is het bij het bepalen van een internationalisatiestrategie voor een MKB-onderneming van belang om ook de huidige situatie waar de onderneming zich in bevindt te analyseren. Zodoende dienen de *beschikbare middelen* van de organisatie in kaart te worden gebracht. Aangezien MKB-onderneming beschikken over weinig beschikbare middelen binnen de onderneming zelf kan de stap om te internationaliseren grote risico's met zich meebrengen (Lu & Beamish, 2001; Caldeira & Ward, 2001). Bij deze middelen moet gedacht worden aan omzet-, winst- en afzetgroei, de beschikbare capaciteit, competenties binnen de onderneming en afsluitend de financiële situatie waarin de onderneming zich bevindt.

4. Bevindingen & Interpretatie

Tijdens dit hoofdstuk zullen de bevindingen beschreven worden die relevant worden geacht voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Hierbij zal onderscheid gemaakt worden tussen de externe analyse, zowel op macro- als meso niveau, als de interne analyse. Dit met als doel de omgeving van X te analyseren. Wat deze informatie daadwerkelijk betekend voor X zal verder in dit hoofdstuk tot uitdrukking komen aan de hand van een SWOT-analyse en de confrontatiematrix.

4.1 Bevindingen

4.1.1 Externe analyse

Met dit onderdeel wordt de Macro omgeving van X beschreven inzake de Belgische markt voor groepenkasten. Dit gebeurt aan de hand van de PESTEL-analyse zoals beschreven door Boddy (2008). Binnen dit onderzoek worden alleen de politieke, economische, technologische en juridische factoren besproken aangezien deze relevant worden geacht voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. De sociologische en ecologische factor zullen hier geen invloed op uitoefenen en worden zodoende buiten beschouwing gelaten. Voor de analyse van de macro omgeving is gebruik gemaakt van informatie uit een semi-gestandaardiseerd interview met een expert (KVK) omtrent de Belgische markt. Deze data heeft aangevuld met, door dezelfde expert aangeleverde, voor het onderzoek relevante en actuele secundaire bronnen geleid tot de volgende inzichten die hieronder verder zijn uitgewerkt.

4.1.1.1 PESTEL-analyse

Politieke factoren:

De regeringsvorm van België kan worden beschreven als een constitutionele monarchie waarvan Koning Albert II het staatshoofd is (MKB Nederland, 2007). Sinds 5 december 2011 is na een regeringsformatie van 541 dagen Elio di Rupo, van de Franstalige Parti Socialiste (PS), premier van België. België is in tegenstelling tot Nederland een federale staat, welke onderverdeeld is in Gemeenschappen en Gewesten. De Gemeenschappen zijn ontstaan naargelang de verdeling van taal en cultuur binnen België. België is onderverdeeld in een Nederlands, Duits- en Franstalige Gemeenschap. De Gewesten zijn geïnspireerd door economische belangen omdat deze naar meer economische autonomie streefden. De oprichting van de volgende drie gewesten was het gevolg; het Vlaamse Gewest, het Waalse Gewest en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. De federale staat heeft bevoegdheden op onder meer buitenlandse zaken, landsverdediging, justitie, financiën, sociale zekerheid en belangrijke delen van zowel volksgezondheid als binnenlandse zaken. Maar de macht om beslissingen te nemen behoort niet alleen toe aan de federale regering en het parlement. De leiding van het land is in handen van verschillende partners die onafhankelijk van elkaar bevoegdheden uitvoeren in de voor hun bestemde domeinen. Door het bovenstaande zijn er ook verschillen in wetgeving (decreten) tussen de verschillende Gewesten en Gemeenschappen binnen België (MKB Nederland, 2007).

Om dubbele belastingen te voorkomen hebben Nederland en België een bilateraal belastingverdrag getekend. In België zijn er vier vormen van inkomstenbelasting te onderscheiden, namelijk; personenbelasting, vennootschapsbelasting, belasting op inkomen van niet-inwoners en rechtspersonenbelasting. Een ondernemer in België heeft de verplichting om inkomstenbelasting te betalen. Deze verschilt ten opzichte van de inkomstenbelasting die in Nederland geldt (zie appendix C). Het tarief voor inkomstenbelasting kent in België vijf schalen en varieert van 25% voor inkomsten tot € 8.350 tot 50% voor inkomsten vanaf €36.300. Zelfstandigen dienen per kwartaal belasting 'vooraf' te betalen zodat de belastingadministratie een inschatting kan maken van de verschuldigde belasting over het betreffende betalingsjaar. Deze betaling wordt later verrekend in de definitieve aanslag (BBZ, 2012).

Afhankelijk van de activiteiten van de onderneming in België is een onderneming onderhevig aan vennootschaps- of rechtspersonenbelasting. Alle binnenlandse en buitenlandse vennoten zijn belastbaar op het bedrag van de winst. Investeringsaftrek of compenseerbare verliezen van vroegere jaren kunnen worden afgetrokken. Het maximale tarief van vennootschapsbelasting in België bedraagt 33,99%. Onder bepaalde voorwaarden bestaat er een verlaagd, opklimmend tarief voor vennootschappen die een belastbaar inkomen hebben dat niet hoger is dan € 322.500 (zie appendix D). Dit verlaagd tarief is 24,98% voor de eerste € 25.000 tot 35,54% voor € 90.000 tot €322.500 (Portaal Belgium, 2012).

De omzetbelasting in België bedraagt op de meeste producten 21%. Naast dit tarief bestaan er ook nog tarieven van respectievelijk 12, 6 en 0 procent. Voor dagbladen en bepaalde weekbladen geldt een tarief van 0%. Een tarief van 6% is vooral bestemd voor basisproducten en geleverde diensten met een sociaal karakter als (levens)noodzakelijke producten en personenvervoer. 12% omzetbelasting wordt geheven op bepaalde goederen en geleverde diensten die vanuit economisch of sociaal oogpunt van waarde zijn. Hierbij moet gedacht worden aan kolen of een abonnement voor betaaltelevisie (MKB Nederland, 2007).

De expert van de KVK heeft te kennen gegeven dat tussen Nederland en België, beide als onderdeel van de Europese Unie (EU), geldt dat er vrij verkeer van personen en goederen is tussen beide en dat het Europese importregime wordt toegepast. Goederen kunnen worden geëxporteerd tegen een belastingtarief van 0 procent mits zowel de onderneming zelf als de ontvanger een btw-identificatienummer hebben. Verder moet de onderneming in de administratie kunnen bewijzen dat de goederen daadwerkelijk zijn verstuurd naar de ontvanger. In het geval dat producten worden geleverd aan een particulier dient de btw in rekening te worden gebracht die geldt in het land van de klant (MKB Nederland, 2007).

Ten slotte dient er rekening gehouden te worden met de bepalingen en normen die gelden voor groepenkasten in België. Regelgeving op dit vlak kan per Gewest verschillen waardoor het moeilijk kan worden om een eenduidig beeld te vormen hiervan (Vinçotte, 2012). In België is net als in Nederland een CE-markering verplicht op componenten en kasten terwijl een het Belgische keurmerk CEBEC, de Belgische tegenhanger van het Nederlandse KEMA-keurmerk, wenselijk is. Hierbij dient wel te worden aangetekend dat normen omtrent groepenkasten en bijbehorende componenten Europees geharmoniseerd zijn. Zo zijn verschillende Belgische NBN (Bureau voor

Normalisatie) normen gelijk gesteld aan de EC en IEC (International Electrotechnical Commission) normen (zie appendix E) (NBN, 2012). Verder dient in België bij de bouw en installatie van groepenkasten het Algemeen Reglement op de Elektrische Installaties (AREI) in acht te worden genomen. De wettelijke voorschriften binnen het AREI zijn van kracht op elektrische installaties die geplaatst zijn na 1 oktober 1981. Het AREI is voortgevloeid uit het Algemeen Reglement voor de Arbeidsbescherming (ARAB), tegenwoordig ook wel Codex genoemd, en deze heeft zodoende ook nog invloed op de bouw van groepenkasten (EVD Internationaal, 2011).

Uit wat in deze factor beschreven is kan geconcludeerd worden dat de harmonisering van regelgeving binnen de EU heeft geleid tot het vergemakkelijken van de handel tussen beide landen. Zo is er een bilateraal belastingverdrag getekend door beide landen en is er sprake van vrij verkeer van goederen en personen hiertussen. Wel zijn er verschillen tussen beide landen te vinden in de verschillende belastingen die worden geheven. België zelf is een federale staat die bestaat uit Gewesten en Gemeenschappen gebaseerd op verschillen in taal, cultuur en economische belangen. Tot slot gelden voor groepenkasten en componenten Europese regelgeving en normeringen.

Economische factoren:

België staat te boek als een open en moderne economie die gebruik maakt van haar centrale ligging in Europa en de gunstige ligging ten opzichte van Duitsland (MKB Nederland, 2007). Met een BNP van \$ 37.600 per hoofd van de bevolking in 2011 kan het land worden gezien als relatief welvarend. Van de gehele beroepsbevolking is 73% werkzaam in de dienstensector, terwijl respectievelijk 25 en 2 procent van de beroepsbevolking werkzaam is in de industrie en landbouw. De bijdrage van de dienstensector aan het BNP is 77,7%, terwijl de industrie en landbouw voor 21,6 en 0,7 procent bijdragen aan het BNP van België. De werkloosheid in België is al een jaar min of meer stabiel, in april 2011 bedroeg de totale werkloosheid 7,1% terwijl deze in maart 2012 7,3% bedroeg. De inflatie in België stijgt de laatste jaren daarentegen wel, in 2009 was er sprake van 0,0% inflatie terwijl de inflatie in 2011 3,5% bedroeg. De rente waartegen België kan lenen bij de Europese Centrale Bank (ECB) bedroeg op 31 December 2011 1,75%. Deze rente is stabiel gebleven ten opzichte van 2010 (Eurostat, 2012).

De top 3 exportlanden van België zijn achtereenvolgens; Duitsland, Frankrijk en Nederland. Deze landen zijn ook de 3 landen waaruit België de meeste goederen importeert. In 2005 bedroeg de totale export van België 266 miljard euro terwijl in dat jaar de totale import 257,5 miljard euro bedroeg. Ongeveer 65 procent van alle Belgische economische activiteiten vindt plaats binnen een zone van 1.500 kilometer lang en 200 kilometer breed tussen Liverpool en Genua (MKB Nederland, 2007).

Het consumentenvertrouwen in België is al een geheel jaar negatief. Met een score van -12 is deze in maart en april stabiel gebleven. De score inzake het consumentenvertrouwen is gebaseerd op de indicatoren (vooruitzichten voor de komende 12 maanden) economische situatie, werkloosheid, financiële situatie gezinnen en spaarvermogen van gezinnen. Al deze

indicatoren zijn in april 2012 negatief en dragen zodoende bij aan het negatieve consumentenvertrouwen (Eurostat, 2012).

Het voorspellen van de economische vooruitzichten is risicovol door de schuldencrisis en door de evolutie van de financiële sector in de eurozone. De economie van België zou ondanks de ongunstige factoren toch een 2012 een minimale economische groei van 0,1 % aantekenen terwijl er voor 2013 en groei van 1,4% van het BNP wordt verwacht. Het begrotingstekort zal naar verwachting uitkomen op 2,6% in 2012. Uurloonkosten zullen in 2013 toenemen met 2,7% ten opzichte van het jaar ervoor en de inflatie zal in 2013 weer onder de 2% uitkomen. Ten slotte zal de werkloosheid in de jaren 2012-2014 nog verder toenemen om hierna naar verwachting weer af te nemen (Federaal Planbureau, 2012).

Zoals binnen deze factor is beschreven is het vooruitzicht van de Belgische economie relatief rooskleurig. Er wordt een groei verwacht van 1,4 % van het BNP in 2013. Wel moet hierbij worden aangetekend dat deze groei onzeker is door de economische (schulden) crisis die Europa op dit moment teistert. Ontwikkelingen binnen andere EU-landen zullen direct haar weerslag hebben op de Belgische economie en die groeivooruitzichten hiervan.

Technologische factoren:

Bolhuis & Simons (1999) stellen dat er zich verschillende veranderingen in de samenleving en het bedrijfsleven hebben voorgedaan. In deze tijd is er sprake van een kennismaatschappij, die de behoefte van klanten naar kwaliteitsproducten voed, waardoor massaproductie een steeds meer marginale rol speelt.

Internet heeft een grote bijdrage geleverd bij het ontstaan van de kennismaatschappij en is hedendaags niet meer weg te denken uit de maatschappij. Ondernemingen profiteren ook op grote schaal van de voordelen die het internet ze geeft. Via het internet worden contacten met klanten en leveranciers onderhouden terwijl producten en diensten ook via het internet aangeboden en verkocht kunnen worden (Chaffey, 2007). Door de komst van het internet is het aantal potentiële klanten voor aanbieders van groepenkasten dan ook sterk toegenomen en is de informatie over nieuwe markten of producten snel en gemakkelijk te verkrijgen. Bedrijven dienen zo niet alleen meer kennis te hebben van de markt waarin de opereert, maar dient zich ook te kunnen verplaatsen in de online-klant.

In het tweede kwartiel van 2010 gaf 27% procent van de Belgische bevolking aan online een product te hebben gekocht in de laatste 3 maanden. Dit is een stijging van 14% ten opzichte van 2008. Toch blijft het aantal internetkopers nog achter bij het gemiddeld aantal internetkopers binnen de oorspronkelijke eurolanden. Het gemiddeld aantal mensen wat in deze landen de laatste 3 maanden(tweede kwartiel 2010) online een product heeft gekocht bedroeg 34 %. Voor België is er in 2009 een stijging van het aantal online verkopen geconstateerd van 17%. Eind 2009 waren er een België meer dan 5000 online winkels waar producten konden worden gekocht, een stijging van 138% ten opzichte van 2007. Deze snelle groei heeft de ogen van de overheid doen openen en dit heeft ertoe geleid dat deze subsidies is gaan verlenen om de toegang tot het internet voor de inwoners te vergemakkelijken. Het gevolg hiervan is dat in 2010 78% van de

huishoudens internetaansluiting heeft ten opzichte van 64% van de huishoudens in 2008. België heeft een goed functionerend kabel- en telecomnetwerk, maar deze loopt nog wel achter ten opzichte van omringende landen (EVD Internationaal, 2011).

Maatwerk is in de hedendaagse samenleving ook van grote waarde voor de klant (Kotler, 2000). De klant weet wat hij of zij wil en het aanbod is dan ook klant gestuurd. Massaproductie is binnen de groepenkasten markt dan ook niet aanwezig, bestellingen worden op maat gemaakt specifiek naar de wens van de klant. Op internetsites wordt de klant ook in staat gesteld om zelf een groepenkast samen te stellen, wat tijdsbesparing zal opleveren tijdens het aankoopproces. Op deze manier wordt er ingespeeld op klant specifieke wensen en zodoende krijgt ook de service richting de klant een impuls.

Ook op het technologisch vlak met betrekking tot de groepenkasten zelf worden nog steeds stappen gemaakt. Zo zijn de stoppen vervangen door schakelaars die niet vervangen hoeven te worden bij een opgetreden storing. Ook is door het verplichtstellen van de aardlekschakelaar de veiligheid toegenomen.

Binnen deze factor komt naar voren dat België op het gebied van internetverkoop achter loopt op andere Europese landen en zodoende ook Nederland. Wel is hierin een stijging waar te nemen. Door de komst en de steeds grotere rol van het internet binnen de gehele samenleving is de structuur van het bedrijfsleven komen te veranderen. Maatwerk wordt steeds meer als de standaard gezien terwijl massaproductie naar de achtergrond verdwijnt.

Wettelijke factoren:

Door met de expert van de KVK gesproken te hebben kwam naar voren dat er net als in Nederland in België verschillende ondernemingsvormen zijn (zie appendix F) ;

- Binnen de ondernemingsvorm *eenmanszaak* zijn er tussen Nederland en België geen verschillen. Een voordeel hiervan is de administratieve eenvoud en het grootste nadeel is de onbeperkte aansprakelijkheid van de onderneming voor zijn schulden.
- Het *naamloos vennootschap* (NV) is niet alleen een ondernemingsvorm voor grote kapitaalcrachtige ondernemingen maar kan ook worden aangenomen door kleine en middelgrote ondernemingen. In veel gevallen zijn binnen een naamloos vennootschap de aandelen "aan toonder" en zodoende vrij overdraagbaar. Voor het opzetten van deze rechtsvorm is een notariële akte vereist. Omtrent besluitvorming en boekhouding gelden ook strengen verplichtingen.
- In België is verder sprake van de ondernemingsvorm *Besloten Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid* (BVBA). Deze vennootschappen worden opgericht door een of meerdere personen en de rechten van deze vennoten kunnen alleen onder bepaalde voorwaarden worden overgedragen. Het minimumkapitaal dat vereist is bij het opzetten van een BVBA is €18.550. Door wetwijzigingen in België zijn de verschillen tussen het NV en de BVBA vervaagd. De belangrijkste verschilpunten zijn het besloten karakter van de BVBA ten opzichte van de NV en het lagere vereiste minimumkapitaal bij het oprichten van een BVBA ten opzichte van een NV.

- De ondernemingsvorm Coöperatieve Vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (CV) leunt nauw aan bij de BVBA ondernemingsvorm. Het enige verschil is dat bij een BVBA maar 1 vennoot vereist is terwijl dit er bij een CV minimaal 3 dienen te zijn.
- De ondernemingsvorm Coöperatieve Vennootschap met onbeperkte (hoofdelijke) aansprakelijkheid (CVOHA) is bestemd voor niet-kapitaalintensieve ondernemingen met een laag financieel risico. Net zoals bij een CV zijn ook bij deze ondernemingsvorm minstens 3 vennoten vereist. Bij deze ondernemingsvorm hoeft men, in tegenstelling tot de BVBA, NV en CV, niet een authentieke akte op te stellen. Een schriftelijke overeenkomst en een publicatie in het Belgische Staatsblad zijn voldoende. Binnen deze ondernemingsvorm zijn de vennoten daarentegen wel persoonlijk en hoofdelijk aansprakelijk. Een minimumkapitaal is bij het starten van deze ondernemingsvorm niet vereist.
- Ten slotte is er in België sprake van de ondernemingsvorm *Vennootschap Onder Firma* (V.O.F.). Hierbij gaat het om een zuiver personenvennootschap waarbij het vennootschap in principe ontbonden wordt door het overlijden van de vennoot. Een buitenlands vennootschap heeft een bijkantoor of 'centrum van werkzaamheid' in België wanneer deze handelingen verricht die tot haar maatschappelijke bezigheden behoren. Deze personen hebben dezelfde verantwoordelijkheden als bestuurders van Belgische vennootschappen en zijn ook aan de Belgische wet onderworpen (MKB Nederland, 2007).

Voor buitenlandse ondernemingen die gevestigd zijn in België is het mogelijk om op dezelfde investeringsfaciliteiten aanspraak te maken dan binnenlandse ondernemingen. Investeringssteun wordt verleend aan ontwikkeling en onderzoek, investeringen die gericht zijn op het verminderen van milieuvervuiling, innovatie ontwikkelingen en kleine startende ondernemingen. Wel moet hierbij in ogenschouw worden genomen dat financiële faciliteiten door de gewesten worden geregeld en fiscale maatregelen door de federale overheid (MKB Nederland, 2007).

Tijdens het interview kwam verder naar voren dat bij het openen van een onderneming in België men zich moet inschrijven bij de Kruispuntbank van de Ondernemingen. Als dit is gedaan ontvangt de ingeschrevene een ondernemingsnummer dat van groot belang is voor de toekomstige communicatie met de overheid. Verder dient een onderneming zich in te schrijven bij de btw-administratie om zodoende het ondernemingsnummer ook als btw-nummer te activeren. Verder is het voor een buitenlandse onderneming verplicht om zich in te schrijven bij Limosa. Het is verplicht om als zelfstandige of werkgever zich te verzekeren bij een erkend sociaal verzekeringsfonds. Indien de persoon in kwestie al reeds is aangesloten bij een ziekenfonds volstaat het om alleen verandering van statuut te melden (MKB Nederland, 2007).

Ten slotte is duidelijk geworden dat een ondernemer in België als zelfstandige moet kunnen aantonen dat deze over genoeg kennis van bedrijfsbeheer beschikt. Deze kennis kan worden aangetoond door een erkend diploma over te leggen of door aan te tonen over genoeg relevante ervaring te beschikken. De Belgische overheid heeft het recht om extra scholing te vragen of zelfstandigen aan een test te onderwerpen indien de vereisten voor het uit te voeren beroep sterk afwijken van de vereisten in België. Hierbij gaat het om een af te leggen examen bij de FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie. De vereiste kennis wordt in België bij de

ondernemingsloketten gecontroleerd op het moment dat de onderneming zich inschrijft in de Kruispuntbank van de Ondernemingen.

Uit deze factor komt duidelijk naar voren dat bij het opstarten van een onderneming in België het nodige komt kijken. Ook zullen de verschillen tussen de Belgische en Nederlandse ondernemingsvormen in ogenschouw moeten worden genomen. Het opstarten van een onderneming zal veel tijd in beslag nemen en zodoende met men zich binnen een onderneming afvragen of men hiertoe bereid is.

4.1.1.2 Porter's 5-krachten model:

Om een helder beeld te krijgen van de onderneming op concurrentieniveau wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van het 5 krachten model van Porter (1980). In een eerder hoofdstuk is al aangegeven dat alle aspecten van het 5 krachten model onderzocht dienen te worden om zodoende in staat te zijn om een goed beeld te krijgen van de omgeving waartoe X voornemens is toe te treden. Aangezien dit model is ontworpen voor de industriële sector en niet voor de elektrotechnische sector zullen enkele determinanten binnen de verschillende 5 krachten buiten beschouwing worden gelaten.

Binnen dit onderzoek is het vooral relevant om de gevaren van potentiële toetreders en de bestaande concurrentie binnen de markt en de aanwezigheid van substitutiegoederen voor de Belgische markt van groepenkasten onder de loep te nemen. Dit dient te gebeuren aangezien de macht van de leverancier, de macht van de klant en de aanwezigheid van substitutiegoederen al reeds bekend zijn bij de eigenaar van X door de reeds opgedane kennis van de Nederlandse markt voor groepenkasten. Laatstgenoemde krachten zullen dan ook uitsluitend besproken worden met de eigenaar van X. De verschillende krachten zullen zowel door een semi-gestandaardiseerd interview met de eigenaar van X in kaart worden gebracht als door gebruik te maken van secundaire data, verkregen door gespecialiseerde instanties inzake internationalisering als de EVD Internationaal en Nederlandse Kamer van Koophandel voor België en Luxemburg (NKVK). Op deze manier zal op concurrentieniveau de Belgische groepenkastenmarkt worden geanalyseerd om zodoende de winstgevendheid van de markt te kunnen bepalen. De bevindingen per onderdeel van het 5 krachten model zullen hieronder worden toegelicht.

Potentiële nieuwe toetreders:

Door de intrede van het internet is er sprake van een grote stijging van het aantal internetaanbieders binnen de markt voor groepenkasten. De intrede van het internet vergemakkelijkt het aankoopproces en is kostenbesparend aangezien er geen winkelpersoneel benodigd is. In Nederland is het aantal internetaanbieders binnen deze markt groot en groeiende terwijl deze trend in België nog niet zo sterk zichtbaar is.

Door het relatief kleine aantal internetaanbieders zal het betreden van de markt relatief makkelijk zijn in België. Verder is het binnen deze markt sowieso makkelijk om hiertoe toe te treden omdat toegang tot distributiekkanalen makkelijk te verkrijgen is. Wanneer men een elektrotechnische groothandel is gestart kan men zonder enig probleem producten bestellen bij leveranciers, deze

kanalen zijn niet afgesloten. Wel moet hierbij worden aangetekend dat bestaande elektrotechnische groothandels vaak kortingen krijgen bij het plaatsten van een grote order bij de leverancier waardoor de totale kosten van het product lager zullen uitvallen en zodoende marges toenemen. Onbekendheid bij de klant wordt door de eigenaar van X gezien als een belemmering tot toetreding, er is wel de benodigde overtuigingskracht nodig om de klant te overtuigen te kiezen voor een bepaalde onderneming. Uit gesprekken met Belgische installateurs is daarentegen gebleken dat de afkomst van de onderneming geen invloed heeft op de keuze om het product daar wel of niet te bestellen. Ten slotte blijkt dat de Belgische overheid geen toetredingsbarrières oplegt voor buitenlandse ondernemingen. Zoals eerder beschreven in dit hoofdstuk is het voor buitenlandse ondernemingen, die gevestigd zijn in België, mogelijk om op dezelfde investeringsfaciliteiten aanspraak te maken dan binnenlandse ondernemingen. Wel moet hierbij in ogenschouw worden genomen dat financiële faciliteiten door de gewesten worden geregeld en fiscale maatregelen door de federale overheid (MKB Servicedesk, 2012).

Uit wat binnen deze kracht is beschreven blijkt dat er geen toetredingsbelemmeringen zijn bij het betreden van deze markt en kan zodoende de Belgische markt makkelijk worden betreden. Binnen de Belgische markt is er sprake van nog relatief weinig internetaanbieders terwijl in Nederland het aantal aanbieders al erg groot is. Wel moet er rekening worden gehouden met een snelle stijging van het aantal internetaanbieders en dus de concurrentie door de afwezigheid van toetredingsbelemmeringen.

Concurrentie:

In België zijn er 926 bedrijven die worden gerekend tot de sector 'groothandel in elektrisch materiaal, inclusief installatiemateriaal' (NKVK, 2012). Deze groothandels maken veelal gebruik van 1 vestiging terwijl er ook grotere ketens aanwezig zijn die over meerdere verkooppunten beschikken. Er kan worden gesproken over een groot aantal concurrenten binnen de markt, wel moet hierbij aangetekend worden dat het om een grote markt gaat aangezien elke woon- of kantoorinrichting dient te beschikken over een groepenkast. In Nederland is er (bijna) een dagelijkse toename van het aantal concurrenten op de markt, in België staat daarentegen de internetverkoop van groepenkasten nog in de kinderschoenen. Ten tijde van de economische crisis zijn particulieren vooral op zoek naar de laagste prijs door te shoppen op het internet en op dit criterium de verschillende internetaanbieders van groepenkasten te vergelijken. Installateurs van groepenkasten zijn daarentegen buiten de prijs ook vooral op zoek naar kwaliteitsproducten die met een goede service geleverd kunnen worden. Aangezien er sprake is van een groot aantal concurrenten en leveranciers is er weinig verschil tussen de kwaliteit van de verschillende producten die worden aangeboden binnen deze markt. Om zich te onderscheiden ten opzichte van concurrenten is het belangrijk om buiten een goede prijs/kwaliteit verhouding ook een uitstekende service te verlenen. Deze factor kan zodoende worden gezien als de basis van concurrentie tussen de verschillende elektrotechnische groothandels. Een eis om te overleven binnen deze markt is om goed in te spelen op de wensen van de klant en producten 'op maat' te kunnen leveren. Hierdoor zullen klanten zich aan de groothandel kunnen binden, dit is belangrijk aangezien er nauwelijks overstapkosten zijn voor klanten. Klanten plaatsen telefonisch een

bestelling bij de groothandel en kunnen hooguit rekenen op een korting van de elektrotechnische groothandel.

De markt voor groepenkasten en elektrotechnische materialen maakt een niet zo sterke groei door als X zelf. Waar X in 2011 in groei van 40% doormaakte maakte Y als producent van groepenkasten en bijbehorende componenten een groei door van 7%. Er kan zodoende wel worden gesteld dat de elektrotechnische markt een groeimarkt is. Ten slotte zullen weinig concurrenten groepenkasten en bijbehorende componenten uit het assortiment willen halen doordat bij een bestelling van een groepenkast in veel gevallen direct bijbehorende componenten worden besteld. Dit is een groot onderdeel van het assortiment en zodoende zijn er hoge uittredingsbelemmeringen voor X en andere elektrotechnische groothandels.

Uit deze kracht komt naar voren dat de Nederlandse markt nog niet verzadigd is en er zodoende nog groeipotentieel in deze markt zit. Dit blijkt ook uit de groeicijfers die X doormaakt. Op de Belgische markt zijn er veel concurrenten aanwezig, maar is zoals eerder in de hoofdstuk beschreven het aantal online aanbieders nog relatief laag maar wel stijgende.

Macht van de klant:

Op de Nederlandse markt biedt X haar producten aan bij zowel particulieren als installateurs van groepenkasten. Zoals eerder aangegeven in dit hoofdstuk zijn particulieren vooral opzoek naar de beste prijs voor het product terwijl kwaliteit en service voor installateurs van groot belang zijn. Service kan worden gezien als de concurrerende factor binnen de markt. Om klanten te behouden is het van evident belang om producten op maat te maken voor hen en een goede service te bieden. Hierbij moet gedacht worden aan een snelle levertijd, goede telefonische bereikbaarheid en de garantie op het product.

Voor de Belgische markt zal X haar producten in eerste instantie aanbieden aan uitsluitend installateurs van groepenkasten. In België zijn er 4577 bedrijven die worden gerekend tot het NACE-BEL 'elektrotechnische installatiewerken aan gebouwen' (NKVK, 2012). Er kan zodoende worden gesproken over een groot aantal potentiële klanten. Hierbij gaat het voornamelijk om ZZP'ers. De macht van de klant binnen deze markt is hoog doordat deze makkelijk kunnen overstappen tussen de verschillende groothandels. Dit komt doordat er veel aanbieders zijn die producten met dezelfde kwaliteit aanbieden en er per montageklus door installateurs wordt besteld. Als men ergens een betere prijs en service aantreft hoeft de installateur deze alleen maar telefonisch te contacteren om de bestelling te plaatsen, kosten zal het overstappen zodoende niet opleveren. Door de hoge mate van macht zijn klanten in staat om kortingen af te dwingen bij meerdere bestellingen bij dezelfde groothandel aangezien deze graag klanten willen behouden binnen deze sterk concurrerende markt.

Zoals blijkt uit de analyse van deze kracht is de Belgische markt voor groepenkasten een grote markt waarin zich veel potentiële klanten bevinden. Deze zullen vooral door een uitstekende service aangetrokken dienen te worden. Een factor die hierbij speelt is dat een klant snel kan overstappen van de ene leverancier naar de andere en zodoende veel macht heeft binnen deze sector.

Macht van de leverancier:

Er is sprake van een groot aantal leveranciers op het gebied van groepenkasten en bijbehorende componenten in België. De meest voorkomende merken op de Belgische markt voor groepenkasten en componenten zijn Vynckier (General Electrics), Schneider, Legrand & Hager. In Nederland zijn de meest voorkomende merken Eaton Holec, Attema en ABB groepenkasten. Het is zodoende duidelijk dat er sprake is van een verschil tussen de meest verkochte en geïnstalleerde merken aanwezig op de Nederlandse en de Belgische markt. Als kleine onderneming is X verantwoordelijk voor een klein deel van de totale afzet van de leverancier, waardoor de macht van de leverancier hoog is. Naarmate de elektrotechnische groothandel meer inkopen bij de leverancier zal de macht van de groothandel zelf groter worden. Kortingen kunnen op deze manier bij de leverancier worden afgedwongen. Veder zijn er veel leveranciers aanwezig die producten aanbieden die niet beschikken over de voorgeschreven keurmerken, bij deze leveranciers zal X geen producten afnemen om zodoende de kwaliteit van de geleverde producten aan installateurs te waarborgen. De macht van de leverancier is mede groot door de hoge kosten die het overstappen van leverancier met zich meebrengt voor een elektrotechnische groothandel. Zowel aanwezige handleidingen als de website van de onderneming moeten dringend worden aangepast ten tijde van het overstappen van leverancier. Dit zal veel werkuren in beslag nemen en zal zodoende leiden tot een hoge kostenpost voor de onderneming. Een verzachtende factor is dat leveranciers de processen die uitgevoerd worden door de elektrotechnische groothandel niet zullen uitvoeren en overnemen. Er vindt geen voorwaartse integratie plaats binnen de markt. In het verleden is dit wel het geval geweest, maar activiteiten als het op maat aanbieden van groepenkasten werden snel losgelaten door leveranciers aangezien de kosten hiervoor te hoog zijn. Deze leveranciers zijn te groot en te log om aan deze eisen te kunnen voldoen.

Binnen deze kracht komt naar voren dat de macht van de leverancier groot is als een onderneming verantwoordelijk is voor een klein deel van de totale omzet. Kortingen kunnen moeilijk worden afgedwongen. Aangezien er verschillen bestaan tussen veel gebruikte merken groepenkasten in België en Nederland zullen er kosten ontstaan door de noodzaak om handleidingen en websites aan te passen of geheel te vernieuwen. Dit proces zal ook de nodige werkuren in beslag nemen.

Substitutiegoederen:

Op dit moment zijn er binnen de markt voor groepenkasten geen substituten aanwezig. Zoals eerder vermeld is er zowel een groot aantal leveranciers als een groot aantal merken voor groepenkasten, maar deze dienen allen hetzelfde doel en hebben dezelfde primaire functie. In de toekomst zal een domotica systeem, oftewel huisautomatisering, vaker worden ingebouwd in de groepenkast. In België wordt gesproken over de klassieke groepenkast (zonder domotica) of over een groepenkast inclusief domotica systeem. De toevoeging van dit systeem zorgt hooguit voor een vermeerdering van het aantal groepen, maar de functie van de groepenkast zal hetzelfde blijven. Hooguit zal de kostprijs voor een groepenkast toenemen.

4.1.1.3 Conclusie

België kent een gedecentraliseerde overheid. Het land is verdeeld in drie Gewesten en Gemeenschappen met elk eigen bestuurlijke organen. Tussen Nederland en België zijn er verschillen tussen het btw-stelsel en op het gebied van ondernemingsvormen. Aangezien beide landen lid zijn van de EU is er vrij verkeer van personen en goederen tussen beide landen waardoor het mogelijk is om goederen te vervoeren tegen een belastingtarief van nul procent. België maakt in 2012 een minimale economische groei van 0,1% door terwijl de verwachting is dat de economie in 2013 met 1,4% zal stijgen. Door de opkomst van het internet en de voorkeur van maatwerk is de samenleving de laatste jaren aanzienlijk veranderd. Al blijft de verkoop via internet in België nog achter bij Nederland. Door deze opkomst van maatwerk is de productie meer klant gestuurd en massaproductie verdwijnt zodoende steeds meer richting de achtergrond. In groepenkasten zijn de traditionele stoppen vervangen door schakelaars die niet vervangen hoeven te worden in het geval van storing. Ten slotte dient een buitenlandse onderneming zich in te schrijven bij de Kruispuntbank van de Ondernemingen en bij Limosa. Verder moet een zelfstandige in België kunnen aantonen te beschikken over voldoende kennis van bedrijfsbeheer.

Het is relatief makkelijk om toe te treden tot de markt voor elektrotechnische groothandels. Bijna dagelijks verschijnen er in Nederland nieuwe elektrotechnische groothandels die producten aanbieden via het internet. In België is deze trend minder zichtbaar en staat internetverkoop nog op een lager niveau. Wel hebben bestaande elektrotechnische groothandels een schaalvoordeel op nieuwe toetreders aangezien deze op kortingen kunnen rekenen bij de leverancier in het geval zij grote hoeveelheden afnemen. Wel is er sprake van een duidelijk verschil tussen de merkvoorkeur in Nederland en België met betrekking tot groepenkasten. De macht van de leveranciers binnen deze markt is groot door zowel de hoge overstapkosten als door het kleine deel van de afzet waarvoor de verschillende elektrotechnische groothandels verantwoordelijk zijn bij de leverancier. Klanten hebben evenals de leveranciers veel macht binnen deze markt. Overstapkosten zijn nauwelijks aanwezig aangezien er zeer veel aanbieders zijn en per montageklus een aparte bestelling wordt geplaatst door de installateur. Wel kunnen klanten vaak rekenen op korting als zij vaker bij dezelfde elektrotechnische groothandel bestellen waardoor marges zullen toenemen. De service aangeboden door de groothandel heeft de grootste invloed op de keuze tussen de verschillende groothandels door klanten aangezien er nauwelijks sprake is van verschil in kwaliteit tussen de producten binnen deze markt. Er is geen sprake van een substitutiegoed binnen deze sector. Wel komt domotica, oftewel huisautomatisering als onderdeel van de groepenkast sporadisch voor. Dit is op het moment nog erg duur en wordt gezien als uitsluitend een uitbreiding van de groepenkast.

4.1.2 Interne analyse

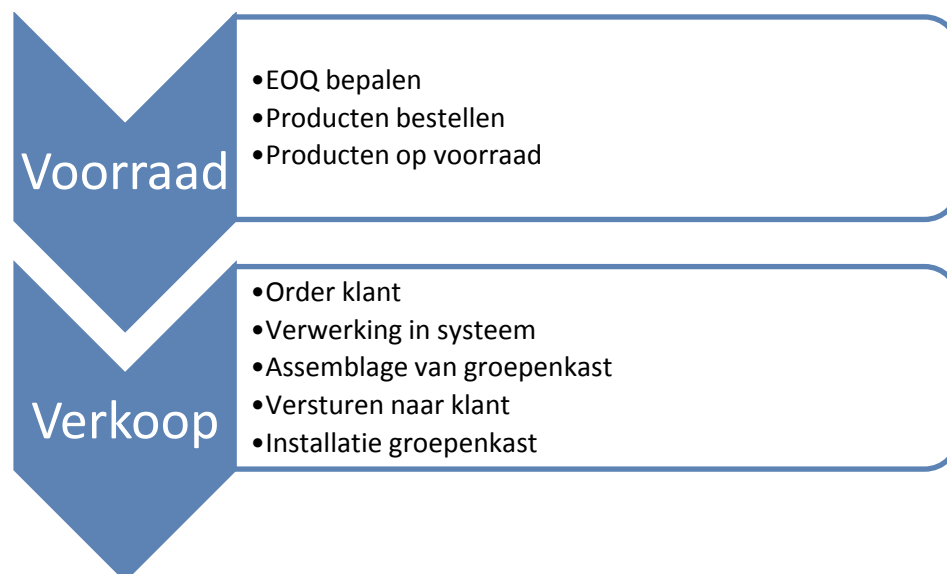
Zoals eerder is beschreven wordt voor de interne analyse van de onderneming gebruik gemaakt van het 7-S model wat opgesteld is door het adviesbureau McKinsey. Ondanks dat dit model niet direct van toepassing is op een ondernemingen als X zal deze toch als leidraad dienen voor de interne analyse aangezien over dit onderwerp nauwelijks relevante literatuur beschikbaar is voor MKB-ondernemingen. Een tekortkoming van het 7-S model is dat deze niet in gaat op de primaire

processen van de onderneming terwijl het kerncompetentiemodel van Prahalad en Hamel (1990) dit wel doet. Prahalad en Hamel (1990) stellen dat een competitief voordeel word behaalt door de kracht van de onderneming zelf, waardoor dit model toepasbaar is op elke onderneming en zodoende dus ook op een MKB-onderneming als X. Ten slotte zal de beschikbaarheid van middelen binnen de organisatie nog geanalyseerd worden. Deze modellen worden geanalyseerd door middel van een semi-gestandaardiseerd interview met de eigenaar van de onderneming en door directe observatie van de onderzoeker. Het model inzake de kerncompetenties zal verder nog worden geanalyseerd door de overige werknemers van X ook naar deze competenties te vragen. De resultaten met betrekking tot de interne analyse worden hieronder verder toegelicht.

4.1.2.1 7-S model

Structuur, systemen & personeel:

X is niet in het bezit van een officieel opgesteld organigram, door het geringe aantal medewerkers is de structuur van de onderneming desalniettemin makkelijk in kaart te brengen. De eigenaar van de onderneming is belast met de administratieve taken en met de verkoop van de producten. Hierin wordt hij ondersteund door een parttime medewerker (32 uur) die zich hoofdzakelijk bezig houdt met de verkoop van producten en de afhandeling van offertes. Verder is er nog een parttime productiemedewerker in dienst die verantwoordelijke is voor de assemblage van de groepenkasten. Deze is het aantal uren aanwezig dat deze in staat is om productie te leveren. Ten slotte is er nog een secretaresse werkzaam binnen de onderneming welke ondersteunende taken uitvoert binnen de onderneming. Uit de taakomschrijvingen van de medewerkers, welke summier beschreven zijn door de eigenaar van de onderneming, blijkt dat de structuur van de onderneming is afgesteld op de primaire processen. Dit is van belang aangezien de totale omzet van X voor 70% uit de verkoop van groepenkasten en bijbehorende componenten bestaat. Het primaire proces binnen de onderneming is op de volgende bladzijde overzichtelijk weergegeven;



Figuur 3 : Primaire proces X.

Het proces zoals hierboven weergegeven is vaak aan kleine veranderingen onderhevig, maar er is geen verandering van de functies van de medewerkers van tijd tot tijd. De invulling van de taken is daarentegen wel aan verandering onderhevig. Door toenemende expertise van de verschillende werknemers zal de productiecapaciteit van deze personen verder kunnen toenemen aldus de eigenaar van de onderneming. Ook zal het bedrijfsproces verder kunnen worden geoptimaliseerd als er gebruik gemaakt gaat worden van automatiseringssystemen binnen de onderneming. Deze zijn op dit moment nog niet aanwezig. Hierbij moet gedacht worden aan de automatisatie van de controle van de betalingen en het inklokken van de bestellingen. Een bijkomend gevolg van het gebrek aan expertise bij de medewerkers is dat de tijdsduur van de werkzaamheden op dit moment nog moeilijk ingeschat kan worden en zodoende taken soms onderling moeten worden overgenomen. Verbeteringen met betrekking tot het montageproces worden nu gestuurd door de eigenaar van de onderneming terwijl in de toekomst wordt getracht om dit door middel van consensus te bewerkstelligen in de vorm van evaluatiegesprekken of functioneringsgesprekken met medewerkers. Binnen de onderneming worden er om de 3 maanden functioneringsgesprekken gehouden met medewerkers om de vooruitgang en verwachtingen met hen te bespreken. Zoals eerder vermeld stuurt de eigenaar van de onderneming, mede door de aanwezige expertise van het bedrijfsproces en de producten bij hem, werknemers actief aan om prestaties te verbeteren. De eigenaar van de onderneming stuurt alle werknemers aan als deze persoon dit noodzakelijk acht. Ten slotte komt het ook geregeld voor dat de assistent verkoper de assembleur van de groepenkasten aanstuurt inzake de productie van de groepenkast. Er kan zodoende worden geconcludeerd dat er sprake is van een hiërarchische structuur binnen de onderneming waarin er een hoge mate van controle is op de werknemers.

Geconcludeerd kan worden dat door de kleine omvang van de onderneming de eigenaar in staat is om werknemers direct aan te sturen en dat de onderneming gericht is op het primaire proces. Een heikel punt is dat de tijdsduur van de werkzaamheden moeilijk kan worden ingeschat. Tot slot is gebleken dat 70% van de omzet van de onderneming voortvloeit uit de productie van groepenkasten. Een daling van de vraag naar dit product zal een groot risico opleveren voor de overlevingskansen van de onderneming aangezien deze haar identiteit ontleend aan deze producten.

Strategie:

Bij het bepalen van een strategie voor de onderneming heeft de eigenaar van de onderneming zowel een missie, visie als doelen opgesteld. De *missie*, met betrekking tot de factor die de onderneming legitimiteit geeft, wordt door de eigenaar als volgt omschreven;

“ Een klantgerichte service aanbieden bij de vervaardiging van op maat gemaakte groepenkasten voor zowel de Nederlandse als de Belgische markt”.

De eigenaar van de onderneming heeft de volgende *visie* opgesteld om de bovenstaande missie te kunnen bewerkstelligen;

“ Het marktaandeel in Nederland verder uitbreiden én door middel van een marktonderzoek de kansen inzake toetreding tot de Belgische markt te onderzoeken”.

Om deze visie meetbaar te kunnen maken dienen resultaten beschreven te worden in de vorm van *doelen* die kunnen worden getoetst. De eigenaar van de onderneming stelt dat dit gedaan kan worden door het aantal (buitenlandse) verkopen te tellen en hieraan conclusies te verbinden. Het marktaandeel dient uitgebreid te worden door niet alleen meer te verkopen via het internet maar ook door directe verkoop plaats te laten vinden in de vorm van klantbezoeken.

Tot slot is het van belang om bij het bepalen van een strategie zich goed te positioneren binnen de markt. Hiervoor is kennis nodig van de sterke en zwakke punten van concurrenten die aanwezig zijn binnen de markt. De eigenaar van de onderneming stelt dat de onderneming hier geen inzicht in heeft en zodoende de sterke en zwakke punten van concurrenten binnen de markt niet kent. Verder stelt de eigenaar dat de onderneming onvoldoende inzicht heeft in wat belanghebbenden als klanten, leveranciers en werknemers van de onderneming verwachten. Hier is simpelweg niet bij stilgestaan door de eigenaar van de onderneming. De onderneming heeft wel inzicht in de kansen en bedreigingen die vanuit de omgeving op de onderneming afkomen. Zo vormt de (bijna) dagelijkse aanwas van internet aanbieders van groepenkasten een bedreiging voor de onderneming en de winstgevendheid van de markt. Kansen zijn er door zich niet uitsluitend te richten op internetverkoop maar ook direct te verkopen aan potentiële klanten en zodoende gebruik te gaan maken van direct marketing.

De eigenaar van X heeft te kennen gegeven dat deze een strategie voor X heeft opgesteld en een strategische richting heeft bepaald voor X. Verder geeft deze persoon aan inzicht in kansen en bedreigingen die de omgeving biedt te hebben. Wel moet hierbij worden aangetekend dat er geen sprake is van inzicht in sterke en zwakke punten van concurrenten binnen de Nederlandse markt en geen inzicht is in wat klanten, leveranciers en werknemers van de onderneming verwachten. Hier is simpelweg niet bij stilgestaan door de eigenaar van X.

Vaardigheden:

De werknemers binnen de onderneming werken goed met elkaar samen en helpen elkaar tijdens de assemblage van de groepenkasten als dit door ontstane tijdsdruk wenselijk wordt geacht. De medewerker die uitsluitend verantwoordelijk is voor de assemblage van de groepenkasten heeft een cursus gehad die in overeenstemming is met de assemblage en kennis over elektrotechnische producten. Deze medewerker is zodoende dan ook voldoende in het bezit van kennis over het product zelf. Zowel de eigenaar van de onderneming als de ondersteunend medewerker hebben een studie gevolgd die correspondeert met de bedrijfsprocessen en hebben voldoende kennis over het product. Hierdoor zijn deze personen in staat om bij te springen bij de assemblage van de groepenkasten als de tijdsduur van activiteiten moeilijk kan worden ingeschat. Doordat X een jonge onderneming is zal door toenemende expertise van de verschillende werknemers de productiecapaciteit kunnen stijgen aldus de eigenaar van de onderneming. Uit het interview komt ook naar voren de werknemers niet beschikken over kennis van de Franse taal. Verder is er van training en bijscholing omtrent de productieprocessen nog geen sprake. De wens van de eigenaar is om dit in de toekomst wel te bewerkstelligen om zodoende bedrijfsprocessen verder te optimaliseren en veranderingen van zowel het bedrijfsproces als het product zelf te kunnen controleren en tastbaar te maken voor de productiemedewerker.

Geconcludeerd kan worden dat de werknemers allen een opleiding of cursus hebben gevolgd die in overeenstemming is met het primaire bedrijfsproces. Wel is er nog ruimte voor een groei in de productiviteit van de werknemers. Dit kan mede worden bewerkstelligd door training en bijscholing van de werknemers, al is hier op dit moment nog geen sprake van binnen de onderneming. Tot slot moet worden geconcludeerd dat er binnen de onderneming geen sprake is van kennis over Franse taal. Dit zal toetreding tot de Waalse markt nagenoeg onmogelijk maken.

Managementstijl:

Zoals eerder al naar voren is gekomen in dit hoofdstuk communiceert de eigenaar van de onderneming uitvoerig met medewerkers over verwachtingen en de geleverde prestaties. Dit gebeurt tijdens functioneringsgesprekken die om de 3 maanden plaatsvinden of op een ad hoc basis als de eigenaar dit noodzakelijk acht. Op deze manier tracht de eigenaar de productiviteit van de werknemers te verhogen en zodoende de aanwezige capaciteit binnen de onderneming uit te breiden. Medewerkers worden hiervoor beloont door middel van enkel de uitbetaling van het loon. De eigenaar van de onderneming stelt dat er in de toekomst wel gekeken gaat worden om een bonusstructuur in te voeren naargelang persoonlijke prestaties of prestaties van de gehele onderneming.

Gemeenschappelijke waarden:

De voornaamste gemeenschappelijk waarde binnen de onderneming is dat de klantvriendelijkheid en klantgerichtheid van de onderneming ten alle tijden gewaarborgd dient te blijven. Medewerkers binnen de onderneming moeten zich dan ook correct opstellen tegenover klanten en dienen zich behulpzaam op te stellen. Deze klantvriendelijke identiteit dient de eigenaar te behouden door waar nodig medewerkers bij te sturen. De klantgerichtheid van de onderneming dient behouden te worden door te blijven inspelen op specifieke wensen van de klant. Deze eist een kwalitatief hoogwaardig product voor een betaalbare prijs. De eigenaar toetst zodoende periodiek geleverde producten en zorgt ervoor dat de geleverde producten in het bezit van de verschillende verplichte ofwel gewenste keurmerken. Doordat het gaat om technologisch hoogwaardige en elektronische producten mogen werknemers niet verslappen en worden producten na de assemblage gecontroleerd. Hier komt zowel de controle als de aansturing van de eigenaar naar voren. Zoals is beschreven zijn klantvriendelijkheid en klantgerichtheid kernwaarden van X, de eigenaar stelt hieruit voortvloeiend de volgende slogan op;

“ Kwaliteit en klantvriendelijkheid voor een betaalbaar product”.

Deze slogan is op dit moment nog niet terug te vinden op de website van X, waar dit uit marketingoverweging wel gewenst zou zijn om zodoende aan (potentiële) klanten uit te kunnen dragen waarvoor de onderneming staat. Via de website kan worden uitgedragen wat de kernwaarden van de onderneming zijn.

Uit de gemeenschappelijke waarden als door de eigenaar van X beschreven blijkt dat de onderneming klantgericht en klantvriendelijk wil zijn en zodoende klant specifieke wensen ten alle tijden wil beantwoorden. Onderdeel van de klantvriendelijkheid is het uitsluitend gebruiken van

kwalitatief hoogwaardige producten, die in het bezit zijn van de benodigde Europese certificeringen. Componenten zullen dan ook periodiek door de eigenaar worden gecontroleerd. Deze factoren zullen ook worden beschreven door de andere werknemers binnen de onderneming zoals zal blijken uit de analyse van de kerncompetenties die hier opvolgend zal worden besproken. Uit marketingoogpunt zal het wenselijk zijn deze waarden meer uit te dragen op de website van X.

4.1.2.2 Kerncompetenties

Voor de beschrijving van de kerncompetenties van X is aan meerdere personen binnen de onderneming gevraagd om een korte beschrijving hiervan te geven. De eigenaar van de onderneming stelt dat X als kleine onderneming erg klantgericht is en hierdoor een hoge service biedt aan de klant. Verder kan X door het ontbreken van verschillende tussenhandelaars de producten aanbieden voor een lage prijs terwijl de kwaliteit van de producten (KEMA-keur) wel hoogwaardig is. De overige werknemers van X noemen goede service ook als een kerncompetentie van de onderneming. Zo is retournering van producten de eerste 2 weken gratis en kunnen vragen omtrent de groepenkasten zowel via e-mail als telefonisch beantwoord worden. Door de overige werknemers worden ook de snelle levering van producten (1 werkdag) en de garantieduur van 3 jaar als een kerncompetentie van X gezien. Ten slotte wordt de website van X als overzichtelijk en zeer professioneel bestempeld door 1 werknemer van X terwijl dit volgens de werknemer bij concurrenten binnen de markt niet het geval is.

4.1.2.3 Beschikbare middelen

Zoals is verklaard in de probleemdefinitie, opgesteld in hoofdstuk 1, maakt X een omzet, winst- en afzetgroei door van respectievelijk 50% in 2009/2010 en van 40% in 2011. Als deze groei zich doorzet zal de huidige capaciteit van de onderneming niet voldoende zijn. Zowel de eigenaar van de onderneming als zijn assistent zitten beide al reeds aan de maximale capaciteit van werkzaamheden die zij kunnen uitvoeren, terwijl er voor de assembleur van de groepenkasten nog een groei in capaciteit mogelijk is van 30%. Deze groei kan worden bereikt door efficiënter te produceren en door deze medewerker fulltime actief te laten zijn binnen de onderneming. De personen binnen de onderneming hebben geen kennis van de Franse taal, waardoor het op dit moment nagenoeg onmogelijk is om de Waalse markt te kunnen betreden. Walen zijn niet of nauwelijks de Nederlandse taal machtig waardoor de barrière tussen beide nagenoeg onoverbrugbaar is. De eigenaar van de onderneming heeft te kennen gegeven dat de onderneming in staat is om op korte termijn directe investeringen te doen. Het budget hiervoor bedraagt rond de € 20.000.

4.1.2.4 Conclusie

X heeft een hiërarchische structuur aangezien het een kleine organisatie betreft waarin de eigenaar van de onderneming zijn medewerkers direct aanstuurt. Deze medewerkers zijn wel in het bezit van voldoende kennis over de producten en het primaire bedrijfsproces, waarop de onderneming geheel is afgesteld. Maar hebben deze niet de (taal)vaardigheden om het Franse deel van België te kunnen bedienen. Ook is mede door de jaarlijkse sterke groei van de

onderneming bijna het plafond van de capaciteit van de werknemers bereikt. Alleen de assembleur van de groepenkasten heeft nog 30% capaciteit over die ongebruikt is. Binnen de onderneming is er een budget beschikbaar van €20.000 om directe investeringen te doen.

Door de eigenaar van X is er wel een strategisch plan opgesteld, maar inzicht in de concurrentiekracht van concurrenten en de wensen van stakeholders heeft de eigenaar van de onderneming onvoldoende. X wil zich opstellen als een klantvriendelijke en klantgerichte onderneming. Dit komt ook naar voren in de slogan “ *Kwaliteit en klantvriendelijkheid voor een betaalbaar product*”. Door functioneringsgesprekken worden medewerkers op deze verantwoordelijkheid gewezen terwijl de kwaliteit van het product wordt gewaarborgd door uitsluitend producten te gebruiken die in het bezit zijn van benodigde of gewenste certificeringen. Kerncompetenties van X zijn de klantgerichtheid en de hoge service dit het biedt aan de klanten.

4.1.3 Positionering

Tijdens dit onderzoek zijn er 54 bedrijven gecontacteerd met betrekking tot het klantenonderzoek en waren 15 bedrijven bereidwillig hieraan mee te werken. Hiermee is een ‘response rate’ van 28 % bereikt terwijl een response rate van 50% als adequaat wordt gezien (Babbie, 2007). Wel moet hierbij worden aangetekend dat de response rate niet van groot belang is bij een vragenlijst, het voorkomen van een bias in de vragenlijst daarentegen wel. Binnen dit onderzoek is aan elke geïnterviewde onderneming dezelfde waarde worden toebedeeld. Installateurs zijn ‘random’ geselecteerd uit de NACE-Bel code 43211 (KBO, 2012). Op enkele vragen konden installateurs meerdere antwoorden geven. De resultaten van de interviews zijn van kwalitatieve antwoorden naar kwantitatief gebracht door antwoorden aan categorieën te verbinden (zie appendix G). Door dit te doen dient de onderzoeker met enig inlevingsvermogen vast te stellen in welke categorie het antwoord van de respondent zou kunnen vallen. Hierdoor is een vertekening van de in te winnen informatie niet uit te sluiten.

4.1.3.1 Product

Na de Belgische installateurs gesproken te hebben kwam naar voren dat bij de keuze van leverancier zij vooral geïnteresseerd zijn in het geleverde product en de prijs hiervan. De prijs/kwaliteit verhouding is voor hen de beslissende factor bij het kiezen van een elektrotechnische groothandel. Zaken als levertijd en garantie op het product worden als minder belangrijk gezien. De prijs die installateurs in België betalen voor een standaard groepenkast ligt meestal rond de €250 terwijl een standaard groepenkast door X kan worden geleverd voor €165 exclusief btw. Wel moet er hierbij rekening mee worden gehouden dat er in België andere merken groepenkasten verkocht worden dan in Nederland. Installateurs geven aan dat zij vooral Legrand, Hager, Schneider en Vynckier (GE) groepenkasten installeren terwijl X op dit moment zich richt op de verkoop van, Eaton Holec, ABB en Attema groepenkasten. Tussen de merkvoorkeuren in Nederland en België is zodoende een groot verschil te bespeuren.

4.1.3.2 Bestelproces

Verder bleek dat een online bestelling plaatsen van een groepenkast niet langer mag duren dan 10 minuten per kast. 8 van de 15 geïnterviewde installateurs geven zelfs aan dat dit binnen 5 minuten zou moeten kunnen. De website van X biedt hiertoe de mogelijkheid door stap voor stap meerdere opties te geven en stelt zo de installateur in staat voor elke situatie de gewenste groepenkast samen te stellen. Ook aan de behoefte van de klant om de bestelling binnen 48 uur te hebben ontvangen kan X gehoor geven. Voor 12 van de 15 geïnterviewde installateurs bedraagt de maximale leveringstijd 48 uur. Als een bestelling voor 3 uur in de middag binnenkomt is X in staat om de producten dezelfde dag te versturen en worden deze de volgende dag al geleverd. Een levertijd van 48 uur is voor X zodoende haalbaar. De voorkeur van leveringsmethode verschilt nogal tussen de verschillende installateurs. De meest voorkomende voorkeuren zijn thuis af laten leveren of ophalen bij een afhaalpunt. Het laten bezorgen op het werk is minder populair onder Belgische installateurs. Voor het thuis af laten leveren van de producten zijn de installateurs niet bereid meer te betalen. 13 van de 15 geïnterviewde installateurs geven hiertoe niet bereid te zijn. Dit komt mede doordat leveranciers dit vaak kosteloos toesturen naar de geïnterviewde installateurs en bij grote bestellingen worden deze kosten vaak geschrapt.

4.1.3.3 After sales

Belgische installateurs geven in de interviews aan maar mondjesmaat te maken te hebben met problemen of fouten met een online bestelling. 7 van de 15 geïnterviewde installateurs geven aan dit zelfs nog nooit meegemaakt te hebben. De fout die het vaakst voorkomt bij een online bestelling is dat de bestelling onvolledig is. Beschadigingen komen zelden voor blijkt uit de afgenomen interviews. 10 van de 15 geïnterviewde installateurs geven aan dat als er een probleem is met de online bestelling deze binnen 48 uur moet worden opgelost. Aangezien X een levertijd van 1 werkdag nastreeft hoeft dit voor de onderneming geen punt van zorg te zijn.

4.1.3.4 Website en promotie

Het belangrijkste aspect van de website is volgens de geïnterviewde installateurs de overzichtelijkheid hiervan. Mede door een duidelijke en overzichtelijke website moet de installateur zodoende in staat worden gesteld snel informatie in te winnen over het product en deze snel te kunnen bestellen. De aanwezigheid van productinformatie wordt dan ook als een belangrijke factor gezien evenals de zichtbaarheid van de prijs van het product.

De consulent van de KVK gaf aan dat het van belang is om een Belgische website wel in de Vlaamse taal op te stellen. Zo dienen Vlaamse benamingen als 'zekeringkast' te worden gebruikt in plaats van de Nederlandse benaming groepenkast. Verder is het van belang om uit de dragen waar de onderneming voor staat. Op dit moment wordt deze boodschap niet uitgedragen op de Nederlandse website van X. 7 van de 15 geïnterviewde installateurs geven aan regelmatig vakbladen te lezen met betrekking tot groepenkasten en bijbehorende componenten. Adverteren in vakbladen kan als wenselijk worden beschouwd aangezien speciale producten in België vaak worden gepubliceerd in vakbladen als promotiemiddel (EVD Internationaal, 2012).

4.1.3.5 Keuze tussen leveranciers

De Belgische installateurs gaven aan dat de afkomst van de leverancier geen invloed heeft op de keuze om producten bij de desbetreffende onderneming wel dan niet te bestellen. 14 van de 15 geïnterviewde installateurs geven aan dat dit geen invloed heeft bij de besluitvorming. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het feit dat X een Nederlandse onderneming is niet als een belemmering hoeft te worden gezien bij het betreden van de Belgische markt.

4.2 Interpretatie

4.2.1 Introductie

Nu de gegevens binnen dit onderzoek verzameld zijn dient te worden bepaald wat deze gegevens nu daadwerkelijk betekenen voor de onderneming. De verzamelde gegevens worden onderverdeeld in data die betrekking heeft op de interne omgeving en data die betrekking heeft op de externe omgeving van de onderneming. Al deze gegevens zullen als input dienen voor de SWOT-analyse zoals later weergegeven in dit hoofdstuk. Binnen dit model zullen zowel de interne sterktes en zwaktes als de externe kansen en bedreigingen worden geanalyseerd. Aan de hand van de SWOT-analyse zal er vervolgens een confrontatiematrix worden opgesteld.

4.2.2 SWOT-analyse

Nu zowel de interne als de externe omgeving van de onderneming is geanalyseerd kan deze informatie worden gebruikt als input voor de SWOT-analyse die betrekking heeft op X. De SWOT-analyse zal dienen als ondersteuning van de strategie, die opgesteld wordt in de vorm van een plan, inzake de te volgen internationalisatie van X.

SWOT staat achtereenvolgens voor de Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen) die binnen de onderneming en de omgeving hiervan aanwezig zijn (zie appendix H). Binnen deze analyse worden de interne sterktes en zwaktes van de onderneming in beeld gebracht terwijl ook de externe kansen en bedreigingen binnen de omgeving van X worden besproken. Door zowel de interne als externe factor te analyseren wordt er een compleet weergegeven van de huidige situatie waarin X zich bevindt. Deze analyse zal dienen als input voor te volgen internationalisatiestrategie van de onderneming. Hieronder zal de verkregen informatie voor zowel de interne als de externe analyse in het model geplaatst worden;

Strengths:

- Strategische richting bepaald
- Onderneming afgesteld op primaire proces
- Productie van klant specifieke producten
- Flexibiliteit en snelle levering
- Goedkope producten in assortiment ten opzichte van Belgische markt

Weaknesses:

- Geringe uitbreidingsmogelijkheden met huidige capaciteit en overige beschikbare middelen binnen de onderneming
- Moeilijk in te schatten tijdsduur activiteiten en productieproces
- Geen inzicht in competenties concurrentie
- Competenties binnen onderneming niet toereikend om gehele Belgische markt te betreden. Geen training en bijscholing werknemers
- Geen ervaring in internationaal ondernemen binnen de onderneming
- Kerncompetenties worden nauwelijks uitgedragen op de website van de onderneming

Opportunities:

- Weinig internetaanbieders groepenkasten in België
- Afkomst onderneming speelt voor Belgische installateur nauwelijks een rol
- Economische vooruitzichten België relatief goed
- Geharmoniseerde Europese regelgeving

Threats:

- Snel groeiend aantal internetaanbieders
- Economische onzekerheid door schuldencrisis
- Macht klant hoog door geringe overstapkosten
- Taal- en cultuurverschillen binnen België

De belangrijkste kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes zoals hierboven beschreven zullen in de confrontatiematrix tegen elkaar geplaatst worden.

4.2.3 Confrontatiematrix

De confrontatiematrix dient als raamwerk om de sterke en zwakke punten van een onderneming uit te lichten en te waarderen om zodoende tot een besluit te komen over de te kiezen koers van de onderneming. Binnen dit model worden de 3 belangrijkste sterktes tegenover de 3 belangrijkste zwaktes gezet. Sterke punten van de onderneming worden beoordeeld of deze een kans of bedreiging in de omgeving positief kunnen aanpakken of ombuigen. Interne zwakke punten worden beoordeeld of deze een negatieve invloed hebben op de kansen en bedreigingen die de omgeving biedt. Elk van deze punten zal beoordeeld worden tussen de waardes - - - of + + + waarbij +/- ook een uitkomst kan zijn. Op deze wijze zal aan elk punt binnen dit model een waarde worden toegekend. De uitkomsten zullen moeten leiden tot een overzicht van de punten waaraan de onderneming de meeste aandacht dient te schenken. Dit zullen de punten zijn waaraan 2 of meer plussen of minnen zijn toegekend. Voor X is de volgende confrontatiematrix opgesteld;

Confrontatiematrix		KANSEN			BEDREIGINGEN		
		Weinig internetaanbieders	Afkomst onderneming speelt geringe rol	EU regelgeving geharmoniseerd	Groeiend aantal internetaanbieders	Economische onzekerheid	Taal- en cultuur verschillen binnen België
STERKTES	Onderneming ingesteld op primaire proces	+	+	+	++	+	+
	Klant specifieke producten	+	+	++	+++	+	+
	Strategische richting bepaald	+++	++	+	++	+	+/-
ZWAKTES	Geringe beschikbaarheid middelen	--	-	-	-	--	-
	Geen kennis concurrentie	--	---	-	--	--	-
	Geen expertise in internationaal ondernemen	--	-	--	-	--	-

Figuur 4: Confrontatiematrix X.

5. Discussie

Voor de interne analyse is er naast het houden van interviews met de medewerkers van X ook gebruik gemaakt van directe observatie van de onderzoeker zelf. Deze enkele observatie zal leiden tot een lage validiteit aangezien een enkele waarneming kan leiden tot subjectiviteit. Hierdoor bestaat de kans dat verkregen data door observatie op een subjectieve wijze geanalyseerd is en zodoende een onjuist beeld schetst van de daadwerkelijke situatie binnen de onderneming. Met het houden van een interview met de eigenaar van de onderneming is getracht deze factor in te perken.

X kan met 4 werknemers worden beschouwd als een MKB-onderneming volgens Hoevenagel (2004) en Loecher (2000). Naargelang het onderzoek vorderde bleek dat beschikbare theorie niet specifiek aansluit op dit soort ondernemingen. Voor de concurrentieanalyse is gebruik gemaakt van het 5-krachten model van Porter (1980) en voor de interne analyse van het 7-s model (Kaplan, 2005). Deze theorieën zijn niet ontwikkeld voor het MKB maar zijn toch gebruikt binnen dit onderzoek. Zodoende is het aan te raden om in een vervolgonderzoek te onderzoeken of, met het gebruik van andere wetenschappelijke literatuur, inzichten betreffende internationalisatie van de onderneming komen te veranderen.

In dit onderzoek zijn er, mede door de beperkte bereidheid om mee te werken, 15 bedrijven geïnterviewd met betrekking tot het klantenonderzoek en daaruit voortvloeiend de te bepalen positie van X binnen de markt. Dit geringe aantal respondenten heeft gevolgen voor de betrouwbaarheid en externe validiteit van de verkregen data en zodoende van het onderzoek. Door een interview vaker te houden zal de betrouwbaarheid toenemen en resultaten meer generaliseerbaar zijn voor andere situaties, populaties of begrippen.

Babbie (2007) geeft aan dat het gebruik maken van een face-to-face interview of een telefonisch interview niet veel verschillen met zich meebrengt. Toch lijkt het voor de hand te liggen dat tijdens een face-to-face interview meer informatie kan worden gewonnen dan tijdens een relatief stug telefonisch interview. De geïnterviewde neemt tijdens een face-to-face gesprek meer de tijd voor de beantwoording van de vragen dan tijdens een telefonische interview. Een nadeel van het houden van face-to-face interviews binnen dit onderzoek is dat de geïnterviewde uit België komen en zodoende het reizen erg veel tijd in beslag zou gaan nemen. Ook het logistieke probleem om meerdere installateurs op 1 plek te interviewen speelt hierin een grote rol. Tot slot kan men zich ook nog afvragen of deze installateurs bereidwillig zouden zijn om aan face-to-face interviews mee te werken aangezien installateurs dikwijls bij klanten thuis aan het werk zijn.

6. Conclusie & aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal de verkregen data leiden tot de beantwoording van de in het eerste hoofdstuk opgestelde centrale onderzoeksvraag. De discussiepunten die uiteen zijn gezet in het vorige hoofdstuk dienen gezien te worden als nuance op de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Na de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag zullen er enkele aanbevelingen worden gedaan omtrent de conclusies met betrekking tot het onderzoek en over een uit te voeren vervolgonderzoek.

6.1 Conclusie

De verzamelde data is in hoofdstuk 4 uitvoerig beschreven en geanalyseerd. Deze data zal nu vertaald worden in de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag zoals deze is opgesteld in het eerste hoofdstuk van dit rapport.

6.1.1 Introductie

Dit rapport heeft als doel het bepalen van de internationalisatiestrategie, in de vorm van een plan, voor X inzake het betreden van de Belgische markt voor groepenkasten. Het doel van een plan is om vooropgestelde doelen van de organisatie te kunnen behalen met de middelen die binnen de onderneming beschikbaar zijn. Om dit gestelde doel te behalen is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

“Welke internationalisatiestrategie dient X te volgen om de internationale groepenkastenmarkt te betreden en zich een goede uitgangspositie binnen deze markt te verschaffen en te behouden?”

Eerst zullen de conclusies met betrekking tot de positionering van de onderneming binnen de markt als wel de externe en interne omgevingsanalyse besproken worden. Deze dienen als leidraad voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

6.1.2 Positionering

Positionering van een onderneming dient ervoor te zorgen dat de onderneming en de klant dicht bij elkaar komen te staan. Een merk of product kan succesvol worden gepositioneerd als deze voldoet aan de factoren helderheid, geloofwaardigheid, consistentie en concurrerend vermogen. Treacy & Wiersema (1995) stellen dat door deze verschillende soorten klanten er 3 strategieën zijn waardoor een onderneming een competitief voordeel kan behalen op concurrenten. Hierbij gaat het om de strategieën ‘operational excellence’, ‘product leadership’ en ‘customer intimacy’.

Met de strategie ‘operational excellence’ streeft een onderneming naar het leveren van betrouwbare producten en diensten met zo min mogelijk ongemakken voor de klant. Deze producten of diensten worden verder aangeboden tegen een concurrerende prijs. Dit zal gerealiseerd dienen te worden door het bedrijfsproces te optimaliseren en de transactiekosten te verminderen. X is in staat om kwalitatief hoogwaardige én gecertificeerde producten te verkopen voor een zeer concurrerende prijs. In België bedragen de inkoopkosten voor een standaard

groepenkast rond de €250 terwijl X een standaard groepenkast kan aanbieden voor €165 exclusief btw.

Bij de strategie 'product leadership' dient de onderneming voortdurend te innoveren en zodoende van tijd tot tijd nieuwe innovatieve producten en diensten op de markt te brengen. De onderneming dient bij deze strategie zich vooral te focussen op een flexibele productie, het innoverend vermogen van de onderneming zelf én het verkorten van de productieproces. X is in staat om flexibel te zijn tijdens het productieproces, al is dit proces aan weinig innovaties onderhevig. Periodiek wordt door de eigenaar van de onderneming gekeken naar mogelijk innovaties op productgebied en worden deze doorspeeld naar de assembleur van de groepenkast. Het verkorten van het productieproces wordt bewerkstelligd door directe aansturing van de eigenaar van X dan wel door de toenemende expertise van de werknemers.

De laatste concurrentiestrategie die door Treacy & Wiersema (1995) wordt besproken is die van de 'customer intimacy'. Met deze strategie zal de onderneming zich voortdurend dienen te richten op het aanpassen van het aanbod omtrent de wensen van de individuele klant. Binnen deze strategie is het van groot belang dat de onderneming voortdurend investeert in klantenbinding en dat de onderneming flexibel is om zodoende specifieke problemen van klanten op te kunnen lossen. X tracht klanten te binden door tegemoet te komen aan de specifieke wensen van de klant. Zo is de website ingericht om snel en overzichtelijk zelf een groepenkast te kunnen samenstellen. Ook dient er voldoende informatie beschikbaar te zijn over de beschikbare producten. Hierbij moet gedacht worden aan informatie over het product zelf en zichtbaarheid van de kostprijs. Om de klant verder tegemoet te komen streeft X ernaar dat producten na 1 werkdag worden afgeleverd bij de klant. Op deze wijze probeert X te investeren in haar klanten en zodoende deze te behouden.

Uit de verkregen data met betrekking tot het klantenonderzoek kan geconcludeerd worden dat de prijs en het product(kwaliteit) veruit de grootste rol spelen bij de klant bij de keuze van de leverancier. Uit de resultaten van de 15 geïnterviewde installateurs, waarvan sommige meerdere factoren hebben genoemd, is gebleken dat 90% de factoren prijs en/of product als sleutelfactor zien bij de keuze tussen de verschillende leveranciers. Aangezien X een standaard groepenkast, met de benodigde certificeringen, kan aanbieden voor €165 exclusief btw ligt het voor de hand om de strategie van 'operational excellence' uit te dragen. Dit dient kenbaar gemaakt te worden op de website van X zelf of door advertenties te plaatsen in vakbladen omtrent groepenkasten en bijbehorende componenten. De Belgische website dient wel in de Vlaamse taal opgesteld te worden om misverstanden te voorkomen. Met de overige 2 strategieën dient ook rekening gehouden te worden door X, aangezien een onderneming alleen leidend kan zijn in haar markt als de onderneming op 1 van de 3 strategieën uitblinkt en als de overige 2 factoren zich op een degelijk niveau bevinden. X dient uit te dragen dat het uitblinkt met 'operational excellence' door de nadruk op de prijs/kwaliteitsverhouding te leggen. Door producten op maat te maken en deze snel te leveren dient X te trachten de overige 2 strategieën op een voldoende niveau te krijgen en te houden.

6.1.3 Externe analyse

België kent een gedecentraliseerde overheid. Tussen Nederland en België zijn er verschillen tussen het btw-stelsel en op het gebied van ondernemingsvormen. Aangezien beide landen lid zijn van de EU is er vrij verkeer van personen en goederen tussen beide landen waardoor het mogelijk is om goederen te vervoeren tegen een belastingtarief van nul procent. België maakt in 2012 een minimale economische groei van 0,1% door terwijl de verwachting is dat de economie in 2013 met 1,4% zal stijgen. Verkoop via internet in België blijft nog achter bij Nederland. Door deze opkomst van maatwerk is de productie meer klant gestuurd en massaproductie verdwijnt zodoende steeds meer richting de achtergrond. De regelgeving binnen EU landen, ook op het gebied van groepenkasten, is geharmoniseerd.

Het is relatief makkelijk om toe te treden tot de markt voor elektrotechnische groothandels. Bijna dagelijks verschijnen er in Nederland nieuwe elektrotechnische groothandels die producten aanbieden via het internet. In België is deze trend minder zichtbaar en staat internetverkoop nog op een lager niveau. Er is sprake van een duidelijk verschil tussen de merkvoorkeur in Nederland en België omtrent groepenkasten. De service aangeboden door de groothandel heeft de grootste invloed op de keuze tussen de verschillende groothandels door klanten volgens de eigenaar van X terwijl Belgische installateurs beweren dat de prijs/kwaliteit verhouding van doorslaggevende waarde is.

X dient de strategie van 'operational excellence' uit te dragen aan klanten. Dit dient kenbaar gemaakt te worden op de website van Xzelf of door advertenties te plaatsen in vakbladen inzake groepenkasten en bijbehorende componenten. Met de overige 2 positioneringsstrategieën dient ook rekening gehouden te worden door X, aangezien een onderneming alleen leidend kan zijn in haar markt als de onderneming op 1 van de 3 strategieën uitblinkt en als de overige 2 factoren zich op een degelijk niveau bevinden. De afkomst van de onderneming heeft nauwelijks invloed op de keuze van een Belgische installateur om producten wel of niet bij een bepaalde onderneming aan te schaffen.

6.1.4 Interne analyse

X heeft een hiërarchische structuur aangezien het een kleine organisatie betreft waarin de eigenaar van de onderneming zijn medewerkers direct aanstuurt. Deze medewerkers zijn wel in het bezit van voldoende kennis over de producten en het primaire bedrijfsproces, waarop de onderneming geheel is afgesteld. Maar hebben deze niet de (taal)vaardigheden om het Franse deel van België te kunnen bedienen. Ook is mede door de jaarlijkse sterke groei van de onderneming bijna het plafond van de capaciteit van de werknemers bereikt. Alleen de assembleur van de groepenkasten heeft nog 30% capaciteit over die ongebruikt is. Het aanpassen of maken van een website kost veel tijd en kan zodoende onder de huidige omstandigheden niet worden uitgevoerd door personen binnen de onderneming zelf. De onderneming heeft een budget beschikbaar van €20.000 om directe investeringen te doen.

Door de eigenaar van X is een strategisch plan opgesteld, maar inzicht in de concurrentiekracht van concurrenten en de wensen van stakeholders heeft de eigenaar van de onderneming

onvoldoende. X wil zich opstellen als een klantvriendelijke en klantgerichte onderneming wat naar voren in de slogan “ *Kwaliteit en klantvriendelijkheid voor een betaalbaar product*”. Op dit moment worden de kerncompetenties nog onvoldoende uitgedragen op de website van de onderneming. Door functioneringsgesprekken worden medewerkers op deze verantwoordelijkheid gewezen terwijl de kwaliteit van het product wordt gewaarborgd door uitsluitend producten te gebruiken die in het bezit zijn van benodigde of gewenste certificeringen. Kerncompetenties van X zijn de klantgerichtheid en de hoge service dit het biedt aan de klanten.

6.1.5 Beantwoording centrale onderzoeksvraag

Bij de keuze om te internationaliseren dient een MKB-onderneming in ogenschouw te nemen of het beschikt over bedrijfsspecifieke voordelen en locatievoordelen. Voor X zijn er nauwelijks bedrijfsspecifieke voordelen te onderscheiden. Geconcludeerd kan worden dat de onderneming niet in het bezit is van expertise met betrekking tot internationalisatie en unieke technische kennis over het product. Verder is er geen sprake van een superieure kwaliteit van het geleverde product aangezien de regelgeving op dit gebied Europees geharmoniseerd is. Wel kan worden aangetekend dat de service die de onderneming biedt hoogwaardig is en de prijs van het product lager ligt dan die van Belgische aanbieders van groepenkasten.

Bij het zich vestigen op de Belgische markt zijn locatievoordelen voor X niet aanwezig. Zo zijn er nauwelijks handelsbelemmeringen tussen België en Nederland aangezien beide landen deel uitmaken van de Europese Unie en er zodoende vrij verkeer van personen en goederen mogelijk is. Beide landen zijn in het bezit van dezelfde munt waardoor een wisselkoers niet aanwezig en van belang is bij het internationalisatieproces. Aangezien België en Nederland aan elkaar grenzen zijn de transportkosten laag en vormen zodoende geen belemmering. Door geharmoniseerde regelgeving zullen verschillen in wet- en regelgeving klein zijn op het gebied van groepenkasten nihil zijn en nauwelijks een bron van zorg vormen.

Zoals door Dunning (1993) beschreven zal een onderneming die geen locatievoordelen onderscheidt geen gebruik maken van directe buitenlandse investeringen (DBI) maar kiezen voor directe export. In overeenstemming met de ‘international new venture’ theorie van Oviatt & McDougall (1994) dient X zich op te stellen als een Export-start up die zich richt op het in eigen beheer houden van logistieke systeem en de kennis hierover. Directe investeringen in het buitenland (DBI) dienen tot een minimum te worden beperkt. Incidentele verkoop zal plaats dienen te maken voor structurele verkoop aan Belgische installateurs waardoor de buitenlandse betrokkenheid zal toenemen, zoals naar voren komt in het Uppsala-model van Johanson & Vahlne (1977).

Zoals is beschreven zal er tijdens dit rapport, nadat de externe en interne omgevingsanalyse is volbracht, een strategie, in de vorm van een plan, worden opgesteld voor X. Een plan wordt opgesteld naargelang de middelen die binnen de onderneming beschikbaar zijn. Hierbij moet gedacht worden aan liquide middelen, beschikbare capaciteit en expertise binnen de onderneming.

De geringe aanwezige middelen van de MKB-onderneming X hebben ertoe geleid om te concluderen op dit moment **af te zien** van internationalisatie richting de Belgische markt voor groepenkasten. De onderneming loopt een hoog risico bij het internationaliseringsproces vanwege deze geringe aanwezige middelen. De capaciteit binnen de onderneming is op dit moment onvoldoende om uit te breiden, beide personen op het kantoor zitten vol qua werkzaamheden en assembleur heeft nog 30% aan capaciteitsgroei over. Het proces van internationalisatie is tijdrovend en deze tijd is er met de huidige capaciteit niet. Ook het feit dat er geen expertise is met internationale handel binnen de onderneming speelt hierbij een evidente rol. Door internationalisatie richting de Belgische markt zal de focus op de Nederlandse markt verslappen, terwijl deze als thuismarkt toch als meest belangrijk voor de onderneming dient te worden gezien.

Zoals aangegeven in de probleemdefinitie wil X door het betreden van de internationale markt een explosie van de groei bewerkstelligen. Dit dient bewerkstelligd te worden ondanks de groei van respectievelijk 50% en 40% die de onderneming de afgelopen jaren heeft doorgemaakt op het gebied van omzet, afzet en winst. Het advies is dan ook om eerst de Nederlandse markt beter in kaart te brengen om zodoende uit deze markt het maximale te halen. Het gevolg hiervan is dat het groeiproces rustiger en meer stapsgewijs verloopt dan bij toetreding tot de Belgische markt en er niet direct hoge kosten gemaakt dienen te worden. Hoe X de positie op de Nederland dient te verbeteren wordt aangegeven in de aanbevelingen zoals deze hieronder op een overzichtelijke manier worden weergegeven.

6.2 Aanbevelingen

Door wat geconcludeerd is uit de externe en interne omgevingsanalyse zijn de volgende punten naar voren gekomen die X in de toekomst dient te verbeteren of uit te voeren om het bedrijfsresultaat te optimaliseren;

1. In de huidige situatie is het voor X vooral niet nodig gebleken om te internationaliseren, er is nog sprake van voldoende groei van afzet-, omzet- en winstgroei binnen de Nederlandse markt. Door de beperkte beschikbare middelen waarover de onderneming beschikt kan internationalisering, vooral in deze economische onzekere tijd, leiden tot grote risico's. Het plan om te internationaliseren kan met de huidige beschikbare capaciteit ook niet bewerkstelligd worden. Met de huidige bezetting is er simpelweg geen tijd om het proces van internationalisering te doorlopen. Ook zal door internationalisatie de focus deels komen te liggen op de Belgische markt, waardoor de focus op de Nederlandse markt zal verslappen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat X in deze situatie van internationalisatie **af dient te zien** om zich zodoende volledig te kunnen focussen op de Nederlandse markt waarin X nog steeds sterk groeiende is.

2. X dient de bestaande concurrentie op de Nederlandse markt voor groepenkasten beter in kaart brengen en hierop in te spelen. De eigenaar gaf in het interview aan nauwelijks inzicht in de concurrenten te hebben en wat deze van de onderneming verwachten. Uit afgenomen interviews met Belgische installateurs blijkt dat deze prijs/kwaliteit veruit de belangrijkste factor vinden bij de keuze van de te kiezen leverancier. De eigenaar van X beweert dat de concurrerende factor

binnen de markt de geleverde service is. Door de concurrentie te analyseren zal X zich meer bewust worden van de positie die het inneemt binnen de Nederlandse markt en zal zich zodoende beter kunnen positioneren binnen de markt.

3. X dient zich ook te richten op het interne bedrijfsproces. Dit kan verbeterd en meer efficiënt gemaakt worden door training en bijscholing van de werknemers. Op deze manier kan de capaciteit van de onderneming verder worden uitgebreid en de tijdsduur van activiteiten beter worden ingeschat. Ook zal het bedrijfsproces verder kunnen worden geoptimaliseerd als er gebruik gemaakt gaat worden van automatiseringssystemen. Deze zijn op dit moment nog niet aanwezig. Hierbij moet gedacht worden aan de automatisatie van de controle van de betalingen en het inklokken van de bestellingen.

4. Op het gebied van promotie zijn er voor X ook nog enkele verbeterpunten te bespeuren. X geeft aan in het bezit te zijn van een slogan en beschikt volgens de medewerkers over meerdere kerncompetenties. Op de website van X is hier echter niks over terug te vinden. Het beter uitdragen waar onderneming voor staat zal leiden tot een betere bewustwording van klanten in de kerncompetenties van X. Zo dient de slogan " Kwaliteit en klantvriendelijkheid voor een betaalbaar product" op de website getoond te worden. Tot slot gaf de eigenaar van de onderneming aan in de toekomst zich niet alleen nog maar te focussen op internetverkoop maar ook op klantbezoek te willen gaan. Dit kan voor het behouden van bestaande relaties als wenselijk worden gezien. Met de huidige beschikbare capaciteit zal dit overigens nagenoeg onmogelijk zijn om te bewerkstelligen aangezien klantbezoeken veel tijd in beslag nemen.

7. Vervolgonderzoek

Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk dient de concurrentie binnen de Nederlandse markt te worden geanalyseerd. Dit kan worden gedaan door middel van een in de toekomst uit te voeren marktonderzoek. Als in de toekomst de Nederlandse markt onverhoopt toch is verzadigd en wordt besloten richting België te internationaliseren dienen eerst de mogelijkheden tot directe export te worden bekeken. Aangezien dit het minst risicovol is voor een onderneming met beperkte beschikbare middelen als X. Hierop voortbordurend kan verder in de toekomst worden gekeken naar uitbreiding richting meerdere en verdere markten om daarna de buitenlandse activiteiten verder uit te breiden. Deze werkwijze komt overeen met het Uppsala-model opgesteld door Johanson & Vahlne (1977).

Ook is het aan te raden om te onderzoeken of, met het gebruik van andere wetenschappelijke literatuur, inzichten betreffende internationalisatie van de onderneming komen te veranderen aangezien de toegepaste theorieën binnen dit onderzoek niet specifiek ontworpen zijn voor MKB-ondernemingen. Zo is het 5-krachten model zoals opgesteld door Porter (1980) geldig voor de industriële sector en hoeft zodoende niet vanzelfsprekend te gelden voor de elektrotechnische sector. Voor de interne analyse is het 7-S model ontworpen voor het analyseren van bedrijven waarin zich meerdere divisies bevinden. Dit model is zodoende niet direct toepasbaar op een onderneming als X aangezien deze hier niet over beschikt.

Verder is het aan te raden om in een vervolgonderzoek gebruikt te maken van andere literatuur met betrekking tot internationalisatiestrategieën en processen om zodoende ook op dit gebied meerdere inzichten te verwerven. Zo is in dit onderzoek de vraag waarom onderneming internationaal gaan beantwoord door middel van het OLI-paradigma (Dunning, 1993). Deze vraag kan ook beantwoord worden door gebruik te maken van andere theorieën op dit gebied als de Productlevenscyclusbenadering (PLC), internalisatietheorie en transactiekostenbenaderingen zoals beschreven door Hessels et al (2005). Op deze manier kan de vraag waarom een onderneming internationaliseert via een andere invalshoek worden bekeken en geanalyseerd.

Het proces van internationalisatie kan, zoals beschreven in de onderzoek, zowel op een stapsgewijze als agressieve wijze gebeuren. Deze beide strategieën zijn tijdens dit onderzoek beschreven en onderscheiden. Ook wordt er tijdens dit onderzoek aangegeven dat internationalisatie zowel op autonome als op coöperatieve wijze kan plaatsvinden. In dit onderzoek ligt de focus op autonome toetreding waardoor er geen aandacht is geschonken coöperatieve wijzen van toetreding. In een vervolgonderzoek is het zodoende wenselijk om het proces van internationalisatie ook te analyseren door gebruik te maken van de netwerkbenadering zoals uiteengezet door Hessels et al (2005). Deze benadering stelt dat het Uppsala-model een beperking kent. Het houdt namelijk geen rekening met coöperatieve wijzen van toetreding en de belangrijke rol van sociale netwerken. De netwerkbenadering zorgt ervoor dat deze beperking wordt weggenomen door te stellen dat het proces van internationalisatie meestal grillig verloopt en kan zodoende worden gezien als relevante literatuur tijdens een vervolgonderzoek.

Ten slotte wordt gesteld door Hessels et al. (2005) dat het Uppsala-model enigszins gedateerd is. Het 'innovation-related' model zoals beschreven door Hessels et al. (2005) kan als alternatieve literatuur gebruikt worden om stapsgewijze internationalisatie van een onderneming te verklaren.

8. Persoonlijke reflectie

Over mijn eigen functioneren tijdens deze opdracht ben ik niet geheel tevreden. Het maken van een juiste tijdplanning kan en moet beter. Door gestructureerd te werk te gaan zal er een hoop stress weggenomen worden en zal een vooraf gemaakte planning beter haalbaar blijken te zijn. Dit is iets om mee te nemen bij het schrijven van mijn volgende scriptie en tijdens mijn verdere loopbaan.

Tijdens de gesprekken met de interne begeleiders kwam al snel het belang van een goede literaire basis en structuur van het onderzoek naar voren. Dit is niet het leukste werk om te doen maar het zijn wel de bouwstenen van het onderzoek en vergemakkelijkt de uitvoering van overige onderdelen binnen een onderzoek aanzienlijk. Geconcludeerd kan worden dat ik tijdens het begin van deze opdracht de kennisinhoudelijke factoren van de opdracht heb onderbelicht. Dit is iets wat bij de uitvoering van mijn volgende scriptie een grotere mate van aandacht zal moeten krijgen.

Over het functioneren binnen de onderneming zelf ben ik daarentegen wel tevreden. Het was voor mij de 1^e stageperiode in mijn studieloopbaan. Deze is achteraf erg interessant en leerzaam gebleken. Het was voor mij geheel nieuw om in een onderneming als deze actief te zijn en ik wist zodoende niet precies wat ik kon verwachten toen mijn stageperiode begon. Na eerst veel indrukken op te hebben gedaan over het reilen en zeilen binnen de onderneming zelf kon ik na verloop van tijd makkelijk mijn draai vinden. Dit kwam ook mede door de prettige en behulpzame sfeer die op het kantoor heerst. Al met al kijk ik tevreden terug op mijn eerste stageperiode en kan ik hopelijk door middel van dit onderzoek bijdragen aan een verdere groei van de onderneming.

Referenties

Literatuurlijst:

Andersen, O. (1997). Internationalisation and Market Entry Mode: a Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*, (2), p. 27-42.

Babbie, E. (2007). *The Practice of social research*. Belmont, USA: Thomson Wadsworth.

Berg, B.L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Needham Heights, USA: Allyn and Bacon.

Blythe, J. (2006). *Principles & practice of marketing*. Londen, V.K.: Thomson Learning.

Boddy, D. (2008). *Management: An introduction, 4^e editie*. Harlow, Essex, V.K. : Pearson Education Limited.

Bolhuis, S.M. & Simons, P.R.J. (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer uitgeverij.

Brush, C.G. & Vanderwerf, P.A. (1992). A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, (7), p. 157-170.

Caldeira, M.M. & Ward, J. M. (2001). Using Resource-based theory to interpret the successful adoption and use of Information Systems & Technology in manufacturing Small and Medium sized enterprises. *The 9th European Conference on Information Systems*,(9), p. 1159-1169.

Chaffey, D. (2007). *E-Business and E-Commerce management: Strategy, Implementation and practice*. USA, NJ: Prentice-Hall.

Delios, A. & Henisz, W.J. (2000). Japanese firm investment strategies in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43 (3), p. 305-323.

Dunning, J.H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison-Wesley.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532-550.

Hessels, S.J.A., Overweel M.J. & Prince Y.M. (2005). *Internationalisering van het Nederlandse MKB*. Zoetermeer: EIM.

Hoevenagel, R.(2004). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf*. Zoetermeer: EIM.

Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, USA: West Publishing.

- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), p. 23-32.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Essex, V.K.: Pearson Education Limited.
- Kaplan, R.S. (2005). How the Balanced Scorecard Completes the McKinsey 7-S Model. *Strategy & Leadership*, 33 (3), p. 41-46.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, (8), p. 11-26.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. Londen, V.K.: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millenium edition*. Londen, V.K. : Prentice-Hall International.
- Loecher, U. (2000). Small and medium-sized enterprises – delimitation and the European definition in the area of industrial business. *European Business Review*, 12 (5), p. 261-264.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), p. 565-586.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concepts: Five P's for Strategy. *California Management Review Fall*, p. 11- 24.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), p. 45-64.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventrures. *Management International Review*, (37), p. 85-99.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, USA: Free Press.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, mei-juni, p. 3-15.
- Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington, USA: Lexington Books.
- Schooten, N. van & Huitema, N. (2007). Aan kennis bouwen is bouwen met kennis. Saxion Hogeschool Deventer.
- Shadish, W.R., Cook, T.D. & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston : Houghton-Mifflin.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. New York, NY: Basic Books.

Velde, E. van de, Vereertbrugghen, C. & Clarysse, B. (2009). *Internationalisering van Vlaamse ondernemingen*. Universiteit Gent.

Yin, R. (1984). *Case study research*. Beverly Hills, USA: Sage Publications.

Zee, F. van der (2004). *Kennisverwerving in de empirische wetenschappen, de methodologie van wetenschappelijk onderzoek*. Groningen: BMOOO.

Internetsites:

AIB-Vinçotte Belgium (2012). *Controle elektrische installaties*, verkregen op 11-06-2012. Website: <http://www.vincotte.be/nl/particulier/diensten/overzicht-diensten/elektrische-installatie/>

Bureau voor Belgische zaken (BBZ) (2012). *Vergelijkend overzicht voor zelfstandigen 2012*, Verkregen op 25-06-2012. Website: <http://www.svb.nl/Images/9080NO.pdf>

Bureau voor Normalisatie (NBN) (2012). Algemene informatie, verkregen op 14-06-2012. Website: http://www.nbn.be/nl/algemene_informatie.html

Eurostat (2012). *Informatie EU-landen*, verkregen op 01-06-2012. Website: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcod e=tsieb020>

EVD Internationaal (2011). *Marktinformatie België*, verkregen op 25-06-2012. Website: <http://www.agentschapnl.nl/nl/node/42578>

Federaal Planbureau (2012). *Perscommuniqué economische vooruitzichten 2012-2017*, verkregen op 13-06-2012. Website: http://www.plan.be/press/press_det.php?lang=nl&TM=30&IS=67&KeyPub=1123

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (2012). *Overzicht NACE-BEL codes*, verkregen op 23-06-2012. Website: <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/gegevensinzameling/nomenclaturen/nacebel/>

MKB-Nederland (2007). *Buurmarkt België*. Verkregen op 17-06-2012. Website: [http://www.mkb.nl/images/MKB_Belgie_2007\[1\].pdf](http://www.mkb.nl/images/MKB_Belgie_2007[1].pdf)

MKB-servicedesk (2012). *Ondernemen in België, hoe werkt dat?* Verkregen op 24-06-2012. Website: <http://www.mkb servicedesk.nl/2443/ondernemen-belgie-hoe-werkt.htm>

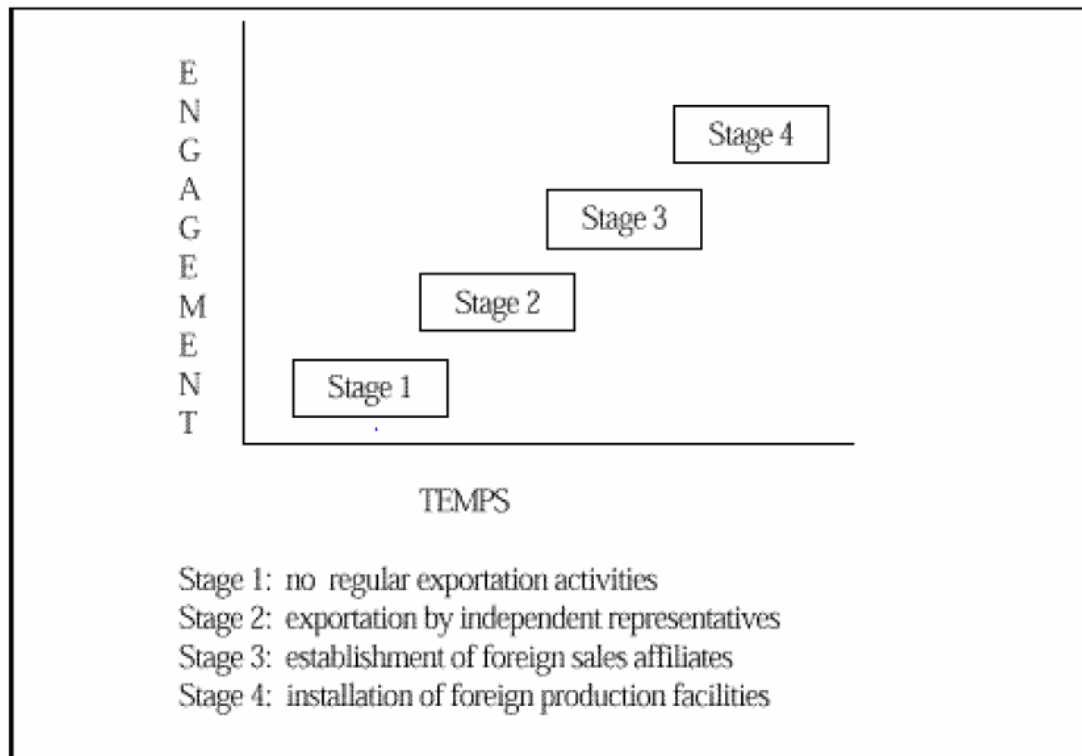
Moaweb (2012). *Telefonisch interview*, verkregen op 06-06-2012. Website: <http://www.moaweb.nl/kenniscentrum/digitaal-woordenboek/v/vragenlijst>

Nederlandse Kamer van Koophandel voor België en Luxemburg (2012). *NACE-BEL Codes en ondernemingsvormen*, verkregen op 04-06-2012. Website: <http://www.nkvk.be/Startpagina.html>

Portaal Belgium (2012). *Basiskennis bedrijfsbeheer België*, verkregen op 18-06-2012.
Website:http://www.belgium.be/nl/economie/onderneming/oprichting/belangrijkste_stappen/basiskennis_bedrijfsbeheer/

Appendices

Appendix A



Figuur 5: Fases internationalisering Uppsala-model (Van de Velde et al. 2009).

Appendix B

Few Activities Coordinated Across Countries (Primarily Logistics) Coordination of Value Chain Activities	New International Market Makers	
	Export/Import Start-up I	Multinational Trader II
Many Activities Coordinated Across Countries	Geographically Focused Start-up III	Global Start-up IV
	Few	Many
Number of Countries Involved		

Figuur 6 : Types nieuwe internationale organisaties (Oviatt & McDougall, 1994, p. 59).

Appendix C

Tarieven inkomstenbelasting Nederland en België:

Basisschaal belastinginhouding 2012

Belastbaar inkomen		Belastingheffing per jaar	
van	tot en met	minimum	totaal
0	8.350	0	+25%
8.350	11.890	2.088	+30% boven 8.350
11.890	19.810	3.150	+40% boven 11.890
19.810	36.300	6.318	+45% boven 19.810
36.300	of meer	13.739	+50% boven 36.300

Figuur 7: Tarieven inkomstenbelasting België (Bureau voor Belgische zaken 2012).

Tarieven inkomstenbelasting 2012 (jonger dan 65 jaar)

Belastbaar inkomen uit werk en woning		Belastingheffing per jaar	
van	tot en met	minimum	totaal
0	18.945	0	+1,95%
18.945	33.863	369	+10,80% boven 18.945
33.863	55.491	1.980	+42% boven 33.863
55.491	of meer	11.483	+52% boven 56.491

Figuur 8: Tarieven inkomstenbelasting Nederland (Bureau voor Belgische zaken, 2012).

Appendix D

Voor vennootschappen met een belastbaar inkomen dat niet hoger is dan 322 500 euro, bestaat er een verlaagd opklimmend tarief.

Belastbaar inkomen	Tarieven
van 1 tot 25 000 euro	24,98%
van 25 000 tot 90 000 euro	31,93%
van 90 000 tot 322 500 euro	35,54%

Om van het verminderde tarief gebruik te kunnen maken, moet u aan de volgende voorwaarden voldoen:

- De dividenden die de vennootschap uitkeert, mogen niet hoger zijn dan 13% van het gestorte kapitaal bij het begin van het belastbare tijdperk.
- De aandelen die in het bezit zijn van de vennootschap mogen niet meer dan de helft uitmaken van de gerevalueerde waarde van het gestorte kapitaal, of van het gestorte kapitaal verhoogd met de belaste reserves en de geboekte meerwaarden. De waarde van de aandelen en het bedrag van het gestorte kapitaal, de reserves en de meerwaarden komen in aanmerking op de dag waarop de vennootschap die de aandelen bezit, haar jaarrekening heeft opgesteld.
- De onderneming moet aan minstens een van zijn bedrijfsleiders een bezoldiging toekennen ten laste van het resultaat van het belastbare tijdperk van minimaal 36 000 euro (aanslagjaar 2008). Als het belastbaar inkomen van de onderneming lager is dan 36 000 euro, moet de onderneming minstens aan een van de bedrijfsleiders een bezoldiging toekennen die niet lager is dan het belastbaar inkomen.
- De onderneming mag geen deel uitmaken van een groep waartoe een coördinatiecentrum behoort.
- De aandelen die het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen mogen niet voor de helft of meer in het bezit zijn van andere vennootschappen.

De vennootschappen moeten ook [vooraftbetalingen](#) uitvoeren , op straffe van een belastingverhoging.

Figuur 9: Eisen verlaagd tarief vennootschapsbelasting (Portaal Belgium, 2012).

Appendix E

De Europese normen geharmoniseerd met NBN normen (rood is relevant voor groepenkasten):

Soort norm	Aanwijzer
Originele Europese normen van CEN	NBN EN (1 tot 1999 of 12000 tot 19999)
Normen op het gebied van luchtvaart, afkomstig van de AECMA (Association Européenne des Constructeurs de Matériel Aérospatial)	NBN EN (2000 tot 9999)
Normen op het gebied van ijzer en staal. Herzieningen van Euronormen (normen van de vroegere Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal - EGKS) worden ook in deze reeks gepubliceerd	NBN EN (10000 tot 11999)
SO-normen die op Europees vlak zijn aanvaard	I NBN EN (20000 tot 39999) = vroegere nummering (ISO-nummer + 20000); op dit ogenblik : NBN EN ISO (...)
CEN/CENELEC-normen op het gebied van informatietechnologie	NBN EN (40000 tot 44999) of NBN EN ISP 10607-4
CEN/CENELEC-normen (overige)	NBN EN (45000 tot 49999)
Originele normen van de CENELEC	NBN EN (50000 tot 59999)
IEC-normen die op Europees vlak zijn aanvaard	NBN EN (60000 tot 69999) (IEC-nummer + 60000)
Normen van de CECC (CENELEC Electronic Components Committee)	NBN EN (100000 tot 199999) (CECC-nummer + 100000)
ETSI-normen (Telecommunicatie) NBN ETS	(300000 tot 399999) of NBN EN (300000 tot 399999)

Figuur 10: Europese normen en voornomen (NBN, 2012).

Appendix F

Vergelijking van de voornaamste vennootschapsvormen in België	Besloten Vennootschap met Bepaalde Aansprakelijkheid (BVBA)	Naamloze Vennootschap (NV)	Coöperatieve Vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (CV)	Coöperatieve Vennootschap met onbeperkte (hoofdelijke) aansprakelijkheid (CVOHA)
Algemeen	- vooral bestemd voor kleinere ondernemingen - georganiseerd bestuur door minstens 1 zaakvoerder (niet door vennoten zelf) - bepaalde overdraagbaarheid van aandelen - continuïteit van bestuur - éénpersoons-BVBA : enkel door fysiek persoon	- min. 2 oprichters - min. 3 bestuurders (2, indien slechts 2 vennoten) 3 organen : algemene vergadering raad van bestuur orgaan van toezicht - dagelijks bestuur kan worden toevertrouwd aan gedelegeerd bestuurder	leunt nauw aan bij B.V.B.A. (kleine ondernemingen)	- voor niet-kapitaalintensieve ondernemingen - laag financieel risico
Authentieke akte	- oprichtingsakte verleden bij Belgische notaris, in de taal van vestigingsplaats van de vennootschap - financieel plan over een periode van min. 2 jaar, verplicht bij oprichting (ter verantwoording van vooropgestelde kapitaal) - oprichtingsakte wordt gepubliceerd in Belgisch Staatsblad (bij uitdrukking) - akte binnen 15 dagen na oprichting deponeren bij de griffie van de rechtbank van koophandel			- gewone schriftelijke overeenkomst, behalve bij inbreng van onroerende goederen) - publicatie in Belgisch Staatsblad
Vereist aantal vennoten	minstens twee geldig verbonden oprichters (behalve : éénpersoons-B.V.B.A.)		ten minste 3 vennoten	
Aansprakelijkheid	vennoten slechts aansprakelijk tot hun inbreng			vennoten persoonlijk en hoofdelijk aansprakelijk
Minimum kapitaal	- moet volledig geplaatst zijn (1) - bedraagt ten minste EUR 18.550, min. EUR 6.200 volstort - verdeeld in gelijke aandelen op naam, beperkt overdraagbaar - met of zonder vermelding van waarde aandelen - ondeelbare aandelen	- moet volledig geplaatst zijn (1) - bedraagt ten minste EUR 61.500, volledig volstort - verdeeld in aandelen die overdraagbaar zijn, met of zonder nominale waarde, aan toonder of op naam - deelbare aandelen	- vast gedeelte bepaald in de statuten - niet lager dan EUR 18.550, min. EUR 6.200 volstort	geen minimumkapitaal
Inschrijving in het HR	- gebeurt op griffie van de rechtbank van koophandel, binnen het rechtsgebied waar de handelsactiviteit zal worden uitgeoefend - tevens inschrijving in het handelsregister van de rechtbank, binnen het rechtsgebied waar haar maatschappelijke zetel gevestigd is			
Aanvraag BTW-nummer	- aanvraag op controleaanvoer van de plaats waar de maatschappelijke zetel van de vennootschap gelegen is, d.m.v. standaardformulier (604A) - Bla inschrijving in HR - vereiste documenten : identiteitskaart, handelsregisternummer, statuten - moet vernield worden op alle commerciële documenten			
Oprichtersaansprakelijkheid	- in geval van faillissement binnen 3 jaar na oprichting - indien aansprakelijk (of vast gedeelte voor CV) kennelijk onroerend was voor de normale uitoefening van de voorgenomen bedrijvigheid over min. twee jaar			
Verplichte vermeldingen op alle commerciële doc.	benaming, vermelding vennootschapsvorm, zetel, HR-nummer, BTW-nummer, rekeningnummer bank of post			

(1) d.w.z. dat de oprichters zich onvoorwaardelijk moeten hebben verbonden ten minste het bedrag van het maatschappelijk kapitaal in te brengen.

Figuur 11: Ondernemingsvormen in België (NKVK, 2012).

Appendix G

Resultaten vragenlijst positionering;

Vraag 1: *Op basis waarvan vergelijkt u de verschillende aanbieders? Hierbij moet gedacht worden aan prijs, levertijd, product en service. Welke van deze factoren speelt/spelen voor u de grootste rol bij de keuze waar het product te kopen?*

	Aantal
Prijs	7
Levertijd	0
Product	10
Garantie	2

Vraag 2: *In welke prijsklasse zit u te denken bij de aanschaf van een standaard zekeringkast?*

	Aantal
€ 150-200	1
€ 201-250	7
€ 251-300	5
>€ 300	2

Vooral rond €250,-

Vraag 3: *Welke merken zekeringskasten installeert u op regelmatige basis?*

	Aantal
Hager	3
Legrand	7
Rittal	1
Schneider	4
Vynckier (GE)	10

Rittal voor industriële kasten, niet relevant voor X aangezien deze alleen voor huis en kleine kantoorinstallaties.

Vraag 4: *Leest u regelmatig vakbladen omtrent zekeringskasten (of componenten) raadpleegt u regelmatig? Zo ja, welke?*

	Aantal
Ja	7
Nee	8

Maandbladen van leveranciers en catalogussen.

Vraag 5: Hoeveel tijd mag volgens u een online bestelling plaatsen maximaal in beslag nemen?

	Aantal
1-5 minuten	8
6-10 minuten	3
11- 15 minuten	2
16-20 minuten	2
>20 minuten	0

Vraag 6: Wat is voor u de maximale leveringsduur na de bestelling van het product?

	Aantal
1 dag	7
2 dagen	5
3 dagen	2
>3 dagen	1

Vraag 7: Welke leveringsmethode geniet uw voorkeur? Ophalen bij een afhaalpunt(1), thuis bezorgen d.m.v. post/koeriersdienst(2) of op het werk (3) laten bezorgen?

	Aantal
Afhaalpunt	9
Thuis bezorgen post of koeriersdienst	8
Op het werk	3

Vraag 8: Hoeveel bent u bereidt maximaal te betalen om het product thuis te laten afleveren?

	Aantal
€ 0	13
€ 1-10	1
€ 11-20	1

Vaak al gratis aangeboden door leverancier (service).

Vraag 9: Tegen welke fouten bent u wel eens opgelopen bij een online bestelling? Denk hierbij aan een beschadigde-, onvolledig-, ontbrekende bestelling, betalingsproblemen of problemen met een retourzending.

	Aantal
Geen	7
Beschadigde bestelling	2
Onvolledige of ontbrekende bestelling	5
Betalingsproblemen	0
Problemen met de retourzending	1

Vraag 10: *Heeft u dit als vervelend ervaren?*

	Aantal
Ja	8
Nee	0
N.v.t.	7

Vraag 11: *Binnen welke tijd moeten ontstane problemen door de aanbieder worden opgelost?*

	Aantal
< 24 uur	2
1 dag	2
2 dagen	6
>2dagen	5

Vraag 12: *Heeft de afkomst van de onderneming invloed op uw keuze om een zekeringkast wel of niet te bestellen?*

	Aantal
Ja	1
Nee	14

1 installateur wil bij vaste leverancier blijven bestellen.

Vraag 13: *Als u ervoor heeft gekozen om een zekeringkast online te bestellen, welke aspecten vindt u dan belangrijk bij de keuze van uw product?*

	Aantal
Overzichtelijkheid	13
Link naar leverancier	2
Prijzen	4
Productinformatie	6
Alternatieven zichtbaar	2

13 van de 15 overzichtelijkheid belangrijk zodat het snelheid bestelproces bevordert.

Appendix H

	Helpful	Harmful
Internal origin	S Strengths	W Weaknesses
External origin	O Opportunities	T Threats

Figuur 12: overzicht SWOT-analyse.

Appendix I

Vragenlijsten:

Externe analyse

Vragenlijst expert KVK

- Welke mogelijkheden zijn er voor een buitenlandse onderneming om snel toe te treden tot de Belgische markt?
- Van welke certificeringen dient de eigenaar in het bezit te zijn bij het opstarten van een onderneming in België?
- Welke verschillen bestaan er tussen ondernemingsvormen in Nederland en België?
- Hebben verschillen van wet en regelgeving tussen de 3 gewesten in België invloed op het toetreden tot de Belgische markt?
- Maakt een MKB onderneming kans op exportsubsidies? Zo ja, welke?
- Welke toetredingsbarrières zijn er opgelegd door de Belgische overheid?
- Kan een onderneming makkelijk toegang krijgen tot distributiekkanalen in België?

Vragenlijst klantenonderzoek (Positionering)

- Op basis waarvan vergelijkt u de verschillende aanbieders? Hierbij moet gedacht worden aan prijs, levertijd, product en service. Welke van deze factoren speelt/spelen voor u de grootste rol bij de keuze waar het product te kopen?
- In welke prijsklasse zit u te denken bij de aanschaf van een standaard zekeringkast?
- Welke merken zekeringskasten installeert u op regelmatige basis?
- Welke vakbladen omtrent zekeringskasten (of componenten) raadpleegt u regelmatig?
- Hoeveel tijd mag volgens u een online bestelling plaatsen maximaal in beslag nemen?
- Wat is voor u de maximale leveringsduur na de bestelling van het product?
- Welke leveringsmethode geniet uw voorkeur? Ophalen bij een afhaalpunt(1), thuis bezorgen d.m.v. post(2)/koeriersdienst(3) of op het werk (4) laten bezorgen?
- Hoeveel bent u bereidt maximaal te betalen om het product thuis te laten afleveren?
- Tegen welke fouten bent u wel eens opgelopen bij een online bestelling? Denk hierbij aan een beschadigde-, onvolledig-, ontbrekende bestelling, betalingsproblemen of problemen met een retourzending.
- En heeft u dit als vervelend ervaren?
- Binnen welke tijd moeten ontstane problemen door de aanbieder worden opgelost?
- Heeft de afkomst van de onderneming invloed op uw keuze om een zekeringkast wel of niet te bestellen?
- Als u ervoor heeft gekozen om een zekeringkast online te bestellen, welke aspecten vindt u dan belangrijk bij de keuze van uw product?

Vragenlijst Porter's 5-Forces:

Vragen macht van de klant:

- Zijn er vergelijkbare producten met dezelfde kwaliteit te verkrijgen?
- Zijn de aankoopkosten van het product laag ten opzichte van de totale kosten van het product?
- Is er een groep kopers die een relatief grote hoeveelheid van de totale afzet herbergt?
- In welke mate is de klant op zoek naar de laagste prijs bij de aanschaf van het product?
- Is de klant in hoge mate afhankelijk van de aanbieder?

Vragen macht van de leverancier:

- Is er sprake van een klein aantal leveranciers ten opzichte van het aantal elektrotechnische groothandels?
- Is de producent een kleine klant ten opzichte van de totale afzet van de leverancier?
- Zijn er noemenswaardige verschillen tussen de geleverde producten van de verschillende leveranciers?
- Zijn er veel kosten verbonden aan het overschakelen naar een andere leverancier?
- Kan de leverancier voorwaartse integratie bewerkstelligen? Hiermee wordt bedoeld of de leverancier ook de processen van de groothandel kan uitvoeren en overnemen.

Vragen substitutiegoederen:

- Zijn er substitutiegoederen met een betere prijs/kwaliteitverhouding aanwezig?
- Zijn er substitutiegoederen aanwezig die een aantoonbaar betere prestatie leveren dan de eigen productie?
- Is de klant bereid om over te stappen naar het substitutiegoed?

Vragen barrières tot toetreding:

- Kan een startende groothandel snel toegang krijgen de sector?
- Zijn er weinig mogelijke schaalvoordelen aanwezig binnen deze sector?
- Is onbekendheid bij de klant geen belemmering voor een beginnende aanbieder binnen deze sector?
- Hoeft een klant weinig kosten te maken bij het overschakelen van de ene naar de andere groothandel? (1)
- Zorgt de overheid voor toetredingsbarrières of weert deze zelfs potentiële toetreders?
- Kan een toetreder makkelijk toegang krijgen tot een distributiekanaal?

Vragen met betrekking tot bestaande concurrentie:

- Is er sprake van een groot aantal groothandels in verhouding tot de sector?
- In welke mate er is sprake van productdifferentiatie binnen deze sector?
- Hoeft de klant weinig kosten te maken bij het overschakelen van de ene naar de andere groothandel? (2)
- Zijn voor een groothandel de vaste kosten relatief hoog ten opzichte van de variabele kosten?
- Is er sprake van een laag of hoog groeipotentieel binnen de sector?

- Zijn er weinig verschillen in kwaliteit tussen de verschillende producten binnen deze sector?
- Zijn er uittredingsbelemmeringen binnen deze sector?

Interne analyse

Vragenlijst 7-S Model:

Vaardigheden:

- Hebben de medewerkers een opleiding gehad in overeenstemming met de bedrijfsprocessen?
- Hebben de medewerkers voldoende kennis over de producten?
- Worden medewerkers getraind conform de onderneming en de interne bedrijfsprocessen?

Structuur en personeel:

- Is de structuur van de onderneming afgesteld op de primaire processen van de onderneming?
- Kunt u het gehele primaire proces stap voor stap beschrijven?
- Zijn de functieomschrijvingen duidelijk beschreven?
- Zijn er van tijd tot tijd functioneringsgesprekken binnen de onderneming? (1)

Systemen en processen:

- Zijn de processen binnen de onderneming beschreven en staan deze vast?
- Zijn er regelmatig verandering binnen de bedrijfsprocessen of blijven deze over langere tijd hetzelfde?
- Kan de tijdsduur van werkzaamheden goed worden ingeschat en verdeeld tussen de medewerkers?
- Worden mogelijke procesverbeteringen periodiek onderling besproken?
- Maakt de onderneming gebruik van geautomatiseerde systemen, zoals een ERP-systeem?

Managementstijl:

- Communiceert u als manager met medewerkers over verwachtingen en geleverde prestaties?
- Op welke manier worden medewerkers beloont voor geleverde prestaties?
- Zijn er van tijd tot tijd functioneringsgesprekken binnen de onderneming? (2)

Gemeenschappelijke waarden:

- Zijn er zaken die werknemers van deze onderneming absoluut niet mogen doen? Met uitzondering van crimineel gedrag.
- Wat stelt u als manager in het werk om de identiteit van de onderneming te behouden?
- Welke slogan past het beste bij het doel van deze onderneming? Hoe kan de onderneming het best worden omschreven.

Vragen inzake de onderneming:

- Missie, visie en doelen beschrijven
- Omzetcijfers/winstcijfer/Groeicijfers
- Beschikbare middelen (Capaciteit, groeimogelijkheden, liquide middelen)