

# Bachelorscriptie

## “Marktbewerkingplan Sigmax”

Datum: Juni 2011

### **Auteur**

Naam: J.C. ter Haar  
Studentnummer: s0170054  
Studie: Bedrijfskunde

### **Opdrachtgever**

Naam: Sigmax Law Enforcement

### **Begeleiders**

Universiteit Twente: M.R. Stienstra MSc  
Drs P. Blik  
Sigmax: Ing. P. Dinnissen



# Voorwoord

In het voor u liggende rapport wordt een marktonderzoek gepresenteerd. Dit marktonderzoek is uitgevoerd in opdracht van Sigmax en dient voor mij als afsluiting van mijn bacheloropleiding Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente te Enschede. Ik heb mij de afgelopen maanden verdiept in zowel Sigmax als organisatie zelf, als in de mogelijkheden met betrekking tot een uitbereiding naar de Belgische markt op het gebied van digitale wetshandhaving voor de politie.

Alvorens u aan het lezen van het verslag begint, wil ik een aantal mensen bedanken voor hun ondersteuning bij de totstandkoming van dit rapport. Zonder de kritische blik en waardevolle adviezen van mijn begeleider Martin Stienstra van de Universiteit Twente had dit verslag niet de huidige vorm aan kunnen nemen.

Naast mijn begeleider ben ik veel dank verschuldigd aan alle medewerkers van Sigmax voor de hulp en medewerking die zij mij hebben geboden tijdens de uitvoering van mijn onderzoek. Ik wil Paul Dinnissen bedanken dat hij mij namens Sigmax de kans heeft gegeven om een afstudeeronderzoek binnen Sigmax te mogen uitvoeren. Eén medewerker van Sigmax, Harry Engels, wil ik graag apart bedanken voor het helpen met het tot stand komen van de interviews bij een aantal politiezones in België.

Notter, juni 2011

Jeffrey Cornelis ter Haar



# Managementsamenvatting



# Inhoudsopgave

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Voorwoord .....             | 1  |
| Managementsamenvatting..... | 2  |
| 1                           | 6  |
| 1.1                         | 6  |
| 1.2                         | 6  |
| 1.3                         | 7  |
| 1.4                         | 7  |
| 1.5                         | 8  |
| 1.6                         | 8  |
| 1.7                         | 9  |
| 1.8                         | 9  |
| 1.9                         | 10 |
| 2                           | 11 |
| 2.1                         | 11 |
| 2.1.1                       | 11 |
| 2.1.2                       | 11 |
| 2.1.3                       | 11 |
| 2.2                         | 12 |
| 2.2.1                       | 12 |
| 2.2.2                       | 13 |
| 2.3                         | 17 |
| 2.3.1                       | 17 |
| 2.3.2                       | 18 |
| 2.3.3                       | 18 |
| 2.4                         | 19 |
| 2.4.1                       | 20 |
| 2.5                         | 21 |
| 3                           | 22 |
| 3.1                         | 22 |
| 3.2                         | 22 |
| 3.2.1                       | 23 |
| 3.2.2                       | 25 |
| 3.2.3                       | 26 |
| 4                           | 27 |
| 4.1                         | 27 |
| 4.1.1                       | 27 |
| 4.1.2                       | 32 |
| 4.2                         | 37 |
| 4.2.1                       | 37 |
| 4.2.2                       | 42 |
| 4.2.3                       | 42 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.2.4 | Confrontatiematrix .....  | 43 |
| 5     | Conclusie & aanbevelingen .....                                   | 47 |
| 5.1   | Strategische opties .....   | 47 |
| 5.2   | Markt veroveringstrategie .....                                   | 48 |
| 5.3   | Conclusie .....   | 50 |
| 5.4   | Aanbevelingen .....   | 50 |
| 6     | Discussie .....   | 52 |
| 7     | Literatuurlijst .....   | 54 |
| 8     | Bijlage .....   | 59 |
|       | Bijlage A: SLEPT Analyse .....                                    | 59 |
|       | Bijlage B: Vijfkrachtenmodel Porter .....                         | 60 |
|       | Bijlage C: 7S model .....   | 61 |
|       | Bijlage D: Eclectisch paradigma .....                             | 63 |
|       | Bijlage E: Interviewvragen politiezones België.....               | 65 |
|       | Bijlage F: Interviewvragen politie digitalisering handhaving..... | 67 |

# 1 Introductie

## 1.1 Bedrijfsbeschrijving

Sigmax is in 1998 opgericht door Walter Rijk en Leo van den Ende en telt ruim honderd werknemers. De organisatie is in Nederland marktleider in het ontwikkelen van handheld applicaties en is gespecialiseerd in het aanbieden van mobiele oplossingen aan onderhoudsbedrijven, inspectiebedrijven en op het gebied van handhaving en toezicht voor gemeentelijke overheden en politie. Sigmax is een professioneel bedrijf dat een sterke focus legt op de wensen en eisen van de klant. Dit komt ook tot uitdrukking in de missie: Sigmax streeft naar het samen met de klant bedenken, realiseren en implementeren van totaaloplossingen die het bedrijfsproces en de manier van werken het beste ondersteunen.

Sigmax bestaat uit 4 zelfstandige BV's:

- Sigmax ICT Specialisten
  - Richt zich op het inrichten en het beheer van IT infrastructuur.
- Sigmax Mobile Solutions
  - Ontwikkelt succesvolle mobiele oplossingen die zonder of met kleine aanpassingen in organisaties kunnen worden geïmplementeerd.
- Sigmax Field Mobility
  - Richt zich op de ontwikkeling van mobiele oplossingen op het gebied van buitendiensten.
- Sigmax Law Enforcement
  - Richt zich specifiek op mobiele oplossingen voor handhaving & toezicht.

Dit verslag wordt geschreven binnen de divisie Law Enforcement. Deze divisie houdt zich zoals gezegd specifiek bezig met het ontwikkelen van mobiele oplossingen op het gebied van handhaving & toezicht. De producten die deze BV aanbiedt zijn CityControl voor de gemeenten, MobilePolice voor de politiekorpsen en OV Pocket voor het openbaar vervoer. In dit verslag staat het product MobilePolice centraal.

## 1.2 Productbeschrijving

Politiekorpsen leveren een belangrijke bijdrage aan de veiligheid in de regio's (Rijksoverheid, 2010). Het proces van opsporen, handhaven en de administratieve afhandeling daarvan, kan bijzonder complex zijn. De mobiele handhavingapplicatie MobilePolice kan de taken van de politie vereenvoudigen en de bijbehorende administratieve taken aanzienlijk verminderen.



MobilePolice is een met GPS uitgeruste PDA en bevat overzichtelijke software waarmee verbalisanten efficiënt een proces-verbaal kunnen uitschrijven. Een uitgebreid BackOffice systeem zorgt voor de snelle verwerking van de transacties. Met behulp van de PDA kunnen verbalisanten verbaliseren op alle overtredingen uit het feitenboekje, externe informatiesystemen bevragen (onder andere de RDW), snel en eenvoudig processen-verbaal opmaken, email en intranet op straat raadplegen en foto's maken van geconstateerde overtredingen. Daarnaast is er een kleine draadloze printer aan de handheld verbonden waarmee het mogelijk wordt gemaakt om een aankondiging van beschikking direct te overhandigen aan de overtreder.



Figuur 1: MobilePolice Systeem

### 1.3 Probleemdefinitie

Sigmax heeft inmiddels nagenoeg alle Nederlandse politiekorpsen voorzien van het MobilePolice systeem. De groeimogelijkheden zijn voor Sigmax dus beperkt wanneer zij zich enkel zal blijven richten op de Nederlandse markt. Sigmax heeft al een kleine ervaring opgebouwd op de Belgische markt met het CityControl systeem dat gebruikt wordt door handhavers van de gemeente om vergunningen te controleren, fiscale naheffingen uit te schrijven voor parkeer- of milieuovertredingen en om wetten en regels na te slaan. Dit bevindt zich echter nog in het beginstadium. Met het MobilePolice systeem is er nog geen poging ondernomen om de Belgische markt te betreden. Sigmax wil ook met dit systeem de stap zetten naar de Belgische markt. Het kernprobleem kan als volgt worden geformuleerd: Sigmax Law Enforcement wil groeien op de politiemarkt terwijl dit door het huidige grote marktaandeel in Nederland bijna niet meer mogelijk is. Daarom wil Sigmax de eventuele kansen bekijken die er zijn op de Belgische markt voor het MobilePolice systeem.



Figuur 2: Marktaandeel politiekorpsen MobilePolice

### 1.4 Doelstelling

De uiteindelijke doelstelling van dit verslag is het geven van een beschrijving en een aantal weloverwogen aanbevelingen met betrekking tot de wijze waarop Sigmax Law Enforcement de

Belgische markt kan benaderen met het product MobilePolice. Het onderzoeksrapport moet een uitgebreide beschrijving geven van de Belgische markt waarbij de nadruk ligt op het gebied van handhaving & toezicht. Aan het eind van het rapport zullen er een aantal aanbevelingen worden gegeven betreffende de mogelijke betreding van de Belgische markt.

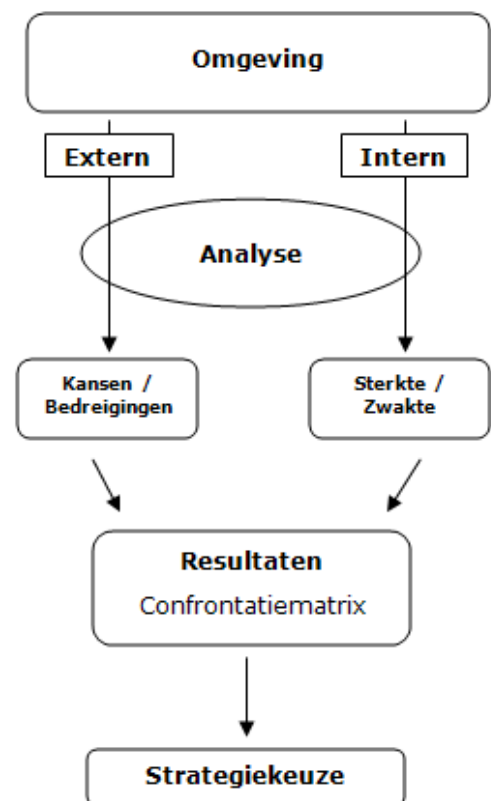
## 1.5 Probleemstelling

Om het geschetste kernprobleem in hoofdstuk 1.3 te kunnen oplossen, zal er een probleemstelling moeten worden opgesteld. Deze kan als volgt worden geformuleerd:

*“Welke strategie dient Sigmax met het product MobilePolice in de Belgische markt te volgen om toegang te krijgen tot deze markt en vervolgens een zo groot mogelijk aandeel te veroveren en te behouden?”*

## 1.6 Probleemaanpak

Voordat een onderzoek kan worden uitgevoerd, zal er eerst een duidelijke vraagstelling geformuleerd moeten worden. Allereerst zal er worden stilgestaan bij de vraag waarom organisaties nieuwe buitenlandse markten willen betreden. Ook zal er gekeken worden bij de risico's die hieraan verbonden zijn. Om een goede markt veroveringstrategie te kunnen formuleren, is het van belang om eerst te kijken naar de externe omgeving. Door middel van deze analyse kunnen de kansen en bedreigingen die aanwezig zijn op de voor Sigmax nieuwe markt geïdentificeerd worden. Factoren uit de externe omgeving hebben invloed op de mogelijkheid van de organisatie om winst te maken (Kotler, 2003, p. 102). Het alleen waarnemen van kansen is niet genoeg. Een organisatie zal hieruit ook voordeel moeten behalen. Daarom is het nodig om de interne sterktes en zwakten van de organisatie bloot te leggen (Kotler, 2003, p. 104).



**Figuur 3: Het onderzoeksmodel**

Dit onderzoek zal zich specifiek richten op de beschrijving van de kansen en bedreigingen die er bestaan voor Sigmax Law Enforcement op de Belgische markt voor het product MobilePolice. Daarnaast zal er aandacht worden besteed aan het analyseren van de interne sterkten en zwakten

van Sigmax. Aan de hand hiervan zal er een strategiekeuze worden gemaakt. De geschetste probleemaanpak is in figuur 3 schematisch weergegeven.

## 1.7 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen zijn opgesteld ter ondersteuning van de eerder genoemde probleemstelling. Wanneer deze vragen op de juiste wijze zijn beantwoord, kan er een antwoord worden gegeven op de probleemstelling.

Zoals in de probleemaanpak is aangegeven, is het van belang om eerst te kijken naar de externe omgeving. De eerste deelvraag luidt dan ook:

- Hoe ziet de externe omgeving in België eruit?

Daarnaast is het nodig om de interne sterktes en zwaktes van Sigmax bloot te leggen. Hieruit kan als tweede deelvraag worden geformuleerd:

- Hoe ziet de interne omgeving van Sigmax eruit?

Om tot een goed oordeel te komen over welke markt veroveringstrategie Sigmax kan hanteren, zal er eerst worden gekeken naar wat de literatuur zegt over welke strategieën veelal worden gebruikt in de softwarebranche. Dit zal voornamelijk in het theoretisch kader aan de orde worden gesteld. De hierbij behorende deelvraag luidt als volgt:

- Welke markt veroveringstrategieën worden volgens de literatuur bij softwarebedrijven gehanteerd?

## 1.8 Hoofdstukindeling

Het volgende hoofdstuk van dit rapport bevat het theoretisch kader. Hier wordt de literatuur gepresenteerd die nodig is voor de beantwoording van de probleemstelling. In het derde hoofdstuk worden de methodes en technieken beschreven die gebruikt zullen worden voor het verzamelen van de gegevens die nodig zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. In het vierde hoofdstuk zullen de bevindingen gepresenteerd worden van de externe in interne analyses. Tevens worden hier de SWOT analyse en de confrontatiematrix opgesteld. Vervolgens zullen in hoofdstuk vijf de conclusies en aanbevelingen worden weergegeven. Dit onderzoek wordt afgesloten met een discussiehoofdstuk waar zal worden ingegaan op de kwaliteit van het verrichtte onderzoek.

## 1.9 Relevantie

De relevantie van een onderzoek kan worden onderverdeeld in een drietal vormen. Als eerste kan de wetenschappelijke relevantie worden bepaald. De wetenschappelijke relevantie is het nut van de resultaten van het onderzoek voor de wetenschap (Geurts, 1999, p. 133). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het samenvoegen van verschillende wetenschappelijke theorieën die vervolgens getoetst worden aan empirie. Er zullen echter geen nieuwe toevoegingen worden gedaan aan de reeds bestaande literatuur. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dan ook laag.

De relevantie kan ook op het maatschappelijk vlak worden bekeken. De maatschappelijke relevantie is het nut van de resultaten van het onderzoek voor de opdrachtgever en eventueel voor de maatschappij in zijn algemeenheid (Geurts, 1999, p. 133). De resultaten van dit onderzoek zullen niet alleen voor Sigmax relevant zijn. Ook de consument (en daarmee de maatschappij) kan mee profiteren. Dankzij de producten van Sigmax Law Enforcement zal het proces van opsporing, handhaving, toezicht en milieucontrole soepeler verlopen. Dit zal een positieve uitwerking hebben op de veiligheid van de burgers.

Tot slot kan de persoonlijke relevantie worden bepaald. Het persoonlijke doel van dit onderzoek is het kunnen afronden van mijn Bacheloropleiding Bedrijfskunde. Daarnaast draagt het onderzoek bij aan het ontwikkelen van mijn onderzoeksvaardigheden en het combineren van mijn tot nu toe opgedane kennis en ervaring. Bovendien is het afstuderen bij Sigmax ook een goede leerschool voor wat betreft het dagelijks functioneren binnen een bedrijf.

## 2 Theoretisch kader

### 2.1 Het proces van internationaliseren

Niet alle organisaties maken de stap naar de internationale markt. Blythe (2006), Daft (2000) en Kotler (2003) geven aan dat wanneer de thuismarkt groot genoeg is, de meeste bedrijven het prefereren om nationaal te blijven ondernemen. Men vermijdt op deze manier de problemen die kunnen ontstaan door verschillen in taal, cultuur, politiek, regelgeving en de noodzaak tot het herontwerp van de producten wegens andere behoeften en verwachtingen (Kotler, 2003, p. 385).

#### 2.1.1 Redenen

De stap naar het internationale ondernemen kan erg aantrekkelijk zijn. Zo is het mogelijk om een hogere winst te halen en uit te groeien tot een bepalende speler in de internationale markt. Een andere reden voor een organisatie om internationaal te gaan opereren kan zijn dat men de afhankelijkheid van een bepaalde markt wil verkleinen of omdat men een tegenaanval op de thuismarkt van een concurrent wil plaatsen (Kotler, 2003, p. 385).

In sommige gevallen kan de buitenlandse markt minder lucratief zijn dan de binnenlandse markt. Wanneer het marktaandeel in de binnenlandse markt dusdanig groot is dat men niet meer kan groeien, kan de stap naar de buitenlandse markt overwogen worden. Ondanks dat dit wat minder lucratief kan zijn, kan de organisatie op deze manier toch doorgroeien (Blythe, 2006, p. 301).

#### 2.1.2 Risico's

Voordat de stap naar het internationale ondernemen wordt gemaakt, moet men de risico's afwegen en antwoord krijgen op de vragen of men aan de eisen, wensen en verwachtingen van de nieuwe klanten kan voldoen. Men moet een competitief product kunnen aanbieden. Ook is het een vereiste om goed op de hoogte te zijn van eventuele cultuurverschillen en verschillen in politiek, wet en regelgeving (Armstrong, Kotler, Michael, & Ross, 2009, p. 522).

#### 2.1.3 Marktkeuze

Voordat de daadwerkelijke stap naar de buitenlandse markt kan worden gemaakt, zal men eerst een selectie moeten maken van de buitenlandse markten die hiervoor in aanmerking komen. De marktkeuze kan afhangen van een aantal externe factoren. Zo zal er rekening moeten worden gehouden met eventuele handelsbarrières en met demografische, geografisch, politieke factoren (Kotler, 2003, p. 386). Ook zal men de marktgrootheid en de potentiële marktgroei en winsten moeten meewegen in de keuze (Blythe, 2006, p. 302). In het algemeen kan worden vastgesteld dat organisaties graag buitenlandse markten betreden met een hoge attractiviteit en concurrentievoordeel, gecombineerd met een laag marktrisico (Kotler, 2003, p. 389).

Een organisatie verhoogt het liefst de internationale betrokkenheid geleidelijk (Johanson & Vahlne, 1990, p. 11). Het betreden van nieuwe markten kan verstoord worden door psychologische afstand. Te denken valt aan verschillen in taal, cultuur en politieke systemen. Een organisatie zal hierdoor geneigd zijn een markt te zoeken die zo veel mogelijk overeenkomt met de thuismarkt. Wanneer de ervaring in het buitenland toeneemt, verwerft de organisatie nieuwe kennis. Met behulp daarvan kunnen markten worden benaderd met een grotere psychologische afstand (Wiedersheim & Johanson, 1975).

Algemeen geldt dat de kans van slagen op een succesvolle overstap naar de buitenlandse markt groter is wanneer men zich niet op teveel markten tegelijk richt. Organisaties zullen minder markten in overweging moeten nemen naarmate de kosten op het gebied van toetreding, beheersing, productacceptatie en communicatie hoog zijn (Kotler, 2003, p. 387).

## **2.2 Omgeving**

Nadat een organisatie de stap naar een bepaalde internationale markt daadwerkelijk wil maken, kan er worden gestart met het analyseren van de externe omgeving van deze nieuwe markt. Dit is nodig om huidige processen en toekomstige veranderingen in de omgeving te identificeren. Ook kan deze analyse helpen om de juiste strategische beslissingen te nemen (Fahey & Narayanan, 1986). In dit onderzoek zal er eerst aandacht worden besteed aan de macro omgeving, waarna vervolgens naar de meso omgeving wordt gekeken.

### **2.2.1 Macro omgeving**

De macro omgeving heeft impact op individuele organisaties. De omgevingsinvloeden die zich in deze omgeving bevinden zijn bijna niet te beheersen voor een organisatie. Deze invloeden moeten bekeken worden omdat ze een grote impact kunnen hebben op organisaties (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, p. 65).

Een mogelijkheid voor het uitvoeren van een macro omgevinganalyse is het international business environment model (Ball, Geringer, Michael, & McNett, 2010, p. 26). Dit model stelt dat een organisatie invloed kan uitoefenen op vier interne krachten: marketing, personeel, financiën en productie. Deze interne krachten worden beïnvloed en zo nodig aangepast door oncontroleerbare externe krachten vanuit de thuismarkt. Dit gebeurt ook wanneer een organisatie besluit tot het nemen van de stap naar de buitenlandse markt. Alleen zullen hier de externe krachten anders zijn dan de krachten in de thuismarkt. De interne krachten moeten hierop worden aangepast. Als men als organisatie besluit om internationaal te gaan opereren, moet er zowel gekeken worden naar de eigen interne krachten als naar de interne krachten van de nieuwe vestiging. Er bestaat interactie

tussen de organisaties in het buitenland en de organisaties in de thuismarkt. De essentie van het model is dat de interne krachten en de externe krachten niet alleen in de thuismarkt, maar ook in het buitenland goed op elkaar afgestemd moet worden.

Een andere mogelijkheid voor het in kaart brengen van de macro omgeving is het PEST model (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, p. 68). Hiermee kan worden bepaald hoe toekomstige factoren consequenties en invloeden kunnen hebben op organisaties. Het model verdeelt de macro omgeving in verschillende categorieën: politiek, economie, sociaal en technologie. Er zijn een aantal variaties op het PEST model. Zo kan er in plaats van de PEST analyse kan ook het PESTEL model worden gebruikt. Deze variant kijkt naast bovengenoemde punten ook naar de omgeving op het ecologische en juridische vlak. Wanneer geen specifieke aandacht aan het ecologische vlak wordt besteed, is er sprake van de SLEPT analyse.

De beide geschetste modellen en de daarbij behorende variaties zijn bruikbare analysemethodes voor het beschrijven van de macro omgeving (Fahey & Narayanan, 1986). In dit onderzoek zal de SLEPT analyse verder worden uitgewerkt. Hier is voor gekozen omdat deze analyse eenvoudig, maar doeltreffend toe te passen is en vanuit de verschillende aspecten (sociaal, wet en regelgeving, economie, politiek en technologie) overzichtelijk aangeeft waar de maatschappelijke ontwikkelingen liggen. Een gedetailleerde weergave van dit model is te vinden in bijlage A. Er is bewust niet gekozen voor de PEST analyse omdat deze het aspect gericht op wet en regelgeving niet als hoofdcategorie behandelt, terwijl dit punt van voldoende groot belang lijkt te zijn om apart te bespreken. De PESTEL variant lijkt daarentegen te volledig, omdat het bijkomende aspect ecologie voor de organisatie die in dit verslag centraal staat eerder als subitem kan worden gezien dan als hoofdaspect.

### **2.2.2 Meso omgeving**

Naast de omgevingsanalyse op macro niveau zal er tevens aandacht worden besteed aan de omgeving van de markt op meso niveau. Er zal in dit geval naar de kenmerken van de bedrijfstak worden gekeken. Om te kunnen overleven in een bedrijfstak zal de organisatie zich moeten onderscheiden van de rest. Organisaties zijn directer betrokken bij de omgeving van de bedrijfstak dan bij de macro omgeving. Bedrijfstakanalyses zijn noodzakelijk om te kunnen achterhalen waar de organisatie in kan uitblinken ten opzichte van de concurrenten en waar men zich tegen moet beschermen (Grant, 1995, p. 55).

Voor dit onderzoek is het van belang om te kijken in hoeverre de bedrijfstak aantrekkelijk is in de nieuwe markt en welke kansen deze biedt voor een nieuwe toetreders tot de markt. Daarom zal de nadruk worden gelegd op het maken van een analyse voor het bepalen van de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak. Dit kan met behulp van het vijfkrachten model van Porter (1979). Door middel

van dit model kan de concurrentiedruk en de winstpotentie van een bedrijfstak in kaart worden gebracht. In elke bedrijfstak wordt, volgens Porter, deze potentie beïnvloed door vijf factoren die 'krachten' worden genoemd. De gezamenlijke kracht van deze vijf krachten bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel van de bedrijfstak. De krachten en daarmee de kans op winsten kunnen per bedrijfstak sterk uiteen lopen.

Omdat er verder weinig alternatieve modellen zijn, zal er eerst kritisch naar dit model worden gekeken. Critici geven aan dat het model zich niet in staat stelt om de concurrentie interactie tussen organisaties in kaart te brengen (Grant, 1995, p. 81). Daarnaast moet gezegd worden dat het model van Porter (1979) enigszins gedateerd is en oorspronkelijk is gericht op de zware industrie. Het model gaat uit van relatief statische marktstructuren en is minder goed in staat tot het analyseren van markten die voortdurend aan veranderingen onderhevig zijn. Dit komt mede doordat het vijfkrachten model slechts een beschrijving geeft van een momentopname van een bewegend beeld. (Kippenberger, 1998).

Ondanks deze punten van kritiek, betekent het niet dat het vijfkrachten model per definitie ongeschikt is. Het model geeft een systematische manier van denken over hoe concurrerende krachten werken op het niveau van de bedrijfstak en hoe deze krachten de winstgevendheid van de industrie kunnen bepalen. Een sterk punt van het model is dat het niet alleen de kenmerken analyseert die voortkomen uit de industrie, maar dat het ook kijkt naar de bedreiging van substituten. Er wordt dus ook gekeken naar andere industrieën die concurrerend kunnen zijn voor de organisatie. Hierdoor kunnen de kansen en bedreigingen vanuit de bedrijfstak breder worden beschreven en kan er een completer beeld worden gevormd (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 511). Er zal mede dankzij de bovenstaande genoemde zwakke punten van het vijfkrachten model geen strategie worden ontwikkeld uitsluitend op basis van dit model. Het model zal gebruikt worden naast de andere strategische kaders. Het is goed om op de hoogte te zijn van de beperkingen van dit model, zodat de kritiekpunten kunnen worden meegenomen bij het formuleren van de conclusie.

Hieronder zullen de vijfkrachten aan de hand van de oorspronkelijke literatuur van Porter (1979) kort worden toegelicht. Dit zal door de heldere uitleg en de modernere kijk op het model worden aangevuld met literatuur van Grant (1995). Het model is in bijlage B grafisch weergegeven.

#### 2.2.2.1 Macht van afnemers

De positie van de afnemers is afhankelijk van de prijsgevoeligheid en de onderhandelingsmacht. Wanneer afnemers veel macht hebben, kunnen zij de prijs onder druk zetten door concurrenten tegen elkaar uit te spelen (Porter, 1979, p. 40).



De prijsgevoeligheid hangt mede af van het belang van het product als percentage van de totale kosten. Hoe groter dit belang is, hoe eerder de afnemers bereid zijn om de gevraagde prijs te betalen (Grant, 1995, p. 68). Daarnaast hangt de prijsgevoeligheid af van de mate van standaardisatie van het product. Afnemers kunnen voor gestandaardiseerde producten makkelijker op zoek gaan naar alternatieve leveranciers die hetzelfde product aanbieden (Porter, 1979, p. 42). In dit geval geldt dat hoe meer concurrentie er bestaat tussen afnemers, hoe eerder de leverancier bereid is om tegemoet te komen aan prijsverlagingen, hogere kwaliteit, snellere levertijd en betere support (Grant, 1995, p. 68). Tot slot hangt de prijsgevoeligheid af van het belang van de productkwaliteit voor de bedrijfstak. Hoe groter dit belang, hoe eerder afnemers bereid zijn om de gevraagde prijzen te betalen (Grant, 1995, p. 68).

De onderhandelingsmacht hangt mede af van het aantal aanwezige afnemers. Hoe minder afnemers er bestaan, hoe moeilijker het is voor een leverancier om andere klanten te vinden (Grant, 1995, p. 69). Daarnaast geldt dat hoe beter de afnemers zijn geïnformeerd over de leveranciers en de prijzen, hoe beter zij in staat zijn om te onderhandelen (Grant, 1995, p. 69). Tot slot wordt de onderhandelingsmacht mede bepaald door de hoogte van de overstapkosten tussen leveranciers. Hoe lager deze kosten zijn, hoe meer macht de afnemers hebben (Grant, 1995, p. 69).

#### 2.2.2.2 Macht van leveranciers

Leveranciers kunnen invloed uitoefenen op de onderhandelingsposities van de organisaties in een bedrijfstak. De macht van elke leverancier is afhankelijk van een aantal factoren (Porter, 1979, p. 38). Leveranciers kunnen veel invloed uitoefenen wanneer zij slechts met een klein aantal aanwezig zijn in een bedrijfstak. Daarnaast geldt dat de macht van de leveranciers toeneemt wanneer zij unieke (gedifferentieerde) producten leveren, of wanneer er voor de organisatie hoge kosten zijn verbonden wanneer het wil overstappen op een andere leverancier.

#### 2.2.2.3 Potentiële toetreders

Als een bedrijfstak een hoger rendement op geïnvesteerd vermogen oplevert dan de kosten van het kapitaal, zal de bedrijfstak aantrekkelijk zijn voor andere organisaties (Grant, 1995, p. 61). De kans dat nieuwe producenten de markt zullen betreden is afhankelijk van het aantal barrières die de zij ondervinden. Indien de toetredingsdrempels voor een organisatie hoog zijn, zullen organisaties minder snel geneigd zijn om de stap naar de nieuwe markt te maken (Porter, 1979, p. 36). Nieuwe toetreders kunnen problemen ondervinden op het gebied van schaalvoordelen. Zij worden geconfronteerd met de keuze van het invoeren van producten op kleine schaal en het aanvaarden van hoge kosten per eenheid, of het invoeren op grote schaal en het risico lopen van een tegenvallende vraag naar het product (Porter, 1979, p. 37). Daarnaast geldt dat in een bedrijfstak waar producten worden gedifferentieerd, gevestigde organisaties over een voordeel

beschikken ten opzichte van nieuwkomers op grond van naamsbekendheid en klantenbinding (Porter, 1979, p. 37). Ook de noodzaak tot het investeren van grote financiële middelen om te kunnen concurreren, creëert een toetredingsdrempel tot een bepaalde bedrijfstak. Dit geldt met name wanneer er kapitaal is vereist voor reclame of research en development (Porter, 1979, p. 37).

Reeds gevestigde organisaties kunnen een kostenvoordeel opbouwen ten opzichte van de nieuwkomers. Wanneer een organisatie al langere tijd in een bepaalde bedrijfstak actief is, kan het profiteren van de opgedane marktkennis en ervaring. Het hiervan in bezit zijn geeft een groot voordeel ten opzichte van de nieuwkomer (Grant, 1995, p. 63). Ook geldt dat wanneer er beperkte distributiekanaalen bestaan, de kans groot is dat deze al gebonden zijn aan bestaande concurrenten en daardoor minder capaciteit hebben voor nieuwe organisaties (Porter, 1979, p. 37). Dit gebrek aan capaciteit en de voorkeur van distributeurs voor gevestigde organisaties kan worden gezien als een barrière voor nieuwe organisaties (Grant, 1995, p. 63). Daarnaast kan de overheid de toegang tot bepaalde bedrijfstakken beperken of afschermen door middel van licentie-eisen en het opwerpen van toetredingsdrempels via controles (Porter, 1979, p. 38). In bedrijfstakken waarbij de overheid betrokken is middels regelgeving, inkoop, milieu en veiligheidsnormen, zijn nieuwkomers in het nadeel in vergelijking met de reeds bestaande organisaties omdat het moeilijk is om de status te verkrijgen van een erkende leverancier (Grant, 1995, p. 64).

#### 2.2.2.4 Substituut producten

Organisaties concurreren in brede zin ook met andere bedrijfstakken waar producten worden geproduceerd die als vervanging kunnen dienen voor het eigen product. Deze substituten beperken de potentiële opbrengsten voor een bedrijfstak omdat kopers de neiging hebben om vervangers te zoeken voor een product. Dit geldt voor substituten die vlakbij het product of service liggen. De bereidheid van afnemers om te kiezen voor een substituut hangt af van de relatieve prestaties van het substituut product in verhouding tot de prijs (Porter, 1979, p. 44).

#### 2.2.2.5 Rivaliteit

De rivaliteit van de organisatie hangt af van de mate van onderlinge concurrentie en de invloed op de winstmarge. Het vermogen van organisaties in een bedrijfstak om concurrentie te vermijden, hangt niet alleen af van het aantal organisaties, maar ook op de gelijkenissen op het gebied van doelstellingen, kosten en strategie. Hoe meer vergelijkbaar het aanbod van de concurrerende organisaties is, des te eerder zijn klanten bereid om van aanbieder te wisselen. Dit kan voor organisaties een stimulans zijn om prijzen te verlagen om zodoende meer klanten binnen te halen.

Hoge exit barrières, zoals een zeer gespecialiseerde activa of wanneer er loyaliteit moet worden gegeven aan een bepaalde organisatie, zorgen ervoor dat bedrijven blijven concurreren ondanks

een lage of zelfs negatieve rendement op investeringen (Porter, 1979, p. 45). De verhouding tussen de vaste en variabele kosten bepalen hoe ver organisaties met de prijs willen zakken om toch aan de beschikbare capaciteit te komen. Bij hoge vaste kosten geldt dat men bereid zal zijn om de prijs verder te verlagen dan wanneer de vaste kosten laag zijn.

## **2.3 De organisatie**

In de voorgaande paragrafen zijn de factoren uit de externe omgeving besproken die invloed op de organisatie kunnen uitoefenen. Naast de omgeving zal er ook naar de interne structuur van de organisatie moeten worden gekeken (Daft, 2007, p. 72).

### **2.3.1 Interne analyse**

De interne structuur van een organisatie kan een bijdrage leveren aan de strategische capaciteit van een organisatie om uiteindelijk een concurrerend voordeel te kunnen krijgen. De interne kenmerken van de organisatie kunnen in kaart worden gebracht door middel van het 7S model (Peters & Waterman, 1982). In bijlage C is een gedetailleerde weergave van dit model weergegeven. De zeven factoren van dit model kunnen een organisatie helpen om de processen in een organisatie op een goede en effectieve manier te leiden. Al deze factoren zijn onderling met elkaar verbonden. Dit betekent dat de inhoud van elke S van belang is voor inhoud van de overige S'en (Doelen & Weber, 2010, p. 68). Door elk van de zeven punten te analyseren, kan er een objectieve basis worden geschetst over de interne kenmerken van de organisatie. Deze kenmerken zijn vervolgens te gebruiken als input voor de SWOT analyse.

De factoren van het 7S model kunnen worden onderverdeeld in een aantal harde en zachte elementen. De zogenoemde harde elementen bestaan uit de strategie (afstemming tussen de organisatie, de klanten en de concurrenten), structuur (vormgeving van de organisatie) en de systemen (geheel van elementen die in een bepaalde relatie tot elkaar staan en die samen een bepaald resultaat opleveren) van de organisatie. Het personeel, de leiderschapstijl, de gedeelde waarden en vaardigheden zijn de vier kenmerken van de zachte elementen. Deze laatst genoemde elementen zijn moeilijk te identificeren omdat deze telkens in ontwikkeling zijn (Peters & Waterman, 1982). In het oorspronkelijke model staan de gedeelde waarden in het midden. Hiermee wordt tot uitdrukking gebracht dat de bedrijfscultuur het fundament is. De bedrijfscultuur bepaalt de manier waarop mensen zich intern gedragen, maar ook hoe met externe belanghebbenden wordt omgegaan (Doelen & Weber, 2010, p. 74).

Het 7S model brengt weliswaar de interne kenmerken van een organisatie met elkaar in verband, maar het gaat minder in op het werkelijke proces van de organisatie. Een goede aanvulling hierop is het kerncompetentie model van Hamel en Prahalad (1990). Dit model legt de nadruk op het

verbeteren en onaantastbaar maken van het primaire proces en daarmee dus ook gedeeltelijk de interne kenmerken. Het kijkt naar hoe de markt kan worden benaderd wanneer er van de eigen kracht van de organisatie wordt uitgegaan. Het voordeel van dit model is dat een organisatie beter in staat is een concurrentievoordeel te behalen wanneer het goed op de hoogte is van haar kerncompetenties. Een goede kerncompetentie vertegenwoordigt een concurrentievoordeel doordat de organisatie deskundigheid verwerft die de concurrent niet heeft (Mascarenhas, Baveja, & Jamil, 1998).

### **2.3.2 SWOT**

De omgevingsanalyse en de interne analyse leveren input voor het maken van een SWOT-analyse (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, p. 102). De input die uit de interne analyse wordt gehaald zijn de "strengths (sterke kanten)" en de "weaknesses (zwakke kanten)" (Valentin, 2001, p. 54). De sterke punten van de organisatie zijn positieve kenmerken die de gebruikt kunnen worden om de strategische doelen te bereiken. De zwakke punten kunnen daarentegen deze prestaties belemmeren (Daft, 2007, p. 247).

De input uit de externe omgeving betreffen de "opportunities (kansen)" en de "threats (bedreigingen)". Deze zijn niet te beïnvloeden door de organisatie, maar komen voort uit de bedrijfstak omgeving of uit de macro omgeving (Valentin, 2001, p. 54). De kansen zijn kenmerken van de externe omgeving die er aan bijdragen dat de organisatie haar strategische doelen kan bereiken. De bedreigingen uit de externe omgeving kunnen dit voorkomen of belemmeren (Daft, 2007, p. 247).

### **2.3.3 Confrontatiematrix**

Na het uitvoeren van de SWOT analyse kan de confrontatiematrix worden opgesteld. Daar waar de SWOT analyse alleen een afspiegeling geeft van een algemene strategie, gaat de confrontatiematrix een stap verder. In deze matrix worden verschillende opties zichtbaar waarop de organisatie haar strategie kan bepalen. In de confrontatiematrix wordt duidelijk waar de meest belangrijke strategische opties liggen voor de organisatie (Mulders, 2010). In de confrontatiematrix worden de sterkten en de zwakten van de organisatie gekoppeld aan zowel de kansen als aan de bedreigingen uit de externe omgeving. Door de sterkten van de eigen organisatie te koppelen met de kansen uit de omgeving, kan er worden bepaald hoe de onderneming nog meer profijt kan halen uit de combinatie. Door de sterkten van de organisatie te combineren met de bedreigingen uit de omgeving, kan er worden gekeken of er een aanpassing in de beleidsvorming van de organisatie moet worden gerealiseerd.

Vervolgens kunnen de zwakten van een organisatie gecombineerd worden met zowel de kansen als bedreigingen. De combinatie van zwakten en kansen is gericht op het realiseren van een beleid dat

de zwakten wegwerkt, zodat daarna de kansen kunnen worden benut. Door de zwakten en bedreigingen met elkaar te combineren, wordt duidelijk welke situaties beter vermeden kunnen worden of waar samenwerking kan worden gezocht met concurrenten. Ook kan dit leiden tot terugtrekking van de organisatie uit een bepaalde markt (Veldman, 2009, p. 88).

## 2.4 Markt veroveringstrategie

Nadat een organisatie zowel de externe als interne omgeving geanalyseerd heeft en tot besluit is gekomen om een bepaalde buitenlandse markt te gaan betreden, moet het de best mogelijke strategie kiezen om de producten naar deze markt te brengen. De keuze van de internationale markt veroveringstrategie is een van de meest belangrijke strategische beslissingen die genomen moeten worden bij het internationaal ondernemen (Root, 1994). Een internationale markt veroveringstrategie is een institutionele regeling die het mogelijk maakt voor een organisatie om producten, technologie, menselijke vaardigheden of andere middelen naar de buitenlandse markt te brengen (Root, 1994, p. 5). Deze strategie heeft invloed op de hoeveelheid controle die de organisatie kan uit oefenen en op het succes dat de organisatie kan boeken in de buitenlandse markt (Erramilli & Rao, 1993, p. 19). Zonder een internationale markt veroveringstrategie, heeft een organisatie alleen een verkoopbenadering richting de buitenlandse markt (Root, 1994, p. 3).

Root (1994, p. 6) stelt dat vanuit het economisch perspectief een organisatie een buitenlandse markt op twee manieren kan betreden: via export of investering. Vanuit een management perspectief kan dit worden opgesplitst in export, contractueel en investering (Root, 1994, p. 6). Dit wordt bevestigd in het onderzoek van Brouthers, Brouthers, & Werner (1996) en kan als volgt worden uitgewerkt:

- *Export:* In dit geval neemt het bedrijf geen aandelenbelang in de internationale onderneming. Deze optie lijkt de meest aansprekende wanneer de eerste investeringen door de binnenlandse firma zijn beperkt tot de kosten van de producten, opleiding en eventuele marketing subsidie. Voorbeelden hiervan zijn directe en indirecte export (Root, 1994, p. 6)
- *Contractueel:* In dit geval bundelt een binnenlandse organisatie de krachten met één of meer andere onafhankelijke organisaties om producten te leveren in de doelmarkt. Voorbeelden hiervan zijn licensing, franchising en de strategische allianties (Root, 1994, p. 6). Strategische allianties kunnen worden gedefinieerd als een formele samenwerking tussen organisaties die daadwerkelijke of potentiële strategische voordelen bieden aan één of meer partners (Hamilton, 1990, p. 149). Voordelen hiervan zijn dat de financiële kosten en risico's worden verlaagd voor de binnenlandse organisatie.

- *Investering*: In dit geval wordt er direct geïnvesteerd in het land. Dit wil zeggen dat in dit geval een geheel nieuwe onderneming in het buitenland wordt opgezet. Het voordeel hiervan is dat de binnenlandse onderneming de mogelijkheid behoudt voor de controle van alle aspecten van de doelmarkt en alle inkomsten die gegenereerd worden blijven binnen de onderneming (Kotler, 2003, p. 392).

De keuze van de organisatie voor een bepaalde veroveringstrategie hangt af van een aantal verschillende en vaak tegenstrijdige factoren uit zowel de externe als de interne omgeving van de organisatie (Root, 1994, p. 8). De eerste mogelijkheid om de juiste en bijpassende markt veroveringstrategie van de organisaties te verklaren, is door middel van de transactiekosten theorie (Anderson & Gatignon, 1986). Het basisprincipe van deze theorie is dat organisaties zullen proberen om de totale kosten betreffende het aangaan, uitvoeren en toezicht houden van een contractuele afspraak te minimaliseren (Taylor, Zou, & Osla, 1998). Uit het transactiekostenmodel blijkt dus dat structurele beslissingen mede verklaard worden door kosten minimalisatie.

Het transactiekostenmodel heeft een aantal zwakke punten. Zo zijn transactiekosten vaag en moeilijk meetbaar. De theorie bevat te weinig factoren en zou daarom moeten worden uitgebreid met extra factoren. Dit geldt met name op strategisch en cultureel vlak (Zhao & Decker, 2004, p. 6).

#### **2.4.1 Eclectic Framework**

Dunning's framework (Dunning J. H., 1988) bevat in tegenstelling tot het transactiekostenmodel een overvloed aan invloedrijke factoren waaronder de internationalisatie, eigendom en locatie specifieke variabelen (Brouthers, Brouthers, & Werner, 1999, p. 833). Het Eclectic Framework van Dunning is een veel gebruikt en gevalideerd model voor het beantwoorden van de vraag welke markt veroveringstrategie internationaliserende organisaties moeten kiezen (Argarwal & Ramaswami, 1992). Het model is zowel geschikt voor multinationals (Kim & Hwang, 1992, p. 50) als voor kleinere organisaties (Brouthers, Brouthers, & Werner, 1996, p. 390). Daarom zal in dit onderzoek het eclectic framework van Dunning worden gehanteerd.

Aan de hand van dit model kan het proces van internationalisering en de te kiezen strategie worden verklaard. Het model stelt dat de bereidheid van organisaties om in andere landen te investeren afhangt van drie factoren. Aan de hand van deze factoren kan vervolgens de bijbehorende strategie worden gekoppeld (Dunning J. H., 2001):

- *Eigendomspecifieke voordelen*: de mate waarin ondernemingen over eigendomsspecifieke voordelen of rechten beschikken die niet beschikbaar zijn voor andere (buitenlandse) organisaties.

- *Internationaliseringspecifieke voordelen:* de mate waarin een organisatie het gebruik van specifiek eigendomsvoordeel internaliseert. Het kan zijn dat het voor een organisatie het beste is om het eigendomsvoordeel te benutten in plaats van het te delen met andere buitenlandse organisaties.
- *Locatiespecifieke voordelen:* de mate waarvan een organisatie vindt dat het rendabeler is om de productie naar de nieuwe locatie over te plaatsen, in plaats van op de oude locatie door te produceren. Dunning (2001) definieert de locatiespecifieke factoren als factoren die beschikbaar zijn voor alle organisaties (ongeacht de grootte en nationaliteit) maar die specifiek zijn voor de locatie.

Eigendomspecifieke voordelen zijn een belangrijke voorwaarde voor internationale productie en/of afzet. Wanneer een organisatie enkel deze voordelen bezit, kan het een samenwerkingsverband aangaan met een organisatie die zich reeds op de markt gevestigd heeft. Als een organisatie naast de eigendomspecifieke ook internationaliseringspecifieke voordelen heeft, kan een organisatie besluiten om over te gaan op een onafhankelijke of geïntegreerde vorm van strategie. Dit laatste hangt af van de locatiespecifieke voordelen. Wanneer deze ook aanwezig zijn, kan de organisatie direct gaan investeren in het land. In bijlage D staat dit proces schematisch weergegeven.

Onderzoek van (Brouthers, Brouthers, & Werner, 1996, p. 390) heeft aangetoond dat ook voor de computer en software industrie geldt dat wanneer een organisatie over meer eigendomsspecifieke voordelen beschikt, het gebruik van een geïntegreerde strategievorm toeneemt. Dit geldt ook wanneer de beschikbaarheid van locatievoordelen toeneemt.

## 2.5 Terugkoppeling

Aan het begin van dit theoretisch kader is het proces van internationaliseren kort beschreven. Zo is er stilgestaan bij de redenen die organisaties gebruiken om te besluiten om internationaal te gaan ondernemen en welke risico's dit met zich meebrengt. Nadat er een selectie is gemaakt van de markten die voor het internationaal ondernemen in aanmerking komen, kan er worden gestart met het analyseren van de externe omgeving van deze nieuwe markt. De analyse van de externe omgeving is opgedeeld in een macro en meso analyse. De macro analyse zal uitgevoerd worden aan de hand van het SLEPT model. Voor het uitvoeren van de meso analyse zal het vijfkrachten model van Porter worden gebruikt. Naast het analyseren van de externe omgeving, zal ook de interne omgeving worden geanalyseerd. Dit gebeurt aan de hand van het 7S model en het wordt aangevuld met het noemen van de kerncompetenties van Sigmax. De belangrijkste kansen, bedreigingen, sterken en zwakten worden in de SWOT analyse weergegeven waarna deze vervolgens in de confrontatiematrix tegenover elkaar worden afgezet. Tot slot is er besproken welke markt veroveringsstrategieën gebruikelijk zijn voor software bedrijven en hoe door middel van het eclectisch paradigma kan worden bepaald welke strategie het beste is voor een organisatie.

## 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek besproken. Eerst zal worden aangegeven welk soort onderzoek dit is en welke methode van onderzoek toegepast zal worden. Vervolgens worden per onderwerp de methodes en technieken beschreven die gebruikt zullen worden voor het verzamelen van de gegevens die nodig zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

### 3.1 Introductie

Er zijn drie soorten van onderzoek: beschrijvend, verklarend en toetsend (Heerkens, 2004). Een beschrijvend onderzoek beschrijft een aspect van de realiteit zonder het te verklaren. In een verklarend onderzoek wordt er naar een verklaring gezocht voor een aspect uit de realiteit. Tot slot wordt er van een toetsend onderzoek gesproken wanneer er al een theorie bekend is over het verband tussen de variabelen en wanneer deze theorie vervolgens op waarheid wordt getoetst.

Dit onderzoek beschrijft de voor Sigmax belangrijkste aspecten van de Belgische markt zo nauwkeurig mogelijk en is daarom beschrijvend van aard. Daarnaast is dit onderzoek ook verklarend. Er zal een verklaring worden gegeven waarom Sigmax een bepaalde strategie moet volgen om een succesvolle speler te worden op de Belgische markt op het gebied van digitale wetshandhaving en toezicht. Het onderzoek is niet toetsend van aard. Er zal immers geen verband tussen variabelen op waarheid worden getoetst.

Naast het benoemen van het soort onderzoek, kan ook de methode van onderzoek worden vastgesteld. Er zijn twee methoden van onderzoek te onderscheiden: de kwalitatieve methode en de kwantitatieve methode, waarbij moet worden gezegd dat de ene methode niet beter is dan de ander. De kwalitatieve methode richt zich op een niet cijfermatige weergave van de onderzoeksresultaten. Er wordt op een subjectieve manier geprobeerd om aan de hand van de verzamelde gegevens zo gedetailleerd mogelijke relaties te ontdekken. Bij het gebruik van kwantitatief onderzoek kan er een cijfermatig inzicht worden verkregen zodat onderlinge verhoudingen kunnen worden weergegeven. Deze methode richt zich voornamelijk op het toetsen van theorieën en hypothesen (Babbie, 2009, p. 21). Dit onderzoek is niet cijfermatig opgezet en er worden geen hypothesen en theorieën getoetst. Daarom zal de kwalitatieve methode van onderzoek worden gehanteerd.

### 3.2 Dataverzameling

In hoofdstuk 2 is een beschrijving gegeven van de literatuur die gebruikt zal worden om de in paragraaf 1.8 gestelde onderzoeksvragen te beantwoorden. De literatuur is vergaard door middel van een literatuuronderzoek. Dit betreft het verzamelen en bestuderen van verslagen van



empirisch en theoretisch onderzoek, van feitenmateriaal dat voorhanden is, van eventuele openbare bronnen met relevante opvattingen over de kwestie en van eventuele eerder verzamelde data (Geurts, 1999). De bronnen voor het vergaren van de literatuur zijn artikelen uit wetenschappelijke vakbladen aangevuld met tekstboeken. De betrouwbaarheid van het theoretisch kader is op deze manier zo hoog mogelijk gehouden.

### 3.2.1 Omgeving

In hoofdstuk 2 is eerst een overzicht gegeven van een aantal belangrijke afwegingen betreffende het internationaal opereren, gevolgd door literatuur dat gebruikt kan worden voor het analyseren van de externe omgeving. In deze paragraaf wordt verklaard op welke wijze de gegevens voor deze analyse worden verzameld.

#### 3.2.1.1 Macro omgeving

Zoals in paragraaf 2.2.1 is uitgelegd, zal bij het beschrijven van de macro omgeving het SLEPT model worden gebruikt. De verschillende stromingen van dit model kunnen worden onderverdeeld in een aantal factoren die van belang worden geacht voor het in kaart brengen van de macro omgeving in België. Deze items zijn in samenspraak met directe leidinggevenden opgesteld en staan in bijlage A grafisch weergegeven.

De kenmerken van de macro omgeving, zijn voor het grootste deel al gegeven. Hierdoor kunnen de stromingen en factoren van het SLEPT model worden behandeld aan de hand van informatie die verzameld zal worden via deskresearch. Dit wil zeggen dat de benodigde informatie wordt gezocht van achter het bureau (Veen & Westerkamp, 2008, p. 2). Indien nodig zal deze beschrijving worden aangevuld met informatie die verkregen is door middel van interviews en gesprekken met specialisten.

#### 3.2.1.2 Meso omgeving

De meso omgeving zal, zoals in paragraaf 2.2.2 is verklaard, worden geanalyseerd aan de hand van het vijfkrachten model. Elke kracht is te meten met behulp van een aantal variabelen, zoals wordt weergegeven in bijlage B. Nadat de krachten zijn gemeten, zal de concurrentiedruk en de winstpotentie van de bedrijfstak kunnen worden bepaald.

Om de macht van de afnemers te kunnen bepalen, zal er onder andere gesproken worden met een politiekorps in Nederland waar reeds gebruik wordt gemaakt het digitale handhavingssysteem MobilePolice. Middels een semigestructureerd interview zal er informatie worden verzameld over het belang van het product in verhouding met de totale kosten, het belang van kwaliteit en de mate waarin afnemers vooraf zijn geïnformeerd over de leveranciers en prijzen. Daarnaast zal er

via interne gesprekken de concurrentie tussen afnemers en het aantal aanwezige afnemers worden bepaald.

Er wordt van semigestructureerde interviews gebruik gemaakt omdat een standaard interview geen mogelijkheid biedt om zelfstandig bepaalde gedachten toe te voegen. Daarnaast biedt deze interviewtechniek de mogelijkheid specifieke vragen te stellen over een bepaald (deel)onderwerp en vervolgens door te vragen over bepaalde punten en de geïnterviewde persoon kan zijn of haar eigen verhaal kwijt (Cooper & Schindler, 2008, p. 171). Hierdoor kunnen uitgebreide antwoorden worden verkregen waaruit vervolgens bruikbare gegevens kunnen worden gehaald. De interviewvragen die als leidraad zijn gebruikt voor de interviews met de politiezones in België, zijn weergegeven in bijlage E. De vragen die zijn gebruikt voor de interviews met de politie die al gebruik maakt van digitale handhaving, zijn weergegeven in bijlage F.

De macht van leveranciers zal bepaald worden door te kijken in welke mate de leveranciers aanwezig zijn in de bedrijfstak en of deze unieke (gedifferentieerde) producten leveren en of er hoge kosten zijn verbonden aan het overstappen op andere leverancier. Informatie hierover zal worden verzameld middels semigestructureerde interviews met mensen binnen Sigmax die zich bezighouden met interne sales.

Middels interviews en gesprekken zal ook de dreiging van potentiële toetreders worden bepaald. Zo zal er gesproken worden over reeds bestaande schaalvoordelen, voordelen ten opzichte van nieuwkomers op grond van naamsbekendheid en klantenbinding, noodzaak tot investeren van grote financiële middelen en de aanwezigheid van marktkennis en ervaring. Het antwoord op de vraag of de overheid potentiële toetreders kan beperken door toetredingsdrempels, zal achterhaald worden door middel van gegevens uit interviews met mensen binnen Belgische politiezones en gemeenten. Met name de betrokkenheid van de overheid op het gebied van regelgeving lijkt belangrijk te zijn voor dit punt van onderzoek.

Door middel van een interview met een politiekorps in Nederland dat reeds gebruik maakt van het MobilePolice systeem en een interview met politiezones in België zal de bereidheid van de afnemers worden bepaald voor het kiezen van een substituut. Tevens zal gevraagd worden hoe de prestaties van het substituut zijn in verhouding tot de prijs.

De rivaliteit zal worden bepaald door te kijken naar de bestaande concurrenten in de bedrijfstak. Er zal gesproken worden met een politiezone waar een digitaal handhavingssysteem wordt gebruikt dat niet is geleverd door Sigmax. Op deze manier wordt gekeken in hoeverre Sigmax kan concurreren met dit product.

### 3.2.2 De organisatie

Naast literatuur over het analyseren externe omgeving, is er ook aandacht besteed aan literatuur dat gebruikt kan worden voor de interne analyse. In deze paragraaf wordt verklaard op welke wijze de gegevens voor deze analyse worden verzameld.

#### 3.2.2.1 Interne omgeving

De interne analyse van de organisatie zal aan de hand van het 7S model worden uitgevoerd. De zeven onderdelen van dit model staan in bijlage C overzichtelijk weergegeven. De hiervoor benodigde informatie zal worden verzameld door middel van een semigestructureerd interview met een directe leidinggevende en interne gesprekken met overige medewerkers van Sigmax. De vragen voor dit interview zijn afgeleid uit de literatuur van Doelen & Weber (2010) en staan tevens weergegeven in bijlage C. Wanneer de beschrijving van de 7S-en is afgerond, zullen de kerncompetenties kort worden beschreven.

#### 3.2.2.2 SWOT & confrontatiematrix

Aan de hand van de verzamelde gegevens van zowel de externe als de interne omgeving, zal er een SWOT analyse worden opgesteld. De belangrijkste sterkten, zwakten van Sigmax en de belangrijkste kansen en bedreigingen uit de externe omgeving zullen hierin worden weergegeven. Vervolgens wordt dit in een confrontatiematrix tegen elkaar afgezet. Door het toekennen van scores op de mogelijke combinaties in de matrix, wordt het duidelijk wat de belangrijkste strategische opties zijn voor Sigmax.

Het invullen van de confrontatiematrix en het toekennen van de score voor een mogelijke combinatie, is afhankelijk van de soort combinatie en het antwoord op de daarbij behorende vraag:

- *Kans en sterkte:* stelt deze sterkte Sigmax in staat om van de geboden kans gebruik te maken?
- *Kans en zwakte:* weerhoudt deze zwakte Sigmax gebruik te maken van de geboden gelegenheid?
- *Bedreiging en sterkte:* Stelt deze sterkte Sigmax in staat om zich voor de bedreiging te behoeden?
- *Bedreiging en zwakte:* Weerhoudt deze zwakte Sigmax van de mogelijkheid om deze bedreiging af te wenden?

Er zijn drie mogelijke antwoorden op de bovengenoemde vragen:

- Als het antwoord *ja* is zal er een plusteken bij de bijbehorende combinatie worden geplaatst.

- Als het antwoord *nee* is zal er een minteken bij de bijbehorende combinatie worden geplaatst.
- Als er *geen* relatie is tussen de gestelde combinaties zal er niets worden ingevuld.

Het is ook mogelijk om een dubbel plus of minteken te plaatsen in het geval de relatie zeer sterk wordt geacht. Wanneer aan elke combinatie een weging is toegekend, worden de scores bij elkaar opgeteld. Alle plustekens worden zowel horizontaal als verticaal geteld. De mintekens worden hiervan afgehaald. Dit leidt tot een horizontale en verticale score. De waarden kunnen vervolgens worden afgeleid uit de totale scores. De hoogste score duidt op het meest belangrijke aandachtspunt. Door de hoogste horizontale met de hoogste verticale score te combineren, kan er een strategische mogelijkheid worden gevonden. Om een keus te kunnen maken uit een aantal mogelijke strategieën, zullen de drie of vier hoogste scores worden gebruikt om de strategie te bepalen. Het is ook mogelijk om een aantal combinaties te clusteren wanneer deze nauw met elkaar zijn verbonden. Deze kunnen worden opgenomen in één optie.

### 3.2.3 Markt veroveringstrategie

In het theoretisch kader van hoofdstuk 2 is het eclecticische paradigma van Dunning (1998) behandeld. Met behulp van dit model zal het proces van internationalisering en de te kiezen strategie worden verklaard. De aanwezigheid van de drie factoren waar de te kiezen strategie van afhangt, kan gemeten worden aan de hand van een aantal criteria. Deze methode is gevalideerd en in eerder wetenschappelijk onderzoek gebruikt (Galan & Gonzalez-Benito, 2006, pp. 184 - 185). Niet elk criterium is relevant voor dit onderzoek. Zo is bijvoorbeeld voor het bepalen van de locatievoordelen het criterium voordeligere inkoop van grondstoffen niet van relevant voor Sigmax. Sigmax is een bedrijf dat software ontwikkeld en het heeft hier daarom niets mee van doen. Daarnaast worden er in dit onderzoek geen uitspraken gedaan over de reputatie en het imago van Sigmax. Dit criterium zal dan ook niet worden meegenomen. De criteria die wel relevant worden geacht, zijn weergegeven in bijlage D.

De eigendomspecifieke voordelen kijken naar de “wanneer” en “waarom” vragen in het internationaliseringproces. Voor het analyseren van deze voordelen kan voornamelijk de interne analyse gebruikt worden. De internationaliseringfactoren kijken naar de vraag “hoe” het proces van internationalisering moet worden vormgegeven. Hierbij kan zowel de externe als interne analyse voor worden gebruikt. De locatie factoren kijken tot slot naar de vraag “waar” de internationalisering plaats gaat vinden. Aangezien deze factoren zich op marktniveau afspelen, is de externe analyse hiervoor bruikbaar (Galan & Gonzalez-Benito, 2006, p. 175) (Brouthers, Brouthers, & Werner, 1996, p. 379).

# 4 Bevindingen

## 4.1 Omgeving

### 4.1.1 Macro omgeving

#### 4.1.1.1 Sociaal

#### 4.1.1.2 Wet en regelgeving

#### 4.1.1.3 Economie

#### 4.1.1.4 Politiek



4.1.1.5 Technologie

4.1.1.6 Conclusie

## 4.1.2 Meso omgeving

### 4.1.2.1 Macht van afnemers

4.1.2.2 Macht van leveranciers

4.1.2.3 Potentiële toetreders

#### 4.1.2.4 Substituut producten

#### 4.1.2.5 Rivaliteit

#### 4.1.2.6 Conclusie

## **4.2 De Organisatie**

### **4.2.1 Interne analyse**

#### 4.2.1.1 Strategie

#### 4.2.1.2 Structuur

#### 4.2.1.3 Systemen



4.2.1.4 Personeel

4.2.1.5 Managementstijl

#### 4.2.1.6 Gemeenschappelijke waarden

#### 4.2.1.7 Vaardigheden

## **4.2.2 Kerncompetenties**

### 4.2.2.1 Conclusie

## **4.2.3 SWOT**

|               |                      |                      |
|---------------|----------------------|----------------------|
|               | <b>Sterke kanten</b> | <b>Zwakke kanten</b> |
| <b>INTERN</b> |                      |                      |
|               | <b>Kansen</b>        | <b>Bedreigingen</b>  |
| <b>EXTERN</b> |                      |                      |

#### 4.2.4 Confrontatiematrix

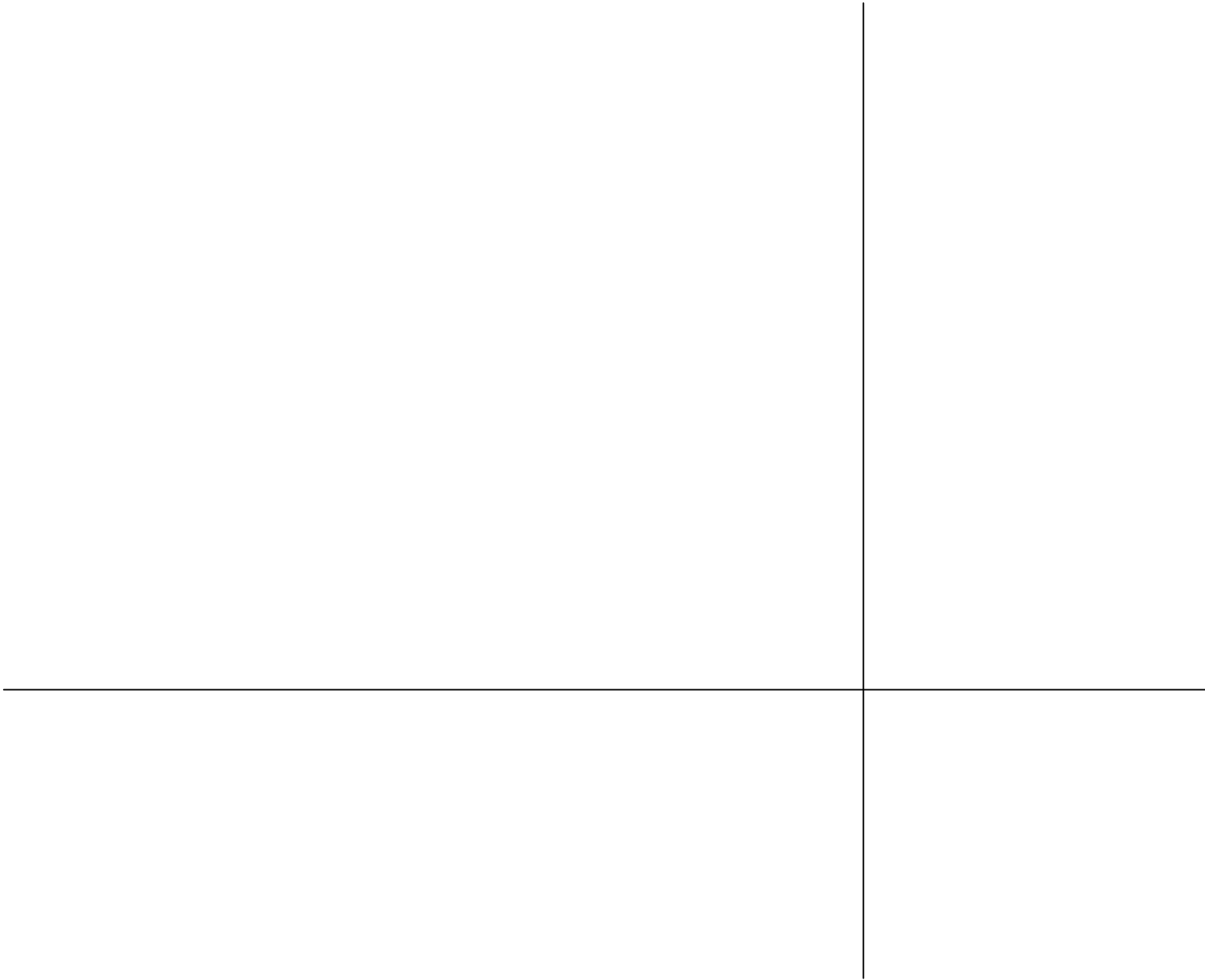
##### 4.2.4.1 Sterkte met kans

4.2.4.2 Sterkte met bedreiging

4.2.4.3 Zwakte met kans

4.2.4.4 Zwakte met bedreiging

4.2.4.5 Conclusie





# 5 Conclusie & aanbevelingen

## 5.1 Strategische opties

## 5.2 Markt veroveringstrategie



### **5.3 Conclusie**

### **5.4 Aanbevelingen**



## 6 Discussie

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de kwaliteit van het verrichtte onderzoek. Er wordt stilgestaan bij de waarde die kan worden toegekend aan de gedane aanbevelingen en conclusies. Er wordt onder andere gekeken worden naar de validiteit van het onderzoek. Dit wil zeggen dat er gekeken wordt naar de mate van zekerheid waarmee te stellen is dat de uitkomsten van het onderzoek een juiste weergave zijn van de werkelijkheid (Shadish, Cook, & Campbell, 2002, p. 34). Daarnaast zal er in worden gegaan op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Dit heeft te maken met de mate waarin dezelfde resultaten zullen worden verkregen wanneer het onderzoek nogmaals uitgevoerd zal worden (Shadish, Cook, & Campbell, 2002, p. 511). Tot slot zal er gereflecteerd worden op de theorie, ofwel wat er op basis van de resultaten aangepast kan worden aan de theorie.

De interviews met mensen binnen de politiezones in België zijn zo goed mogelijk uitgewerkt. Deze interviews zijn niet namens de universiteit gevoerd, maar namens Sigmax. Tijdens de interviews was er ook iemand aanwezig van Sigmax. Men wist dus dat het interview een commerciële insteek had. Hierdoor is de kans ontstaan dat men minder open was en dat er andere antwoorden zijn gegeven dan wanneer het interview niet uit de naam van een organisatie was afgenomen. Er is uitsluitend contact gelegd met politiezones in Vlaanderen en het Brusselse gewest. Er is geen contact geweest met politiezones uit Wallonië. Hierdoor berusten de conclusies die in dit onderzoek worden gemaakt niet op informatie van de gehele markt.

Het verzamelen van de gegevens voor de interne analyse is hoofdzakelijk gedaan aan de hand van een interview met de technisch directeur van Sigmax. Op een aantal punten is dit aangevuld met gegevens uit andere gesprekken. Door de beschrijving voornamelijk te baseren op één interview, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek enigszins aangetast. Het afnemen van een tweede interview met bijvoorbeeld de commercieel directeur, had de betrouwbaarheid kunnen verbeteren. Een ander punt is dat de mensen binnen Sigmax, bewust of onbewust, een extra positief beeld hebben kunnen schetsen van de organisatie. De uitkomsten kunnen hierdoor een vertekend beeld geven.

Over het algemeen is te stellen dat de betrouwbaarheid van dit onderzoek goed is. Er is bij het opstellen van het theoretisch kader zoveel mogelijk gebruik gemaakt van primaire bronnen. De betrouwbaarheid is op deze manier zo hoog mogelijk gehouden. Naast de primaire bronnen, is er aanvullend gebruik gemaakt van secundaire bronnen. Dit is echter zoveel mogelijk beperkt omdat de secundaire bronnen veelal gebruik maken van informatie die al eerder in primaire bronnen is

gepubliceerd. Daardoor zijn ze vaak minder recent vanwege de tijd die nodig is voor publicatie (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2004, p. 52).

Voor de analyse is gebruik gemaakt van zo recent mogelijke gegevens. Desondanks zijn er, wegens het ontbreken ervan, gegevens gebruikt voor het analyseren van de omgeving die enigszins gedateerd zijn. Daarnaast moet gezegd worden dat, gezien het feit dat de ontwikkelingen in de softwarebranche aan snelle veranderingen onderhevig zijn, er mogelijk bij een volgend onderzoek niet dezelfde resultaten worden verkregen.

Tot slot kan er een reflectie worden gegeven op de gebruikte theorie. Voor de SLEPT analyse zijn er een aantal factoren geselecteerd waarvan van te voren werd verondersteld dat deze het belangrijkste waren voor Sigmax. Het is immers onmogelijk om alle denkbare factoren uit de macro omgeving mee te nemen in het onderzoek. Achteraf gezien kunnen er geen ontbrekende factoren worden gemeld. Het afbakenen van het onderzoek op het macro niveau is juist geweest.

Wanneer het gehele onderzoek in de toekomst nogmaals zal worden uitgevoerd, zal dit waarschijnlijk andere resultaten opleveren. Dit komt voornamelijk doordat de gebruikte modellen de situatie op een bepaald moment beschrijven. Zo is voor het analyseren van de bedrijfstakomgeving het vijfkrachten model van Porter (1979) gebruikt. Dit model is enigszins gedateerd en oorspronkelijk gericht op de zware industrie. Tevens is aangegeven dat het model een beschrijving geeft van een momentopname van een bewegend beeld.

Voor het bepalen van de markt veroveringstrategie is een lijst met criteria gebruikt uit eerder wetenschappelijk onderzoek. Deze criteria bleken niet allemaal te passen bij organisaties die actief zijn in de softwarebranche. Aanvullend onderzoek naar markt veroveringstrategieën in de toekomst gericht op de softwarebranche zal wenselijk zijn.

## 7 Literatuurlijst

- Allewaert, T. (2011, februari 10). Gemeente Kortrijk: interview met sanctionerend ambtenaar. (J. t. Haar, & R. Holland, Interviewers)
- Anderson, E., & Gatignon, H. G. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies* , 1-23.
- Ansoff, I., & Mc Donnell, E. (1990). *Implanting strategic management*. United Kingdom: Prentice Hall.
- Arboned. (2011, februari 1). *Dalende trend verzuim regionale verschillen groot*. Opgeroepen op februari 2011, van Arboned: <http://www.arboned.nl/publiciteit/nieuws/bericht/dalende-trend-verzuim-regionale-verschillen-groot/>
- Argarwal, S., & Ramaswami, S. (1992). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies* , 1-27.
- Armstrong, G., Kotler, P., Michael, H., & Ross, B. (2009). *Marketing: An introduction*. Essex: Pearson Education.
- Babbie, E. R. (2009). *The Practice of Social Research* . Belmont: Wadsworth.
- Ball, D. A., Geringer, M. J., Michael, M. S., & McNett, J. M. (2010). *International business: the challenge of global competition*. McGraw-Hill: Irwin.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Strategic management* , 203-227.
- Belgisch Instituut voor de Verkeersveiligheid. (sd). *Belgisch Instituut voor de Verkeersveiligheid*. Opgeroepen op november 3, 2010, van <http://www.ikbenvoor.be/content.aspx?id=160>
- Belgisch Instituut voor de Verkeersveiligheid. (2009). *Gedrag en Beleid*. Brussel: BIVV.
- Belgische Federale Overheidsdiensten. (2010). Opgeroepen op november 3, 2010, van Belgische Federale Overheidsdiensten: [http://www.belgium.be/nl/nieuws/2010/news\\_eurostat-bevolkingsgroei-eu.jsp?referer=tcm:117-104432-64](http://www.belgium.be/nl/nieuws/2010/news_eurostat-bevolkingsgroei-eu.jsp?referer=tcm:117-104432-64)
- Belgische Federale Overheidsdiensten. (2010). *De structuur van de federale staat en de bestuursniveaus*. Opgeroepen op oktober 27, 2010, van Portaal Belgische Overheid: [http://www.belgium.be/nl/over\\_belgie/overheid/federale\\_staat/structuur/](http://www.belgium.be/nl/over_belgie/overheid/federale_staat/structuur/)
- Binnenlandse Zaken . (2010, mei 28). *België : korte structuur*. Opgeroepen op november 3, 2010, van Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken: <http://www.ibz.rrn.fgov.be/index.php?id=2108&L=1>
- Blythe, J. (2006). *Principles & Practice of Marketing*. Londen: Thomson Learning.
- Bolhuis, S. M., & Simons, R.-J. P. (1999). *Leren en Werken*. Deventer: Kluwer.
- Bowman, C. (2008). Generic strategies: a substitute for thinking? *The Ashridge Journal* .



- Brada, J. C., Kutan, A. M., & Yigit, T. M. (2004). *The Effects of Transition and Political Instability on Foreign Direct Investment Inflows: Central Europe and the Balkans*. Michigan: William Davidson Institute Working Paper.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (1996). Dunning's eclectic theory and the smaller firm: the impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry. *International Business Review* , 377-394.
- Brouthers, L. E., Brouthers, K. D., & Werner, S. (1999). Is Dunning's eclectic framework descriptive of normative? *Journal of International Business Studies* , 831-844.
- Cammaert, L. F. (2006). *Evaluatie van de toepassing van de wet betreffende de Administratieve Sancties in de gemeenten – 7 jaar Gemeentelijke Administratieve sancties*.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2011). *CBS - Bevolking 2011*. Opgeroepen op 2011, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2011/default.htm>
- Chaffey, D. (2007). *E-business and e-commerce management*. Harlow: Pearson Education.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods*. New York: Mc Graw Hill.
- Cousins, P. D., Lamming, R. C., Lawson, B. R., & Squire, B. C. (2008). *Strategic Supply Management: Principles, theories and practice*. Harlow: Prentice Hall.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5th ed.). Orlando, FL: Harcourt.
- Daft, R. L. (2007). *New Era of Management*. South Western College.
- Damme, D. v. (2010, Februari 2). *Tijdwinst met BlackBerry bij Politie*. Opgeroepen op Mei 2011, van Tijdwinst met BlackBerry bij Politie: <http://www.ba.be/wp-content/uploads/2010/02/datanews-BB-bij-politie.pdf>
- Deben, L. (2006). *Een administratieve kostenschattning van de Belgische en Nederlandse verkeersboete*. Diepenbeek: Steunpunt Verkeersveiligheid.
- Directie Research Dexia Bank België. (2010). *Lokale Financiën - OCMW's Politiezones*. Brussel: Dexia Bank.
- Doelen, A., & Weber, A. (2010). *Organiseren & managen- Het 7S model toegepast*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *Economics of Business* , 173-190.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* , 1-31.
- Dunning, J. H. (1998). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* .
- Ebbers, H. (2005). *Economische bedrijfsomgeving*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij.
- Ernst & Young. (2010). *Barometer van de Belgische Attractiviteit 2010*. België: Ernst & Young.
- Erramilli, M., & Rao, C. (1993). Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing* , 19-38.

- Europese aanbesteding. (2010). *Europese aanbesteding drempelbedragen*. Opgeroepen op November 10, 2010, van Kennisportaal Europese aanbesteding: [http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese\\_aanbesteding/drempelbedragen](http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/drempelbedragen)
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macro environmental analysis for strategic management*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Federale gerechtelijke politie. (2010). *Jaarverslag 2009*. Brussel: Federale gerechtelijke politie.
- Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken. (2010, mei 28). *België : korte structuur*. Opgeroepen op november 3, 2010, van Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken: <http://www.ibz.rrn.fgov.be/index.php?id=2108&L=1>
- Federale politie. (2009). *Veiligheidsmonitor 2008-2009: 89% van Belgen tevreden over politiewerk*. Opgeroepen op november 3, 2010, van Federale politie: [http://www.polfed-fedpol.be/presse/presse\\_result\\_detail\\_nl.php?recordID=2082](http://www.polfed-fedpol.be/presse/presse_result_detail_nl.php?recordID=2082)
- Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-functional structures: a review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management* , 267-294.
- Galan, J. I., & Gonzalez-Benito, J. (2006). Distinctive determinant factors of Spanish foreign direct investment in Latin America. *Journal of World Business* , 171–189.
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- GOM West-Vlaanderen. (2006). *Werken aan duurzaam ondernemen*. Brugge.
- Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive* , 48-59.
- Hamilton, W. F. (1990). The dynamics of technology and strategy. *European Journal of Operational Research* , 141-152.
- Heerkens, J. (2004). *Methodologische Checklist*. Enschede: TSM Business School.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. West publishing company.
- International Finance Corporation: The World Bank. (2010). *Paying Taxes 2010: The Global Picture*.
- International Monetary Fund. (2010). *World Economic Outlook October 2010: Recovery, Risk, and Rebalancing*. Washington: International Monetary Fund.
- Jaeger, P. T., & Thompson, K. M. (2003). E-government around the world: Lessons, challenges, and future directions. *Government Information Quarterly* , 389–394.
- Jagersma, P. K., & Ebbers, H. A. (2004). *Internationale bedrijfskunde: van exporteren naar globaliseren*. Amsterdam: Pearson Education.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internazionalization. *International Marketing Review* , 11-24.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Pearson Education.
- Katoele, A. (2010, december 20). Politiekorps IJsselland. (J. t. Haar, & R. Holland, Interviewers)
- Kim, C. W., & Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals entry mode choice. *Journal of International Business Studies* , 30-53.
- Kippenberger, T. (1998). Strategy according to Michael Porter. *The Antidote* , 24-25.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mascarenhas, B., Baveja, A., & Jamil, M. (1998). Dynamics of core competencies in leading multinational companies. *California Management Review* , 117-132.
- Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business Press.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* , 117-127.
- Mensink, M. (2010, November 24). Analyse meso omgeving. (J. t. Haar, & R. Holland, Interviewers)
- Mensink, M. (2010, November 15). Inleidend gesprek Belgische markt. (J. t. Haar, & R. Holland, Interviewers)
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New York: Prentice Hall.
- Mulders, M. (2010). *101 Management models*. Groningen : Noordhoff Uitgevers.
- Nationaal Veiligheidsplan. (2008-2011). *Nationaal Veiligheidsplan 2008-2011*.
- Nederlands Dagblad. (2010 , oktober 18). Belgische politiek verkeert in totale verwarring. *Trends* .
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. New York: London: Harper & Row.
- Portaal van de Belgische politie . (2010). *De geïntegreerde politie: wie doet wat?* Opgeroepen op November 12, 2010, van Portaal van de Belgische politie : [http://www.polfed-fedpol.be/pol\\_int\\_nl.php](http://www.polfed-fedpol.be/pol_int_nl.php)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1979). *Forces shape strategy*. -: Free press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* , 61-78.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competences of the corporation. *Harvard Business review* , 79-93.
- Pulignano, V. (2009). *Project van de Europese sociale partners: Gezamenlijk onderzoek naar herstructurering in de EU: Nationaal dossier België*. Brussel: Alan Wild.
- Rijksbegroting. (2010). *Veiligheidsregio's en Politie*. Opgeroepen op Mei 2011, van Rijksbegroting: [http://www.rijksbegroting.nl/2010/voorbereiding/begroting,kst132823b\\_8.html](http://www.rijksbegroting.nl/2010/voorbereiding/begroting,kst132823b_8.html)

- Rijksoverheid. (2010, mei 31). *Rijksoverheid kerntaken politie*. Opgeroepen op oktober 21, 2010, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/vragen-en-antwoorden/wat-zijn-de-kerntaken-van-de-politie.html>
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *Journal of Economics*, 125-138.
- Sigmax Law Enforcement. (2008). *Jaarplan Law Enforcement 2009*. Enschede: Sigmax.
- Sigmax. (2011). *Sigmax Mobile Solutions Partners Technology*. Opgeroepen op mei 2011, van Sigmax: <http://www.sigmax.nl/nl/content/1/2/300/technology.aspx>
- Sigmax. (2010). *Welkom bij Sigmax*. Enschede: Sigmax.
- Taylor, C. R., Zou, S., & Osla, G. E. (1998). A transaction cost perspective on foreign market entry strategies of US and Japanese firms. *Thunderbird International Business Review*, 389-412.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Valentin, E. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 54-69.
- Veen, M. v., & Westerkamp, K. (2008). *Deskresearch: informatie selecteren, beoordelen en verwerken*. Amsterdam: Pearson Education.
- Veldman, H. (2009). *Export Management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Verstraeten, R. (2007). *Handboek strafvordering*. Antwerpen-Apeldoorn: Maklu.
- Vos, F. d. (2011, februari 25). Politiezone Montgomery: interview met korpschef. (J. t. Haar, Interviewer)
- Wegcode. (2011). *Wegwijs in het Belgisch verkeersreglement*. Opgeroepen op 5 11, 2011, van Wegcode: <http://www.wegcode.be/boetetarieven>
- Wiedersheim, P. F., & Johanson, J. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 305-322.
- World Economic Forum & INSEAD. (2010). *The Global Information Technology Report 2009-2010*. Geneva: World Economic Forum.
- Zhao, W., & Decker, R. (2004). Choice of foreign market entry mode: Cognitions from empirical and theoretical studies. *Discussion Paper No. 512, Faculty of Economics and at the University of Bielefeld*.

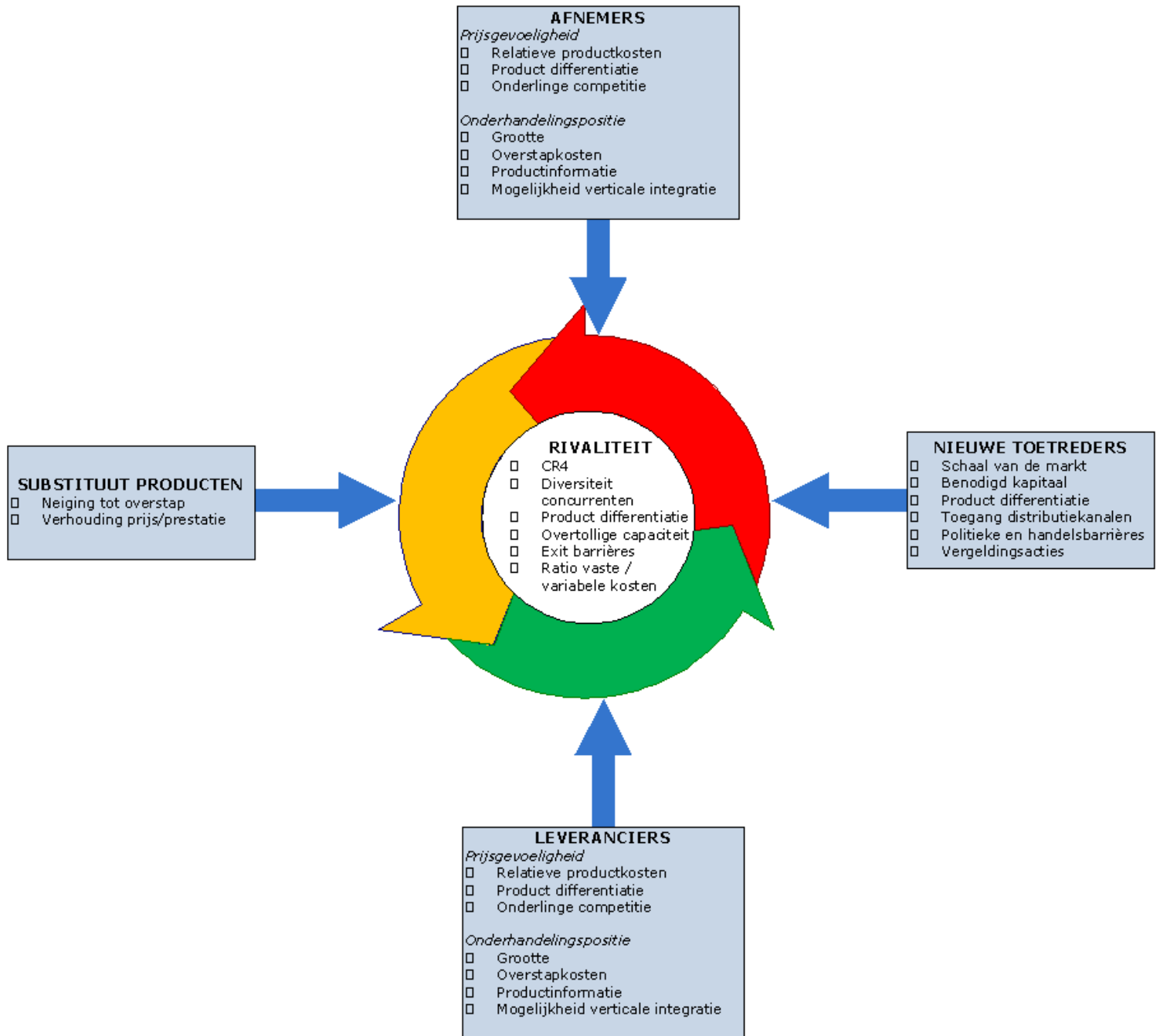
# 8 Bijlage

## Bijlage A: SLEPT Analyse



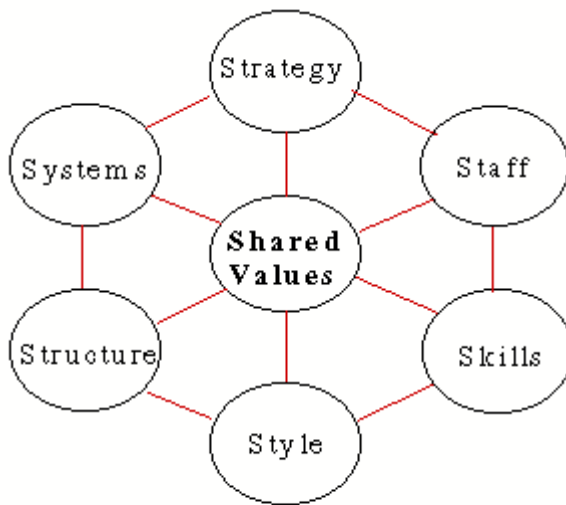
Bron: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, p. 65)

## Bijlage B: Vijfkrachtenmodel Porter



Bron: (Grant, 1995) & (Porter, Forces shape strategy, 1979)

## Bijlage C: 7S model



Bron: (Peters & Waterman, 1982)

### Strategy (strategie)

1. Welke doelen heeft de organisatie?
2. Wie zijn de belangrijkste concurrenten en welke sterke en zwakke punten hebben zij?
3. Welke sterkten en zwakten heeft de organisatie zelf?
4. Wat zijn de kansen en bedreigingen die vanuit de omgeving op de organisatie afkomen?
5. Heeft de organisatie voldoende inzicht in wat stakeholders (klanten, concurrenten, leveranciers, werknemers, kapitaalverschaffers, vakbonden) verwachten?

### Structure (structuur)

6. Hoe zijn de taken verdeeld, wie is bevoegd?
7. Wie rapporteert aan wie?
8. Wie is voor welke zaken verantwoordelijk?
9. Hoeveel hiërarchische niveaus zijn er?
10. Hoeveel vrijheid hebben medewerkers om zelf besluiten te nemen?

### Systems (systemen)

11. Welke informatiesystemen zijn er voor het verwerken van orders, de planning en uitvoering van de productie, voor beloning en promotie?
12. Welke systemen worden gehanteerd om ziekteverzuim en personeelsverloop te minimaliseren?
13. Op welke wijze worden besluiten genomen?
14. Welke overlegstructuren zijn in de organisatie aanwezig?
15. Zijn bestaande systemen een belemmering voor slagvaardig en flexibel functioneren?

**Staff (personeel)**

16. Hoe is de personeelsopbouw naar leeftijd, kennis en ervaring?
17. Wordt voldoende gebruikgemaakt van de bekwaamheden (competenties?) van medewerkers?
18. Zijn medewerkers energiek, stressbestendig, creatief, flexibel?
19. Is er voldoende gekwalificeerd personeel?
20. Wordt aandacht besteed aan training en opleiding?

**Style (managementstijl)**

21. Hoe gaan managers om met kritiek en conflicten?
22. Vinden de medewerkers hun managers betrouwbaar en bereikbaar?
23. Durven managers te delegeren?
24. Hoe reageren managers op fouten van hun medewerkers?
25. Kennen managers persoonlijke dingen van hun personeel?

**Shared values (gemeenschappelijke waarden)**

26. Hoe gaan managers om met kritiek en conflicten?
27. Vinden de medewerkers hun managers betrouwbaar en bereikbaar?
28. Durven managers te delegeren?
29. Hoe reageren managers op fouten van hun medewerkers?

**Skills (vaardigheden)**

Op organisatieniveau: wat zijn de strategische sterke en zwakke punten van de organisatie als geheel?

| Gebieden               | Sterk | Zwak |
|------------------------|-------|------|
| Strategie              |       |      |
| Structuur              |       |      |
| Systemen               |       |      |
| Personeel              |       |      |
| Stijl van leidinggeven |       |      |
| Gedeelde waarden       |       |      |
| Producten / diensten   |       |      |
| Technologie            |       |      |



## Bijlage D: Eclectisch paradigma

| Dunning J. H., (1988)<br>&<br>Brothers, Brouthers,<br>& Werner (1996) |                           | Categories of advantages |                            |                       |
|---|---------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------|
|   |                           | Ownership advantages     | Internalisation advantages | Locational advantages |
| Form of market entry  | Licensing                 | Yes                      | No                         | No                    |
|   | Export                    | Yes                      | Yes                        | No                    |
|   | Foreign direct investment | Yes                      | Yes                        | Yes                   |

### Eigendomsvoordelen

- Technologische en innovatieve capaciteiten
- Menselijk potentieel
- Ervaring in de nationale markt
- Superieur product ten op zichte van de concurrentie
- Overheidssubsidies en handelsovereenkomsten met andere landen
- Overeenkomsten met buitenlandse bedrijven
- Internationale ervaring van topmanagers
- Gezonde financiële structuur

### Internationalisatievoordelen

- Ervaring in buitenlandse markten
- Noodzaak om dicht bij klant te produceren
- De nood om de controle van strategische middelen intern te houden
- Vermijden van tarieven en quota voor het invoeren van de producten in de nieuwe markt
- Vermijden van onderhandeling- en controlekosten
- Kosten vermijden die kunnen ontstaan bij het verbreken van een contract met distributeurs, franchisenemers of licentiehouders
- Kosten vermijden van het zoeken naar en selecteren van partners op buitenlandse markten

### Locatievoordelen

- Lage arbeidskosten
- Groeiende vraag in de nieuw te betreden markt

- Lage vorm van concurrentie in de nieuw te betreden markt
- Beschikbaarheid en kwaliteit van de beroepsbevolking
- Toegang tot betrouwbare en samenwerkende leveranciers
- Politieke stabiliteit
- Belastingvoordelen en subsidies gegeven door het gastland
- Graad van technologische ontwikkeling de nieuw te betreden markt

(Galan & Gonzalez-Benito, 2006, p. 184)

## Bijlage E: Interviewvragen politiezones België

### Werking bestuurlijke handhaving

1. Hoe verloopt het proces van het uitschrijven van een bekeuring tot aan de uiteindelijke betaling ervan? Over welke overtredingen praten we dan?
2. Op welke wetgeving wordt er zoal gehandhaafd?
3. Welke verantwoordelijkheden heeft u in dit proces?
4. Welke landelijke wetgeving kent België betreffende de handhaving?
5. Waar ligt de scheiding met de GAS-wet?
6. Waar komt het boetegeld terecht? (Ziet de politiezone een gedeelte van het boetegeld terug in haar politiekas of gaat alles naar bijvoorbeeld het rijk?)
7. Wie heeft de bevoegdheid om een boete vast te stellen? Wat zijn de bevoegdheden? (Is dat naast de politie ook de gemeenschapswachten/milieuambtenaren/parkeerwachters?)
8. Hebben al deze personen ook de bevoegdheid om een parkeerbon uit te schrijven?
9. Hoe is het proces ingericht van handhaving in de openbare ruimte,?
10. Wie handhaaft er in de openbare ruimte?
11. Hoe is de samenwerking tussen politie en de andere handhavers ingericht? Is er een samenwerking? Op welke wijze communiceren deze personen onderling?
12. Hoeveel handhavers heeft deze politiezone in dienst? Wat zijn hun bevoegdheden?
13. Hoe weten de vaststellers of een overtreding kan worden bestraft? (Is er een feitenboekje waarmee gesanctioneerd kan worden?)
14. Voor welke overtredingen wordt het meest bekeurd (waar ligt de prioriteit)? Wat er gewerkt met projecten (aandacht voor speciale overtredingen)?
15. Op welke wijze worden overtreders op de hoogte gesteld van hun overtreding? (Krijgen zij een bon mee of een ander document?)
16. Welke overwegingen neemt u in acht bij het bepalen van de hoogte van de sanctie?
17. Wanneer gaan overtreders in beroep tegen de opgelegde sanctie en komt dit ook vaak voor?
18. Welke problemen komt u verder nog tegen bij het sanctioneren?
19. Hoe is de relatie met de naastgelegen politiezones? Is er samenwerking op handhavinggebied?
20. *Heeft u een voorbeeld papieren proces-verbaal voor ons die we mogen meenemen? (of een kopie)*
21. Hoeveel bonnen worden er gemiddeld uitgeschreven per handhaver of per maand? (Heeft u ook inzicht in het percentage bonnuitval in verband met verkeerd/onduidelijk geschreven bonnen.)
22. Hoe wordt de incasso functie geregeld binnen het proces? (Is er een landelijk justieel incasso bureau?)
23. Welke mogelijkheden hebben de overtreders om de boete te betalen?

### **Digitalisering handhaving**

1. Welke mogelijkheden ziet u in uw optiek om het huidige proces van handhaven te digitaliseren?
2. Waaraan zou een digitaal handhavingssysteem aan moeten voldoen? (welke functies moet het in elk geval bevatten, waar zou het compatibel mee moeten zijn)
3. Welke functionaliteiten zouden voor u interessant zijn?
4. Welke voordelen zou een digitaal handhavingssysteem kunnen hebben in uw optiek?
5. Welke barrières zouden er kunnen zijn in uw optiek om uiteindelijk te besluiten om niet een digitaal handhavingssysteem aan te schaffen?
6. Hoe denkt u dat een dergelijk systeem eventueel gefinancierd zou kunnen worden?
7. Welke personen hebben de bevoegdheid om te besluiten tot de aanschaf van een digitaal handhavingssysteem?
  - a. Welke processen zijn er bij uw eigen departement, of bij andere departementen van uw politiezone, die vroeger handmatig gedaan werden nog niet zo lang geleden zijn gedigitaliseerd?
  - b. Op welke wijze is uiteindelijk besloten deze systemen aan te schaffen?
8. Wist u van het bestaan van digitale handhavingapparatuur voor politie? (Zo ja, welke digitale handhavingapparatuur kent u nog meer?)

### **Reflectie**

1. Wat vindt u van het idee om het aantal ambtenaren dat de bevoegdheid heeft om overtredingen van de GAS-wet vast te stellen, uit te breiden?
2. Met welke taken zou de GAS-wet kunnen worden uitgebreid zodat de politie in de taken betreffende het handhaven kan worden verlicht?
3. Welke toekomstige ontwikkelingen ziet u in de wetgeving betreffende handhaving in België?

## **Bijlage F: Interviewvragen politie digitalisering handhaving**

1. Waarom is men binnen deze politiezone/korps overgegaan op een digitaal handhavingssysteem?
2. In hoeverre is de keuze voor een digitaal handhavingssysteem juist geweest?
3. Welke voor en nadelen heeft deze politiezone/korps hiervan ervaren?
4. Met welke andere systemen wordt het digitale handhavingssysteem in combinatie gebruikt?
5. Op welke wijze gebeurde het uitschrijven van bonnen voor de invoering van het digitale handhavingssysteem?
6. Wat levert het systeem op qua tijd?
7. Wordt er door de tijdsbesparing nu ook meer bonnen uitgeschreven?
8. Met welk percentage is de bonnuitval gereduceerd?
9. In hoeverre is het bonnenboekje nog een reëel alternatief?
10. Hoe is deze politiezone/korps bekend geraakt met het digitale handhavingssysteem?
11. Hoe is het aanschaffingsproces van dit systeem in zijn werk gegaan?
12. Wat was de belangrijkste reden voor het aanschaffen van dit systeem?
13. Op welke manier is het systeem geselecteerd?
14. Welke aanbieders van digitale handhavingssystemen hebben jullie bekeken?
15. In hoeverre kon er onderhandeld worden over de prijs van de aanschaf van het systeem?
16. Wat is uw mening over de support & onderhoud van dit systeem?
17. In hoeverre bent u tevreden over de bediening van de PDA en de backoffice van dit systeem?
18. Welke andere functionaliteiten zou u graag aan dit systeem willen toegevoegd?

# Uitwerking

## “Interviews & gesprekken”

Datum: Juni 2011

### **Auteur**

Naam: J.C. ter Haar  
Studentnummer: s0170054  
Studie: Bedrijfskunde

### **Opdrachtgever**

Naam: Sigmax Law Enforcement

### **Begeleiders**

Universiteit Twente: M.R. Stienstra MSc  
Drs P. Blik  
Sigmax: Ing. P. Dinnissen

# Inhoudsopgave

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Inhoudsopgave .....            | 1  |
| CityControl België .....       | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| CityControl België (2) .....   | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| Inleiding Belgische Markt..... | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| Analyse Meso Omgeving.....     | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| Interne Organisatie .....      | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| Personeelsopbouw.....          | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| Politie IJsselland .....       | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| Politiezone Antwerpen.....     | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| Politiezone Waterloo .....     | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| Politiezone RIHO .....         | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| Gemeente Kortrijk.....         | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| Politiezone Montgomery .....   | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |









































































