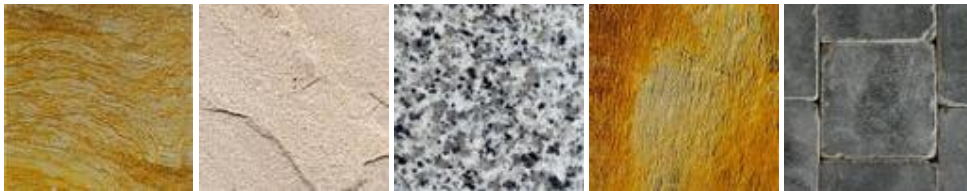


Masterstone in Duitsland, een zoektocht naar expansie.



Managementsamenvatting

Masterstone B.V. is een groothandel in natuursteen. Ze importeert natuursteen uit ontwikkelingslanden als China, Vietnam en Brazilië om deze vervolgens te verkopen in haar thuismarkt Nederland. Masterstone speelt al langer met de gedachte om haar markt uit te breiden en dan met name naar Duitsland. Een eventuele uitbreiding voorziet haar in groei en continuïteit van het bedrijf.

Deze opdracht is uit deze wens naar voren gekomen. Masterstone wil een aantal dingen graag onderzocht. In de eerste plaats zou ze graag de hoofdvraag beantwoord zien.

Welke entry mode is voor Masterstone het meest geschikt om een succesvolle betreding van de Duitse natuursteenmarkt te realiseren?

Voor de beantwoording van de hoofdvraag zou Masterstone tevens graag antwoord vinden op de volgende deelvragen:

1. *Welke geschikte manieren van entree bestaan er zoal?*
2. *Hoe ziet de Duitse, en dan met name de Noordrein-Westfaalse, natuursteenmarkt eruit en wat zijn de verschillen met de Nederlandse natuursteenmarkt?*
3. *Welke factoren spelen een grote rol bij het bepalen van een manier van entree?*
4. *Hoe kan Masterstone potentiële partners vinden in Noordrein-Westfalen?*

Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden is er eerst een literatuuronderzoek verricht. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat er een uitermate geschikt model voor entry mode keuze bestaat. Dit is het 'entry mode decision model' van Root(1994). Root laat de keuze afhangen van een zestal factoren, vier externe en twee interne. Ten einde dit model te volgen is er besloten de initiële deelvragen aan te passen naar het model. Aan elke factor in het model is een vraag gekoppeld. De volgende vragen zijn hieruit voortgevloeid:

Deelvragen: Extern

1. In hoeverre beïnvloeden de eigenschappen van de Duitse natuursteenmarkt de keuze voor een bepaalde entry mode?
2. In hoeverre beïnvloeden de Duitse omgevingsfactoren de keuze voor een bepaalde entry mode?
3. In hoeverre beïnvloeden de Duitse productiefactoren de keuze voor een bepaalde entry mode?
4. In hoeverre beïnvloeden de eigenschappen van de Nederlandse natuursteenmarkt de keuze voor een bepaalde entry mode?

Deelvragen: Intern

5. In hoeverre beïnvloeden Masterstone's productfactoren de keuze voor een bepaalde entry mode?
6. In hoeverre beïnvloedt Masterstone's bronafhankelijkheid de keuze voor een bepaalde entry mode?

Vervolgens zijn we de factoren in de deelvragen als volgt gaan analyseren.

-Analyse Duitse natuursteenmarkt. (target country market factors)

Via bedrijven, instellingen en het internet is de nodige informatie verzameld. Aan de hand van deze informatie is een SWOT analyse gemaakt, SWOT staat voor Strengths Weaknesses Opportunities and Threats. De SWOT analyse heeft zich echter beperkt tot alleen de Opportunities and Threats. Dit omdat in dit hoofdstuk alleen de externe factoren zijn belicht en daar vallen de Strengths and Weaknesses niet onder. De concurrentiestructuur van de markt is tevens van belang. Aan de hand van het five force framework van Porter (1998) wordt de concurrentiestructuur in kaart te gebracht. Het vijf krachten model kan tevens dienen als aanvulling op de SWOT analyse.

-Analyse omgevingsfactoren. (target country environmental factors)

Er bestaan interne en externe omgevingsfactoren. Interne factoren zijn bijvoorbeeld: personeel, financiering of productiecapaciteit. Deze factoren zijn bij de omgevingsfactoren niet behandeld en komen terug in het

hoofdstuk over bronafhankelijkheid. De externe omgevingsfactoren zijn onder andere economische factoren als werkgelegenheid en inflatie, maar ook politiek-juridische factoren als wetten en voorschriften. Een helder model voor de beschrijving van deze externe omgevingsfactoren is het PESTEL raamwerk. Het PESTEL raamwerk verdeelt de omgevingsinvloeden in zes categorieën, te weten: Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch, Environmental en Legal. Omgevingsfactoren (Environmental) zijn veelal macro-economische factoren. De data voor deze analyse is op internet te verzamelen, relevante sites zijn te vinden onder referenties.

-Analyse productiefactoren. (target country production factors)

Onder productiefactoren wordt verstaan kwaliteit, kwantiteit en kosten van ruwe grondstoffen, arbeid en energie in het doelland (Root, 1994, P. 10). Niet alle productiefactoren zijn even uitvoerig beschreven omdat de meeste niet van groot belang zijn voor Masterstone. Bijvoorbeeld het verplaatsen van productie naar Duitsland is voor Masterstone geen optie, kosten voor ruwe grondstoffen en energie zijn dan ook niet relevant en zijn niet belicht. Loonkosten daarentegen zijn wel geanalyseerd omdat deze vorm van kosten in veel entry modes terug komt als kosten factor. De data wordt verkregen van de Duitse statistieksite www.destatis.de.

-Thisland factoren. (Home country factors)

Hier is aangegeven in hoeverre factoren in de Nederlandse markt een rol spelen in de entry mode keuze. Dit is gedaan aan de hand van informatie vanuit Masterstone, en andere bronnen als bijvoorbeeld het Centraal Bureau voor de Statistiek en het CBI. Er is gekeken naar de omvang van de Nederlandse markt, de potentiële groei en de kansen voor Masterstone daarin.

-Masterstone's productfactoren. (Company product factors)

Hier is gekeken naar de productfactoren van het natuursteen van Masterstone. Is het natuursteen al in Duitsland, heeft het dezelfde kwaliteit? Hoe zit het met de prijs en de mate van gedifferentieerdheid. Dit beïnvloedt allemaal de keuze voor een bepaalde soort entree.

- Masterstone's bronafhankelijkheid. (Company resource/commitment factors)

Hier is onderzocht in hoeverre Masterstone beperkt is door de eigenschappen van het bedrijf. Bijvoorbeeld kapitaalkracht of ervaring in management en marketing. Dit zal invloed hebben op de entry mode keuze.

Om uiteindelijk tot een goede keuze te komen is besloten om met wegingsfactoren te gaan werken. Aan elke factor is een wegingsfactor toegekend die bepaald in welke mate de score van een entry mode op een bepaalde factor meetelt. De entry mode die uiteindelijk het beste scoort op alle onderdelen gezamenlijk is geadviseerd.

De entry mode directe export is uiteindelijk geadviseerd omdat deze vooral goed scoort op de factor bronafhankelijkheid(Company resource/ commitment factors). Masterstone is een klein en jong bedrijf zonder veel ervaring in het internationaal vermarkten van goederen. Dit betekent dat ze in eerste instantie beter een partner kan kiezen met ervaring in de Duitse markt en het vermarkten van natuursteen. Tevens is het zo dat Masterstone's thuismarkt nog niet verzadigd is en ze daar dus ook aandacht aan moet blijven besteden. Door middel van een directe export strategie kan dat. Ze hoeft dan niet te veel van haar organisatorische capaciteit in te zetten voor de export zodat haar andere activiteiten hier niet onder leiden. Directe export is mede geschikt doordat het verkoopkanaal in lijn is met de mate van gedifferentieerdheid van het product natuursteen. Het product is niet volledig gedifferentieerd en verkoop via een agent of distributeur is ook een niet volledig geïntegreerd kanaal. Directe export als entreestrategie heeft dus de beste fit met de productfactoren van het natuursteen.

Tevens is de markt dusdanig groot en concurrerend dat het een entree als directe export rechtvaardigt. Een vorm van directe export via een agent of distributeur is flexibel en maakt gebruik van de kwaliteiten van de agent of distributeur om de markt te benaderen.

Ook gezien de kosten van productiefactoren in NRW is directe export een goede keuze. Voor directe export wordt namelijk weinig kapitaal, arbeid en natuur van Masterstone ingezet. Indirecte export is gezien de belangrijke en minder belangrijke factoren overduidelijk de beste entry mode gebleken.

Voorwoord

Aan het einde gekomen van mijn onderzoeksopdracht kan ik terugkijken op een leerzame ervaring. Zowel door de opgedane ervaring bij Masterstone als door het werken aan een probleem op een wetenschappelijk verantwoorde manier. Deze ervaring zal mij in de nabije toekomst zeker kunnen helpen bij ander projecten. Het was een leuke, interessante opdracht die geheel aansluit bij mijn interesses en mastertrack.

Tot slot wil ik bij dezen graag mijn begeleiders Patrick Bliet en Stefan Maathuis bedanken voor hun tijd en moeite. Zonder hun inzichten en inhoudelijke opmerkingen zou het niet mogelijk zijn geweest dit onderzoek tot een geslaagd einde te brengen. Daarnaast wil ik ook mijn broer, Rob Rutjes bedanken voor de kans die hij mij gaf binnen zijn bedrijf.

Enter, 15 februari 2008

John Rutjes

Inhoudsopgave

<i>Hoofdstuk 1. Inleiding</i>	6
1.1 Achtergrond	6
1.2 Opdrachtschrijving	6
1.3 Afbakening	6
1.4 Initiële vragen.....	7
<i>Hoofdstuk 2. Onderzoeksontwerp</i>	8
2.1 Probleemstelling	8
2.2 Theoretische basis	9
2.3 Dataverzameling en analyse	10
2.4 Verwerking gegevens.....	11
2.5 Entry modes.....	13
2.6 Conclusie.....	15
<i>Hoofdstuk 3. De Duitse natuursteenmarkt</i>	16
3.1 Ontwikkeling en segmentatie	16
3.2 Marktomvang.....	17
3.3 Kansen en bedreigingen.....	19
3.4 Concurrentiestructuur	20
3.5 Analyse	24
3.6 Conclusie.....	26
<i>Hoofdstuk 4. Overige externe factoren</i>	27
4.1 Analyse van de macro-omgeving	27
4.2 Productiefactoren	30
4.3 De Nederlandse natuursteenmarkt	31
4.3.1 Ontwikkeling en segmentatie	31
4.3.3 Kansen en bedreigingen	33
4.4 Conclusie.....	34
<i>Hoofdstuk 5. De invloed van de interne factoren</i>	36
5.1 Analyse productfactoren.....	36
5.2 Masterstone's bronafhankelijkheid	37
5.2.2 Analyse bronafhankelijkheid	38
5.3 Conclusie.....	40
<i>Hoofdstuk 6 Keuze</i>	41
6.1 Keuze.....	41
<i>Hoofdstuk 7 Conclusie</i>	43
7.1 Conclusie.....	43
7.2 Aanbevelingen.....	44
<i>Referentielijst</i>	46

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Masterstone B.V. is een groothandel in natuursteen. Ze importeert natuursteen uit onder andere China, Vietnam, India, België en Brazilië. Masterstone voorziet diverse andere Nederlandse groothandels van natuursteen. Via deze groothandels komen de producten van Masterstone bij de eindgebruiker, de consument. Projectmatig is Masterstone ook actief, ze levert onder andere aan gemeenten en bedrijven op maat oplossingen voor hun natuursteen wensen. Masterstone heeft een omzet van om en nabij de 1.2 miljoen euro, voor 2008 word een stijging van 20% reëel geacht. Masterstone is gevestigd op het industrieterrein in Enter, een dorp met een goede bereikbaarheid gelegen aan de A1. Masterstone bezit nog een aparte B.V. voor de particuliere verkoop van natuursteen, NatuursteenTotaal.

Tot op heden houdt Masterstone zich uitsluitend bezig met de import en wederverkoop van natuursteen in Nederland, maar er is ook een wens om de producten rechtstreeks naar landen anders dan Nederland te verschepen. Deze wens komt vooral voort uit haar streven naar groei en continuïteit. Duitsland is hierbij in het vizier gekomen. Duitsland is vooral geschikt door de kleine geografische afstand, geringe cultuur verschillen en het vele gebruik van natuursteen.

1.2 Opdrachtomschrijving

Voor Masterstone is het van belang dat zij van een degelijk advies word voorzien omtrent de manier waarop zij het beste de Duitse markt zou kunnen benaderen. Belangrijk hierbij is om uit te zoeken hoe de Duitse natuursteenmarkt er uitziet en welke entry mode hier het meest geschikt voor is. Aan de hand van deze gegevens zal er vervolgens een keuze gemaakt worden tussen de verschillende entry modes. De centrale vraagstelling luidt: Welke entry mode is voor Masterstone het meest geschikt om een succesvolle betreding van de Duitse natuursteenmarkt te realiseren? Het doel hierbij is om tot een gefundeerd advies te komen met betrekking tot de entry mode keuze.

1.3 Afbakening

Na zorgvuldige overweging is gekozen voor doelland Duitsland met een focus op Noordrein-Westfalen. We willen niet direct toespitsen op heel Duitsland omdat dit door de grote omvang van de markt en de geringe omvang van Masterstone niet haalbaar is. Eerst focussen op een deelstaat, tevens als leertraject, is een veel gemaakte keuze in het bedrijfsleven, dit om zo zonder te veel risico de markt te benaderen. Noordrein-Westfalen heeft het hoogste aantal inwoners en is een van de grootste deelstaten van Duitsland. Noordrein-Westfalen (NRW) grenst aan het zuidoosten van Nederland en is daardoor relatief snel met de auto te bereiken. NRW is even groot als Luxemburg en België samen en heeft meer inwoners dan Nederland. NRW is voor Nederland ook de belangrijkste deelstaat, niet alleen door haar geografische ligging maar ook door de omvang van de markt, NRW is goed voor 41.7 procent van alle export naar Duitsland (www.evd.nl). Al deze speerpunten maken dat NRW zeer geschikt is om als startpunt voor de eerste betreding te dienen.

1.4 Initiële vragen

Masterstone is voornemens de Duitse natuursteenmarkt te betreden. Alleen heeft ze op dit moment nog te weinig informatie over de markt en hoe deze te betreden. In overleg zijn we tot een aantal vragen gekomen die eenmaal beantwoord tot een gefundeerd advies aan Masterstone zullen leiden.

De hoofdvraag luidt:

Welke entry mode is voor Masterstone het meest geschikt om een succesvolle betreding van de Duitse natuursteenmarkt te realiseren?

Voor de beantwoording van de hoofdvraag zou Masterstone tevens graag antwoord vinden op de volgende deelvragen:

5. *Welke geschikte manieren van entree bestaan er zoal?*
6. *Hoe ziet de Duitse, en dan met name de Noordrein-Westfaalse, natuursteenmarkt eruit en wat zijn de verschillen met de Nederlandse natuursteenmarkt?*
7. *Welke factoren spelen een grote rol bij het bepalen van een manier van entree?*
8. *Hoe kan Masterstone potentiële partners vinden in Noordrein-Westfalen?*

Hoofdstuk 2. Onderzoeksontwerp

2.1 Probleemstelling

De onderzoeksvragen zijn samengesteld aan de hand van het model van Root (1994, p. 9) zoals weergegeven in figuur 1 op pagina 6. De initiële vragen vanuit Masterstone zijn hieraan aangepast zodat het verslag de lijn van het model beter kan volgen. Elke factor uit dit model heeft een onderzoeksvraag opgeleverd. De onderzoeksvragen vormen samen een analyse van de externe en de interne factoren, ze luiden als volgt:

In hoeverre beïnvloeden de externe factoren de keuze voor een bepaalde entry mode?

Deelvragen:

7. In hoeverre beïnvloeden de eigenschappen van de Duitse natuursteenmarkt de keuze voor een bepaalde entry mode?
8. In hoeverre beïnvloeden de Duitse omgevingsfactoren de keuze voor een bepaalde entry mode?
9. In hoeverre beïnvloeden de Duitse productiefactoren de keuze voor een bepaalde entry mode?
10. In hoeverre beïnvloeden de eigenschappen van de Nederlandse natuursteenmarkt de keuze voor een bepaalde entry mode?

In hoeverre beïnvloeden de interne factoren de keuze voor een bepaalde entry mode?

Deelvragen:

11. In hoeverre beïnvloeden Masterstone's productfactoren de keuze voor een bepaalde entry mode?
12. In hoeverre beïnvloedt Masterstone's bronafhankelijkheid de keuze voor een bepaalde entry mode?

Aangezien sommige onderzoeksvragen minder informatie opleveren worden enkele samengevoegd in één hoofdstuk. De eerste deelvraag van de externe factoren zal één hoofdstuk vormen, daarna zullen de drie andere deelvragen samen één hoofdstuk vormen. De eigenschappen van de Duitse natuursteenmarkt is een belangrijke factor omdat hieruit blijkt of de Duitse markt überhaupt aantrekkelijk is voor Masterstone. Alleen al over deze Duitse markt is dusdanig veel geschreven, dat louter deze markt informatie al met gemak een hoofdstuk zou kunnen vullen. Bij de andere drie externe factoren ligt dat anders. Deze hebben gezamenlijk ongeveer net zoveel informatie opgeleverd als de markt informatie an sich en zijn daarom samengevoegd tot één hoofdstuk. Voor de interne factoren en daarmee de twee laatste deelvragen geldt hetzelfde; zij vormen ook één hoofdstuk.

2.2 Theoretische basis

Het onderzoek is verricht aan de hand van het 'entry mode decision model' van Root (1994) (zie fig. 1, pag. 6). Na het bestuderen van verschillende modellen kwam dit model als meest geschikt model naar voren. De bestudeerde modellen zijn onder andere:

1. the Stage of Development (SD) model (Johanson and Paul 1975; Brooke 1986)
2. the Transaction Cost Analysis (TCA) model and extensions (Anderson and Gatignon, 1986; Hill et al. 1990; Erramilli and Rao 1993)
3. the Ownership, Location and Internalization (OLI) model (Dunning 1977, 1980, 1988, 1995, 1998, and 2000)
4. the Organization Capacity (OC) model (Aulakh and Kotabe 1997; Madhok 1998)
5. the Decision Making Process (DMP) model (Root 1994; Young et al. 1989).

Alle modellen zijn min of meer gericht op bepaalde interne of externe factoren, maar geen had een allround brede aanpak zoals Root (1994). Ook richtte de meeste modellen zich op een bepaald land, continent of industrie, Root (1994) doet dit niet, zijn model is breed en universeel toepasbaar. Daarom is uiteindelijk voor zijn model gekozen. De indeling van het verslag zal ook de lijn van het model volgen. Om de lijn van het model beter te kunnen volgen zullen we de hoofdvraag beantwoorden aan de hand van deelvragen die uit het model van Root (1994) voortvloeien. Dit betekent dat de oorspronkelijke deelvragen als beschreven in hoofdstuk 1 komen te vervallen. Deze worden indirect door de nieuwe deelvragen beantwoord.

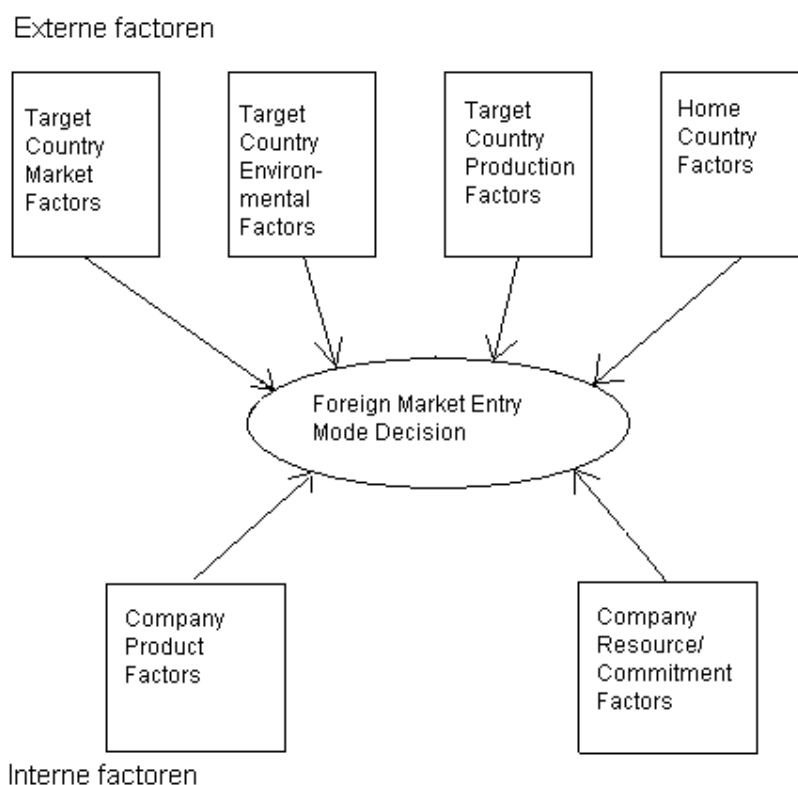


Fig. 1

2.3 Dataverzameling en analyse

De externe en interne factoren zijn als volgt geanalyseerd:

-Analyse Duitse natuursteenmarkt. (target country market factors)

Via bedrijven, instellingen en het internet zal getracht worden de nodige informatie te verzamelen. Aan de hand van deze informatie zal een SWOT analyse worden gemaakt, SWOT staat voor Strengths Weaknesses Opportunities and Threats. De SWOT analyse zal zich echter beperken tot alleen de Opportunities and Threats. Dit omdat we in dit hoofdstuk de externe factoren belichten en daar vallen de Strengths and Weaknesses niet onder. Tevens zal ik proberen de bedrijfskolom in kaart te brengen. De concurrentiestructuur van de markt is ook van belang. Op het gebied van concurrentieanalyse zijn niet heel veel modellen bekend. In literatuur zijn er vaker een soort beschrijvingen aanwezig van hoe een concurrentie analyse gemaakt kan worden. Om de analyse overzichtelijk te houden en om de analyse niet te omvangrijk te laten worden geniet een helder model mijn voorkeur. Eén model komt steeds weer naar voren en is al jaren een veel gebruikte managementtool, het five force framework van Porter (1998). Aan de hand van het vijf krachten model wordt de concurrentiestructuur in kaart te gebracht. Het vijf krachten model kan tevens dienen als aanvulling op de SWOT analyse.

-Analyse omgevingsfactoren. (target country environmental factors)

Er bestaan interne en externe omgevingsfactoren. Interne factoren zijn bijvoorbeeld: personeel, financiering of productiecapaciteit. Deze factoren worden hier niet behandeld en komen terug in het hoofdstuk over bronafhankelijkheid. De externe omgevingsfactoren zijn onder andere economische factoren als werkgelegenheid en inflatie, maar ook politiek-juridische factoren als wetten en voorschriften. Een helder model voor de beschrijving van deze externe omgevingsfactoren is het PESTEL raamwerk. Het PESTEL raamwerk verdeelt de omgevingsinvloeden in zes categorieën, te weten: Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch, Environmental en Legal. Omgevingsfactoren (Environmental) zijn veelal macro-economische factoren. De verwachting is dat deze in mindere mate de entry mode keuze zullen beïnvloeden. De data voor deze analyse is op internet te verzamelen, relevante sites zijn te vinden onder referenties.

-Analyse productiefactoren. (target country production factors)

Onder productiefactoren wordt verstaan kwaliteit, kwantiteit en kosten van ruwe grondstoffen, arbeid en energie in het doelland (Root, 1994, P. 10). Niet alle productiefactoren zullen even uitvoerig beschreven worden, dit omdat de meeste niet van groot belang zijn voor Masterstone. Bijvoorbeeld het verplaatsen van productie naar Duitsland is voor Masterstone geen optie, kosten voor ruwe grondstoffen en energie zijn dan ook niet relevant en zullen niet belicht worden. Loonkosten daarentegen zullen wel geanalyseerd worden omdat deze vorm van kosten in veel entry modes terug komt als kosten factor. De data wordt verkregen van de Duitse statistieksite www.destatis.de.

-Thuisland factoren. (Home country factors)

Hier wordt aangegeven in hoeverre factoren in de Nederlandse markt een rol spelen in de entry mode keuze. Dit zal gedaan worden aan de hand van informatie vanuit Masterstone, en andere bronnen als bijvoorbeeld het Centraal Bureau voor de Statistiek en het CBI. Er kan dan gekeken worden naar de omvang van de Nederlandse markt, de potentiële groei en de kansen voor Masterstone daarin.

-Masterstone's productfactoren. (Company product factors)

Hier wordt gekeken naar de productfactoren van het natuursteen van Masterstone. Is het natuursteen al in Duitsland, heeft het dezelfde kwaliteit? Hoe zit het met de prijs en de service. Dit beïnvloedt allemaal de keuze voor een bepaalde soort entree.

- Masterstone's bronafhankelijkheid (Company resource/commitment factors)

Hier wordt onderzocht in hoeverre Masterstone beperkt is door de eigenschappen van het bedrijf. Bijvoorbeeld kapitaalcracht of ervaring in management en marketing. Dit zal invloed hebben op de entry mode keuze.

2.4 Verwerking gegevens

In hoofdstuk 6 wordt bepaald welke entry mode geadviseerd gaat worden. Dit wordt gedaan aan de hand van de Simple Multi-attribute Rating Technique (Edwards,1971). Bij deze techniek worden er verschillende gewichten aan de attributen (factoren) gekoppeld om het ene attribuut een grotere invloed te laten uitoefenen dan de andere. Aan de hand van het onderzoek scoren de verschillende entry modes punten op de verschillende factoren (interne en externe). Omdat de ene factor belangrijker is dan de andere, tellen bepaalde scores zwaarder mee dan andere. De entry mode welke uiteindelijk de meeste punten oplevert, wordt geadviseerd.

Om tot een gefundeerde keuze van een entry mode te komen zijn alle factoren met elkaar vergeleken. Eerst is, in overleg met de heer Rob Rutjes, bepaald welke factoren het meest belangrijk zijn. Vervolgens is aan elk van deze factoren een gewicht toegekend. De factor die belangrijker is dan de andere krijgt een 1, de andere een 0. Als we zo de hele tabel ingevuld hebben en aan de rechterkant de punten optellen rolt er een rangorde uit. De factor met vijf punten is de belangrijkste gebleken omdat deze belangrijker wordt geacht dan alle andere factoren individueel. Onder in tabel 2.1 zijn alle factoren met elkaar vergeleken.

Tabel 2.1 voorbeeld factorvergelijkingstabel

	Markt factoren Duitsland	Omgevingsfactoren Duitsland	Productiefactoren Duitsland	Marktfactoren Nederland	Productiefactoren Masterstone	Bronafhankelijkheid Masterstone	Totaal
Marktfactoren Duitsland							
Omgevingsfactoren Duitsland							
Productiefactoren Duitsland							
Marktfactoren Nederland							
Productiefactoren Masterstone							
Bronafhankelijkheid Masterstone							

0=minder belangrijk 1=belangrijker x=lege cel

Uit tabel 2.1 wordt vervolgens de rangorde vastgesteld. Na de verkregen informatie uit het onderzoek met de heer Rob Rutjes besproken te hebben, hebben we gezamenlijk de originele gewichten vastgesteld. Deze zijn aan de factoren toegekend. De keuze die met het oog op de belangrijkste factor wordt gemaakt weegt dan ook het zwaarst, en wel met 100%. Dit betekent dat de punten die vanuit het perspectief van de bronafhankelijkheid toegekend gaan worden het zwaarst zullen wegen. De gewichten van de factoren worden genormaliseerd in tabel 2.2 (afgerond naar hele getallen). Het genormaliseerde gewicht komt tot stand door het totaal van de originele gewichten te delen door het originele gewicht van de betreffende factor en deze uitkomst te vermenigvuldigen met 100.

Tabel 2.2 voorbeeld normalisatie tabel

	Origineel gewicht	Genormaliseerd gewicht
(1) Bronafhankelijkheid Masterstone		
(2) Duitse marktfactoren		
(3) Productfactoren Masterstone		
(4) Omgevingsfactoren Duitsland		
(5)Productiefactoren Duitsland		
(6) Markt Nederland		
Totaal		

Hierna scoren alle entry modes punten op de verschillende factoren, zie tabel 6.3, Blz. 42. Zo scoort indirecte export gezien de bronafhankelijkheid van Masterstone een acht. Indirecte export is een vorm van export waarbij het bedrijf niet zelf haar producten exporteert, maar een normale transactie doet met een bedrijf binnen haar eigen landsgrenzen. Dat bedrijf brengt de goederen vervolgens wel over de landsgrens en exporteert deze dus. Het voordeel van een dergelijk indirect exporterend bedrijf is dat deze niet zelf de kennis en capaciteit (om de export te realiseren) in huis hoeft te hebben. Daarnaast is het grote voordeel van een indirect exporterend bedrijf dat ze de risico's - welke export met zich meebrengt - niet zelf draagt, deze risico's liggen immers bij het daadwerkelijk exporterende bedrijf. Indirecte export doet dus geen beroep op de capaciteiten/bronnen van Masterstone en heeft daarmee een zeer lage bronafhankelijkheid. Indirecte export scoort dus goed op de factor bronafhankelijkheid, in dit geval een acht. Zo is het voor alle entry modes gedaan voor alle factoren. Om tot het totaal te komen worden de gescoorde punten vermenigvuldigd met de betreffende genormaliseerde gewichten. Zo komen we tot het advies voor de beste entry mode.

2.5 Entry modes

Entry mode

Er bestaan veel verschillende entreestrategieën. Voor elk product, branche of land is er vaak een andere strategie vereist. Toch zijn al deze entreestrategieën te categoriseren naar vijf hoofdstrategieën. Een veel gebruikte verdeling is de verdeling van Kotler, hij verdeelt de entreestrategieën in vijf categorieën, te weten: indirecte export, directe export, licentie verlening, joint ventures en directe investering.

Export

Meestal komen bedrijven voor het eerst in aanraking met een buitenlandse markt door middel van export, het zij direct dan wel indirect. Occasioneel exporteren is een passief niveau van betrokkenheid, er wordt zo nu en dan geëxporteerd op eigen initiatief, dan wel op initiatief van de kopende partij. Van actieve export is sprake wanneer een bedrijf zich actief inzet voor het uitbreiden naar een nieuwe markt.

- *Indirecte export*

Bedrijven starten vaak met indirecte export, ze werken dan met onafhankelijke intermediairs. Bedrijven uit het thuisland kopen de producten en verkopen vervolgens naar het buitenland (export). Indirecte export heeft twee voordelen: het is goedkoper, het bedrijf hoeft geen export afdeling, een buitenlands verkoopteam of een reeks buitenlandse contacten op te bouwen. Ten tweede, is het minder risicovol, de intermediairs brengen knowhow en ervaring binnen waardoor het bedrijf vaak minder fouten maakt.

- *Directe export*

Directe export betekent dat het bedrijf de producten zelf over de grens brengt en rechtstreeks naar het buitenland levert.

Directe export kan door middel van:

- Een export afdeling in het thuisland
- Reizende vertegenwoordigers (gebaseerd in thuisland).
- Buitenlandse agenten of distributeurs, deze kunnen het alleenrecht op verkoop worden verleend.

Of bedrijven nu direct of indirect exporteren, voor velen is het een belangrijke ervaring om van te leren en een opstap naar verdere internationalisering.

Licenties

Licenties zijn een eenvoudige manier om te internationaliseren. De licentiegever verleent licenties aan de buitenlandse licentienemer bijvoorbeeld het recht om een bepaald productieproces, trademark, patent of ander waardevol item te gebruiken tegen een bepaalde vergoeding, ook wel royalty. De licentiegever krijgt zonder veel risico toegang tot de markt en de licentienemer krijgt knowhow en of een sterk merk binnen haar bedrijf. Licenties verlenen heeft potentiële nadelen. De licentiegever heeft minder controle over de licentienemer dan over haar eigen productieproces of verkoopafdeling. Alsmede, als de licentienemer erg succesvol is heeft het bedrijf dus eigenlijk winsten verloren en ontstaat er tevens het gevaar dat er een nieuwe concurrent ontstaat als de contracten aflopen. De beste manier om dit te voorkomen is door innovatief te blijven en de licentienemer voor te blijven zodat deze afhankelijk van de licentiegever blijft. Er zijn verschillende variaties in licentieovereenkomsten, we noemen:

- *Management contracten*

De licentiegever managet een bedrijf in ruil voor een bepaald bedrag.

- *Produceren op contract (contract manufacturing)*

De licentiegever machtigt een bedrijf om haar product op een bepaalde manier te produceren. Het nadeel voor de licentiegever is dat men minder controle over het productieproces heeft en het vaak enigszins duurder is dan 'in-house' produceren. Het voordeel is echter de flexibiliteit, men kan snel starten, zonder

veel risico en hoeft geen kapitaalintensieve investeringen te doen. De kans later een partnerschap aan te gaan of de producent uit te kopen blijft ook aanwezig.

- Franchise

Franchise is een meer complete vorm van licentieverlening. De licentiegever levert een compleet merkconcept met operationeel systeem. De Licentienemer betaalt een fee of deel van de winst aan de licentiegever als vergoeding voor haar knowhow en ondersteuning. Het schoolvoorbeeld van een franchise onderneming is de fastfoodketen McDonalds.

Joint ventures (semi-investering)

Buitenlandse investeerders creëren samen met lokale investeerders een joint venture onderneming waarvan ze gezamenlijk eigenaar zijn en de controle in handen hebben. Joint ventures kunnen aantrekkelijk zijn om economische als ook om politieke redenen. Het buitenlandse bedrijf kan te kort komen op financieel, management en fysiek vlak om de onderneming alleen te leiden. Het kan ook zo zijn dat het buitenlandse regeringsbeleid als voorwaarde voor een entry, deelname van een lokaal bedrijf stelt. Voor grote internationale ondernemingen zijn joint ventures de manier om lastige, ondoorgroondelijke markten te betreden. De lokale partner kan bijvoorbeeld zorgen voor een versnelling in de bureaucratische rompslomp. Joint ventures kunnen uiteraard ook enige problemen geven als er meningsverschillen gaan ontstaan, over bijvoorbeeld de winsten, herinvesteren of juist terugtrekking van een van beide partijen. Vooraf heldere contracten opstellen over dergelijke situaties zorgt meestal voor een beperking in conflicten.

Direct investment

De ultieme vorm van buitenlandse betrokkenheid is het directe eigenaarschap van een buitenlandse fabriek of filiaal. Als buitenlander kun je volledig of gedeeltelijk eigenaar van een lokaal bedrijf worden, of er een opzetten (greenfield investment). Als de markt groot genoeg is zijn er al snel significante voordelen van direct investment ten opzichte van de andere mogelijkheden. De kosten worden gedrukt op bijvoorbeeld arbeid, grondstoffen, transport. Tevens zijn er vaak nog subsidies binnen te halen. Een buitenlandse vestiging is ook een opsteker voor het imago van het bedrijf in het buitenland, denk aan werkgelegenheid. Het bedrijf krijgt ook een meer directe relatie met het gastland en is daardoor beter in staat behoeften te identificeren, alsmede daarop in te spelen. Het bedrijf heeft volledige controle over haar investering en kan daardoor productie en marketing strategieën toepassen die haar internationale lange termijn doelen dienen. Het belangrijkste nadeel is dat er grote investeringen op het spel staan die in geval van mislukking verloren kunnen gaan. Mislukken kan onder andere door een devaluerende munt, verslechterende markten of zelfs onteigening van bezittingen. (Kotler, 2003, P. 390.)

2.6 Conclusie

-Data verzamelen voor model.

De data voor de analyse van interne en externe factoren zal verzameld worden via internetbronnen en instanties die kunnen worden benaderd. Instanties die informatie en/ of ideeën hebben zijn: de EVD, de kamer van koophandel, het Duits-Nederlands consulaat, de Nederlands-Duitse handelskamer, enzovoorts. Internetbronnen die van belang zijn, zijn onder andere: www.evd.nl, www.cbs.nl, www.cbi.nl, dnhk.org. Verder zullen er voor interne factoren ook gesprekken met de heer R.J.H. Rutjes worden gevoerd.

-Bevindingen verwerken in het verslag.

Alle informatie in het model zal verwerkt worden in een tabel. Om zo door middel van wegingsfactoren tot de beste Entry mode te komen. De berekening van de wegingsfactoren, de mate van belangrijkheid van de factoren en het uiteindelijke advies voor een bepaalde entry mode word uitgevoerd volgens de methode van Goodwin in zijn boek; *Decision analysis for management judgement*. (Goodwin, 1991, p. 19-22)

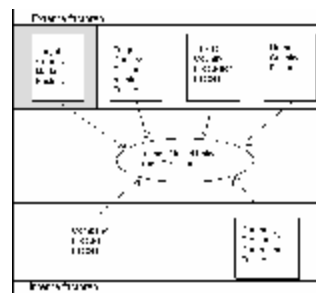
Hoofdstuk 3. De Duitse natuursteenmarkt.

In dit hoofdstuk wordt de analyse van de Duitse natuursteenmarkt weergegeven. De informatie is hoofdzakelijk verkregen uit het CBI market survey: The natural stone and stone products market in Germany (2007). De informatie komt uit dit rapport tenzij anders aangegeven.

3.1 Ontwikkeling en segmentatie.

Ontwikkelingen Duitse markt

Ondanks de recent doorgevoerde BTW-verhoging, van 16 naar 19 procent, is de Duitse economie de eerste maanden van 2007 harder gegroeid dan voorspeld. Voor 2007 wordt een totale groei van 2.5 procent verwacht, evenals een doorzetting hiervan in 2008. Verder laat ook de bouwsector, de grootste consument van natuursteen, een opleving zien na een decennium van recessie. Deze ontwikkelingen zullen hoogst waarschijnlijk een positief effect hebben op de ontwikkeling van de natuursteensector.



Consumptie trends

- Nieuwe delvingstechnieken en de grote hoeveelheid aanbod van natuursteen hebben de gemiddelde prijzen doen dalen. Hierdoor wordt natuursteen voor een groot publiek een aantrekkelijk alternatief voor bijvoorbeeld houten vloeren en vloerbedekking. Dit heeft een positief effect op de natuursteen consumptie.
- De bevolking van Duitsland is langzaam aan het vergrijzen. Een lange termijn resultaat zal een stijging in de vraag naar natuursteen grafstenen en aanverwanten zijn. Daarnaast is het zo dat de oudere bevolking steeds welvarender wordt, dat kan een positief effect hebben op de verkoop van natuursteen voor bijvoorbeeld interieur of in de tuin.
- De meest populaire kleuren ten aanzien van natuursteen zijn de bruin tinten naast de al gewilde crème en beige tinten. Ook is er een trend gaande die de vraag naar grotere producten doet toenemen (grotere tegels, plavuizen).
- Een van de trends in de verwerkingsindustrie is de toenemende outsourcing van natuursteen verwerking naar lagelonenlanden. Vooral in de uitvaart sector komen de meeste producten al kant-en-klaar vanuit China of India. De verwerkingsindustrie importeert op grote schaal platen die voorbewerkt zijn zodat ze klaar zijn om in machines verwerkt te worden.
- De laatste jaren zijn er meer importeurs actief op de Duitse markt, vooral doordat het makkelijker is geworden natuursteen te importeren.
- Ondanks dat de verwerkingsindustrie nog steeds belangrijk is, importeert Duitsland steeds meer eindproducten, in plaats van ze lokaal te bewerken. Men verwacht een doorzetting van deze ontwikkeling.
- Over het algemeen is de prijs van natuursteen gedaald, mede door het stijgende aanbod en de verbeterde delvingstechnieken waarvan een deel van de besparing is doorberekend in de prijs. Toch, in tegenstelling tot wereldwijde ontwikkelingen, is de prijs van natuursteen in Duitsland gestabiliseerd. Dit kan verklaard worden door het feit dat Duitsers groot belang hechten aan de kwaliteit van een product.

De Duitse natuursteenmarkt is op te delen in de volgende vier segmenten:

- De bouwsector: gebruikt natuursteen voor verschillende doeleinden, onder andere ten behoeve van interieur en exterieure bedekkingen.
- De natuursteenverwerkende bedrijven: verwerkt blokken en platen natuursteen tot eindproducten voor de andere segmenten.
- De uitvaartsector: is een grote retailsector die allerhande uitvaart gerelateerde artikelen aan de consument verkoopt. Veelal grafstenen, grafzerken en urnen. Natuursteen als grafversiering is in Duitsland gemeengoed en derhalve is de uitvaartsector een grote consument.
- Andere retail (consumentenmarkt): bestaande uit tuincentra, de interieur-/ designsector, etc.

3.2 Marktomvang

Export

De totale waarde als ook het volume van de Duitse export is tussen 2002 en 2005 gestegen. Opvallend echter is dat het volume met 60% gestegen is en de waarde met 13%. In andere woorden, Duitsland verkoopt meer voor een lagere prijs.

Duitsland is de zesde grootste exporteur van Europa, goed voor 3% van het totale export volume. De Europese markt kent twee grote exporteurs namelijk, Italië (46%) en Spanje (24%). Andere exporteurs zijn, Portugal (6%) en België (5%).

De huidige en verwachte grootte van de Duitse natuursteenmarkt kan van invloed zijn op de keuze voor een bepaalde entry mode. Een kleine markt maakt een entry mode met een laag breakeven verkoop volume aantrekkelijk (indirect en agent/ distributeur export, licenties en sommige contract afspraken). Andersom legitimeren grote markten met een hoog verkoop potentieel entry modes met een hoog breakeven verkoopvolume (Root, 1994). Het breakeven verkoopvolume is de hoeveelheid natuursteen die verkocht moet worden alvorens de kosten terugverdiend te hebben. Concrete cijfers over de omvang van de natuursteenmarkt in Nederland, laat staan in NRW, zijn moeilijk te verkrijgen. Online databanken en instellingen kunnen hier ook geen uitsluitsel geven. Toch is er in het rapport: 'The natural stone and stone products market in Germany (2007)' het een en ander over de totale Duitse natuursteenmarkt te vinden.

Import

- De import van natuursteen in Duitsland bedroeg in 2005, 491 miljoen euro. Dat komt neer op ongeveer 2 miljoen ton natuursteen.
- Duitsland is de op een na grootste importeur van natuursteen in de EU, goed voor ongeveer 15% van de totale waarde van de importen. Italië is de grootste met 17%. Andere belangrijke importeurs zijn: Groot-Brittannië (14%), Frankrijk (12%) en Spanje (9%). Oost en Noord Europese landen staan over het algemeen lager op de lijst. Litouwen en Zweden hebben respectievelijk een aandeel van 0.3 en 0.7 procent.
- Ondanks dat tussen 2002 en 2004 de importen zijn gedaald, is er een lichte stijging waarneembaar in 2005.
- 55% van de totale waarde van de Duitse importen vindt haar oorsprong in andere EU landen. Dat komt neer op meer dan 270 miljoen euro met een volume groter dan 905 duizend ton. De belangrijkste intra-EU aanbieders in waarde zijn: Italië (27%), Spanje (13%), en Nederland (5%). Tussen 2002 en 2005 zijn de intra-EU importen met 3% gestegen.
- In 2005 bestond 205 miljoen euro (42%) van de Duitse natuursteenimport uit gesteente dat haar oorsprong vindt in ontwikkelingslanden. Met ontwikkelingslanden worden hier landen als China, India en Vietnam bedoeld, zij zijn nog niet volledig ontwikkeld op sociaal en economisch gebied maar toch verantwoordelijk voor een aanzienlijk deel van de wereld natuursteenproductie. Het marktaandeel van natuursteen uit ontwikkelingslanden is tussen 2002 en 2005 van 28 naar 42 procent gestegen. Verwacht wordt dat binnen een paar jaar de ontwikkelingslanden de grootste leverancier van natuursteen zullen zijn.
- De totale waarde van de productgroep blokken en platen, landschap ontwikkeling en bevoering en bekleding is tussen 2002 en 2005 afgenomen. Alleen de productgroep 'funeral and other art' is licht toegenomen. Deze gegevens zijn enigszins gedateerd, waarschijnlijk nemen de andere productgroepen op dit moment ook toe.
- Blokken en platen is de enige productgroep waarvan het marktaandeel van ontwikkelingslanden gedaald is.

Importcijfers van natuursteen in NRW zijn niet bekend. Root (1994, p. 36) noemt in zijn boek, *Entry Strategies for International Markets*, dat concrete informatie vaak domweg niet bestaat, men baseert zich dan op aannames en conclusies uit andere gegevens die over het algemeen een betrouwbaar beeld van de werkelijkheid schetsen. Deze manier wordt ook wel indirecte schatting van de marktomvang genoemd. Vanuit deze invalshoek wil ik dan ook verder werken.

Er moet een keuze gemaakt worden tussen de verschillende entry modes. Daarmee is er nog een reden die het werken met minder concrete informatie rechtvaardigt. Want om tot een goede keuze te komen is hele specifieke informatie niet nodig. De verschillen tussen de entry modes zijn dusdanig groot dat de omvang van de markt niet heel concreet gemaakt dient te worden om toch een goede keuze te kunnen maken.

Voor het maken van een indirecte schatting van de omvang van de markt wordt gekeken naar informatie die wel bekend is. Aanwezige informatie, is onder andere informatie over de omvang van de economie, het inwoneraantal en informatie over de populariteit van Natuursteen. NRW heeft een BNP van 501.71 Mld. ten opzichte van een BNP van 534.32 Mld. in Nederland. Een inwoneraantal van 18mln., dat is zelfs meer dan in Nederland. En aangezien natuursteen in Duitsland in opkomst is terwijl het altijd al populair was, mogen we redelijkerwijs aannemen dat het voor Masterstone een markt betreft groter of gelijk aan die van Nederland. Puur kijkend naar de marktomvang kunnen we dan zeggen dat deze zelfs een investeringsentree zou rechtvaardigen.

3.3 Kansen en bedreigingen

De SWOT bestaat uit een analyse van de strengths, weaknesses, opportunities and threats. Dit is eigenlijk een interne en een externe analyse. De sterktes en zwaktes worden hier dan ook achterwege gelaten, deze komen terug in hoofdstuk 5. De externe analyse bestaat uit de kansen en bedreigingen, deze kunnen we noemen voor de natuursteenmarkt in NRW.

Kansen

- + De kansen voor Masterstone liggen onder andere in de op maat oplossingen in de projectmarkt (bouwsector). Er zijn maar weinig bedrijven die het inkoopproces zo op orde hebben dat ze dat kunnen en durven leveren. In de projectmarkt zijn op deze manier nog goede marges te behalen. Het aantal schakels in de bedrijfskolom wordt geminimaliseerd, waarmee de marge wordt gemaximaliseerd.
- + Verder is de reguliere handel in volle containers ook een kans, de groothandel biedt namelijk altijd kansen, zowel in Nederland als in NRW. Het opbouwen van een groot, betrouwbaar netwerk is hierbij cruciaal.
- + Levertijd is vaak ook van groot belang in de natuursteenhandel. Concurrenieren op levertijd kwalificeer ik dan ook als een kans. Bij een investeringsentree zou Masterstone kunnen overwegen zich hier op te richten. Een grote voorraad, eventueel zelfs gesitueerd in Nederland, zou een behoorlijk concurrentievoordeel op kunnen leveren.
- + De groeiende vraag naar natuursteen is natuurlijk ook een kans (Masterstone moet er op toezien dat ze een zo groot mogelijk aandeel van die groei naar zich toe trekt).
- + De positieve economische ontwikkelingen van de komende jaren zal een positief effect op de import van natuursteen hebben.
- + Ontwikkelingslanden worden een steeds belangrijker leverancier aan Duitsland. De Duitsers worden minder sceptisch ten opzichte van natuursteen uit ontwikkelingslanden en daarmee dus natuursteen van Masterstone.
- + De vooruitzichten op de Duitse natuursteenmarkt zijn beter dan de laatste jaren het geval was.
- + Duitsland heeft een lange traditie in natuursteen, kwaliteitsstandaarden zijn daardoor hoog. Bedrijven die hoogwaardig natuursteen leveren kunnen daardoor makkelijker toegang tot de markt krijgen.
- + De opwarming van de aarde en het milieu in het algemeen zijn populaire onderwerpen op dit moment. Efficiënte en maatschappelijk verantwoorde delving van natuursteen, kan niet alleen kosten reduceren maar ook een goede marketingtool voor het creëren van een concurrentie voordeel zijn.

Bedreigingen

- De bedreigingen vanuit de markt in NRW liggen toch bij het feit dat er veel aanbieders zijn die met elkaar concurreren. Een dalende vraag naar natuursteen in de toekomst kan ook een bedreiging gaan vormen, dit is echter nog niet aan de orde en de signalen wijzen nu op groei.
- De prijs van geïmporteerde eindproducten daalt. Dit betekent voor Masterstone dus een druk op de marge.
- Door het grote aantal concurrerende aanbieders daalt de gemiddelde prijs van natuursteen.
- Ondanks dat de Duitse traditionele natuursteenmarkt concurrentie ondervindt van natuursteen producenten en verwerkers houdt het nog steeds een stabiele positie in de markt. Dit maakt het voor leveranciers van buiten moeilijker, zij moeten concurreren met andere buitenlandse aanbieders maar tevens met een industrie die een lange geschiedenis en traditie kent.

3.4 Concurrentiestructuur

Een andere dimensie van de markt is de concurrentiestructuur, deze kan variëren van atomistisch (polypolie) tot oligopolistisch. Bij een atomistische markt is er sprake van veel aanbieders die geen invloed kunnen uitoefenen op de prijs. Bij een oligopolistische markt is er sprake van enkele aanbieders die invloed kunnen hebben op de prijs. Gezien de hoeveelheid aanbieders in NRW, enkele zijn op het internet te vinden, kunnen we aannemen dat er geen sprake is van een oligopolistische markt, eerder een atomistische. Het product is ook niet geschikt voor een oligopolistische markt omdat er weinig barrières bestaan voor het betreden van de markt, van hoge instapkosten of moeilijke technologie is geen sprake. Een atomistische markt is doorgaans aantrekkelijker voor een export entry dan de oligopolistische markt, die vaak gepaard gaat met een investeringsentree om bijvoorbeeld de productie of verkoop op te zetten. (Root, 1994, p.9) Mocht de concurrentie te sterk zijn voor een export of investeringsentree dan kan altijd nog gekeken worden naar een licentie of contractual mode.

De omvang van de Duitse natuursteenmarkt is, zoals gezegd, niet direct één op één te meten en is ook niet bekend in de statistieken. Om toch een beeld te krijgen van de omvang en de potentie kijken we naar andere gegevens die een indicatie geven over de ontwikkeling van de Duitse natuursteenmarkt. De natuursteenmarkt blijkt nauw samen te hangen met ontwikkelingen in de bouwsector, ontwikkeld deze zich positief dan profiteert de natuursteenhandel daar veelal van mee. Deze samenhang blijkt ook uit onderstaande informatie uit een artikel van Stone-tec, de grootste Europese vakbeurs op gebied van natuursteen. Verder zal aan de hand van het five force framework van Porter (1998) de aantrekkelijkheid van de markt bepaald worden.

De natuursteenmarkt in Duitsland heeft goede vooruitzichten: de vraag naar natuursteen stijgt weer. Voorgaande jaren ging de natuursteenmarkt gebukt onder de zwakke binnenlandse bouwsector, deze trekt nu weer aan en heeft ook zijn uitwerking op de natuursteensector. Duitsland is nog steeds een van de grootste natuursteenproducerende landen ter wereld en de bloei van de nationale economie zorgt voor een groei in de productie. Volgens berekeningen van de Deutsche Naturstein Verband e.V. (DNV) steeg de Duitse natuursteenproductie ten opzichte van het jaar 2004/2005 met 5.2 procent. De hoeveelheid binnenlandse consumptie steeg met 12.2 procent, de waarde van de binnenlandse consumptie steeg echter met 4 procent. De import van natuursteen naar Duitsland steeg met 17 procent. Hoewel de druk op de prijzen blijft geven deze cijfers toch een duidelijk signaal dat natuursteen meer en meer gewaardeerd wordt. Volgens de DNV directeur zijn er voor iedereen kansen die gegrepen kunnen worden.

De handel in natuursteen van over de hele wereld laat deze trend ook zien. Thomas Rossittis, CEO Rossittis Natural Stone import GmbH, kan terug kijken op het meest succesvolle jaar in het bedrijf en haar geschiedenis. Hij schrijft het succes toe aan het aanpassen van de kwaliteit door de belangrijkste steengroeve eigenaren van de wereld in combinatie met regionale marketingstrategieën die ook buiten Duitsland steeds succesvoller worden.

De dreiging van nieuwkomers

De dreiging van eventuele nieuwkomers hangt af van de mate waarin er barrières bestaan die de entree in de weg staan.

- **Schaalvoordelen.** In sommige industrieën zijn schaalvoordelen extreem belangrijk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de automobiellindustrie. Willen bedrijven deze markt betreden dan zullen ze op een bepaald niveau moeten starten om alleen al tegen de schaalvoordelen van de concurrent op te kunnen. Groot starten is moeilijk en risicovol en is dus een grote barrière voor entree van een markt die wordt gedomineerd door een paar grote spelers. In de Natuursteenmarkt is er ook sprake van dominerende ondernemingen met bepaalde schaalvoordelen. Groot inkopen en de daarmee gepaard gaande scherpe inkooprijzen is er daar een van. Toch zijn de schaalvoordelen niet dusdanig groot dat bijvoorbeeld Masterstone (die relatief klein is) niet kan concurreren. Masterstone ondervindt zelf bij de inkoop dat Chinese natuursteen handelaren niet heel vrijgevig zijn met kwantum kortingen. Zij kunnen datgene ze aanbieden vaak toch wel verkopen en verkopen liever aan tien klanten met goede marge dan aan één klant met een mindere marge. Het heeft eigenschappen van wat men noemt een 'sellersmarket'. Een sellersmarket is een markt waar de leveranciers van een product macht bezitten door bijvoorbeeld schaarste van het product. Dat het een entree barrière kan zijn dat grote concurrenten schaalvoordelen hebben mag duidelijk zijn. Maar de invloed van deze schaalvoordelen op de manier van entree zijn zeer

gering. Mochten de schaalvoordelen bij de concurrent dusdanig groot zijn dat er bijvoorbeeld nooit op prijs geconcurrereerd kan worden dan zou dit een reden kunnen zijn om de markt in zijn geheel niet te betreden. De schaalvoordelen die de bestaande grote concurrenten zouden hebben blijven wel bestaan ongeacht voor welke entree wordt gekozen. Schaalvoordelen zijn echter geen barrière voor eventuele nieuwkomers in de natuursteenmarkt.

- Het benodigde kapitaal voor de entree. De hoogte van het entree kapitaal dat nodig is hangt af van de manier van entree. De barrière kan zijn dat het bedrijf het geld simpel weg niet voorhanden heeft of dat de investering niet lijkt te lonen. Deze barrière zal in hoofdstuk acht onder “de invloed van Masterstone’s bronafhankelijkheid” uitvoerig besproken worden. We kunnen alvast stellen dat het benodigde kapitaal geen barrière voor nieuwkomers vormt.
- Loyaliteit naar de klant of leverancier. Het is moeilijk voor een nieuwkomer om een markt te betreden waar al spelers zijn die de markt goed kennen en loyaliteit genieten van bepaalde klanten en of leveranciers. Je kunt je afvragen in hoeverre dit invloed zal hebben op de manier van entree. We moeten hier gaan nadenken over welke manier van entree het beste overweg kan met eventueel bestaande loyaliteitsrelaties in de natuursteenhandel van NRW. In NRW zullen ongetwijfeld zulke banden bestaan, maar deze bestonden in Nederland ook en daar heeft Masterstone zich ook een plek weten te bemachtigen. Vooral door zich te onderscheiden met een persoonlijke aanpak, goede prijzen en heldere afspraken.
- Ervaring. Bestaande bedrijven hebben ervaring met de markt, de klanten en de leveranciers. Ze weten op welke manier zaken wordt gedaan in NRW. In NRW zelf is zeker sprake van bedrijven die voordeel hebben ten opzichte van Masterstone omdat men ervaring heeft in de markt. Dat geldt natuurlijk ook voor Masterstone in de Nederlandse markt. Wel is het zo dat Masterstone veel ervaring in de natuursteen heeft die de Duitsers misschien aanspreekt, Masterstone beheerst het jargon en weet waar het om draait. Ervaring in de markt is natuurlijk een pre en valt voor nieuwkomers onder de entree barrières. Toch zal het niet veel bedrijven er van weerhouden de markt te betreden. Ervaring is immers alleen te ontwikkelen door je er in te begeven.
- Wetgeving of overheidsinterventie. De overheid zou de markt kunnen reguleren of iets dergelijks, maar dit is voor de natuursteenmarkt in NRW niet aan de orde. Als buitenlander moet je op de hoogte zijn van de eisen die worden gesteld aan het exporteren van natuursteen naar Duitsland. Het gaat vaak om vereisten met betrekking tot milieu, consumenten veiligheid en sociale kwesties. De hele gang van zaken dient ook in lijn met EU wetgeving te zijn en natuurlijk eventuele andere eisen van de klant zelf.
- Differentiatie. Producten die zich onderscheiden op design, functie, kwaliteit etc. hebben een bepaalde meerwaarde. Masterstone is zelf de nieuwkomer op de markt. Anderen zouden ook net als Masterstone als nieuwe speler op de markt kunnen komen, toch denkt Masterstone zich te kunnen onderscheiden van andere nieuwkomers door haar manier van werken en haar kwaliteit, service, prijs verhouding. Masterstone levert een goed product volgens afspraak voor een goede prijs. Masterstone onderscheidt zich ook door projecten op maat te kunnen leveren, bijvoorbeeld speciaal afgemeten design elementen rechtstreeks volgens tekening uit China. Op dit moment wordt het verzagen en polijsten door andere ondernemingen vaak in Nederland gedaan. Dat is een dure aangelegenheid en Masterstone heeft dit proces in China al op orde.

De dreiging van vervangers.

De dreiging van vervangende producten kan de vraag naar bepaalde producten doen dalen wanneer klanten voor de vervangers kiezen.

- Product voor product vervanging. Als er een beter product op de markt komt dat het oude overbodig maakt.
- Vervanging van behoefte. Veranderende behoeften vragen om nieuwe producten.
- Generale vervanging. Komt voor wanneer producenten concurreren voor het besteedbare inkomen van de klanten. Bijvoorbeeld de producenten van meubels met de producenten van tv’s en audio installaties. Ze concurreren om de gunst van de klant.

De dreiging van vervangers is voor zover te beoordelen nog niet aanwezig. Natuursteen zal niet snel worden vervangen door een ander product, simpel omdat natuursteen, natuursteen is en er geen noemenswaardige kunstmatige alternatieven bestaan. Wel zou de behoefte naar natuursteen kunnen verminderen, dit misschien als gevolg van een trendverschuiving. Een trendverschuiving zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat houten vloeren als substituuut voor natuursteen vloeren aantrekkelijk worden. Of dat de klant voor andere

materialen kiest voor aanrechtbladen en dergelijke. Ook de dreiging van generale vervanging zal niet snel invloed krijgen, vooral omdat natuursteen een duurzaam product is, en consumenten over het algemeen bereid zijn extra te betalen voor duurzaamheid.

De macht van de kopers

- Concentratie van kopers.
- Overstapkosten.
- Acquisitie van leveranciers (verticale integratie).

De macht van de kopers zal niet veel invloed hebben, de natuursteenmarkt is geen zogenaamde 'buyers market'. Kopers zijn niet verenigd en hebben geen invloed op de prijs. Wel hebben kopers bepaalde macht doordat ze volledig vrij zijn bij een ander te kopen, de kosten om voor een andere leverancier te kiezen zijn nul (overstapkosten). Klanten die overgaan tot verticale integratie zijn altijd een mogelijke bedreiging. De reguliere natuursteenhandel zal hiertoe niet snel overgaan, maar bij de klanten die groothandel zijn is dit een reëel gevaar. Verticale, achterwaartse integratie betekent dan dat deze groothandel zelf gaat importeren.

De macht van de leveranciers

- Concentratie van leveranciers
- Overstapkosten voor wisseling leveranciers

De concentratie van de leveranciers is niet groot, over de hele wereld zijn veel aanbieders van dezelfde producten, die eerder concurreren dan samenwerken. De overstapkosten van de ene naar de andere leverancier zijn in eerste instantie nul maar indirect is dat natuurlijk anders. Met een nieuwe leverancier moet een geheel nieuwe relatie opgebouwd worden omtrent: prijs, kwaliteit en service. Het kan zo uitpakken dat het zelfs een erg dure fout wordt wanneer de overstap niet lijkt te werken. De overstapkosten zijn van te voren niet in te schatten en vormen daarom wel degelijk een macht van de leverancier.

De concurrentiestrijd

- Mate van balans tussen concurrenten
- Groeicijfers van de industrie
- Hoge vaste kosten
- Hoge uitstapbarrières
- Differentiatie

Johnson, Scholes en Whittington (2007, P. 85) stellen dat de felheid in concurrentie mede afhangt van de mate waarin er balans bestaat tussen de concurrenten. Zij stellen dat de concurrentie toeneemt naarmate er veel bedrijven van ongeveer dezelfde omvang op een markt opereren, deze zullen namelijk proberen elkaar te domineren. Andersom stellen zij dat een markt waar sprake is van een aantal dominerende ondernemingen zich veelal rustiger gedraagt, dit omdat de andere bedrijven zich aanpassen aan de situatie en vaak een niche zoeken zonder aandacht te trekken.

De groei in een bepaalde industrie kan ook een effect hebben op de concurrentiestrijd. Als de markt volwassen is en de groei stagneert, moeten bedrijven hun groei verwezenlijken door marktaandeel van andere bedrijven af te pakken. Dit stimuleert uiteraard de concurrentiestrijd.

De factoren hoge vaste kosten en hoge uitstapbarrières hebben vooral betrekking op productie bedrijven en dus niet op de natuursteenhandel. In het kort word hier bedoeld dat er prijsoorlogen kunnen uitbreken als de vraag terugloopt. De focus verspringt dan van winstgevendheid naar kostenbeheersing, het belangrijkste voor hen is de productiecapaciteit volledig te benutten, om zo de vaste kosten per eenheid op een acceptabel niveau te houden. Voor uitstapbarrières geldt een vergelijkbaar verhaal. Ik zal hier niet verder over uitweiden, het is immers niet van toepassing op Masterstone.

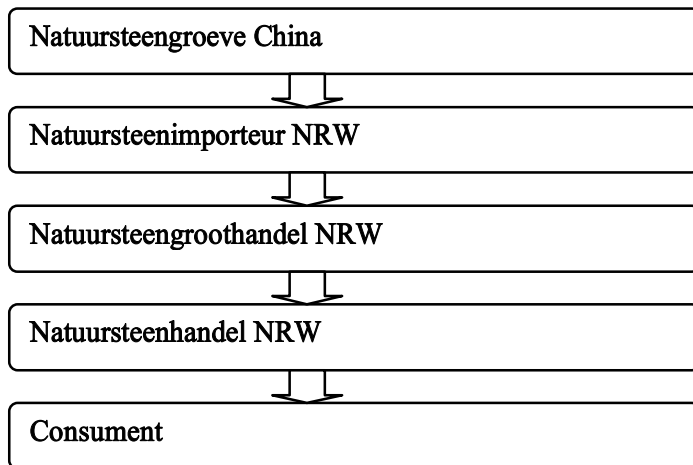
De differentiatie tussen de producten is vrij klein, chinees hardsteen is immers chinees hardsteen en dat geldt voor de meeste leveranciers. Dit doet de concurrentiestrijd toenemen en verschuift de focus van product naar prijs, levertijd en service.

In een gesprek met Dhr. Rutjes hebben we het vijf krachten model van Porter toegepast op Duitsland (NRW) doorgenomen. Daarbij zijn we tot de conclusie gekomen dat de concurrentiestructuur in Noordrijn-Westfalen sterk overeenkomt met de concurrentiestructuur in Nederland. Dit vertaalt zich ook naar de geringe prijsverschillen tussen natuursteen in NRW en natuursteen in Nederland. De natuursteenmarkt in

NRW als in Nederland kenmerkt zich vooral doordat het vrije markten zijn, markten waarin iedereen kan toetreden en uittreden met veel partij handelaren.

Via de bedrijfskolom heeft het natuursteen een aantal mogelijke paden die ze kan doorlopen om uiteindelijk tot de consument te komen. De langste weg loopt theoretisch van groeve naar consument in vier stappen, in figuur 3.1 is dit schematisch weergegeven. Echter er zijn meerdere wegen naar de consument, sommige stappen kunnen worden geïntegreerd, anderzijds kan het voorkomen dat er een schakel toegevoegd wordt. Bijvoorbeeld een natuursteenbewerker. Het natuursteen doorloopt dus dezelfde bedrijfskolom als in Nederland. Het voordeel van Masterstone is dat ze alle stappen kan integreren, ze kan kant-en-klaar natuursteen op maat leveren, eventueel zelfs rechtstreeks aan de consument. Masterstone is een B2B bedrijf en levert dus uitsluitend indirect aan de (particuliere) consument.

Fig. 3.1



3.5 Analyse

De gezonde ontwikkelingen in de Duitse economie als ook in de natuursteenmarkt schetsen een positief beeld voor een entree in de natuursteenmarkt. Ook de opleving van de bouwsector en de besproken consumptietrends bieden kansen voor de Duitse natuursteenbranche en daarmee voor Masterstone. Aan de andere kant zijn er ook enkele nadelige signalen vanuit de markt waarneembaar. Bijvoorbeeld de dalende prijs van het natuursteen is nadelig voor Masterstone. Het gaat hier wel grotendeels om de standaard massaproducten en de prijs lijkt nu gestabiliseerd. Voor de manier van entree hebben deze ontwikkelingen verder geen invloed. De marktfactoren die wel enige invloed hebben zijn de concurrentie structuur en factoren die naar voren zijn gekomen bij de SWOT analyse.

Gezien de concurrentiestructuur kunnen we concluderen dat de natuursteenhandel een dynamische markt is waar flink geconcentreerd wordt. Het is een atomistische markt, daarmee bedoelen we dat er veel aanbieders zijn die geen invloed op de prijs hebben. De balans tussen de bedrijven, gezien de omvang, is niet geheel te achterhalen. De verwachting is wel dat er behoorlijke verschillen in omvang zijn en dat de bedrijven gedifferentieerd zijn. Bij behoorlijke concurrentie in een buitenlandse markt is het gewenst een entree te kiezen in de vorm van een samenwerking met een partner die kennis van de markt en haar gebruiken heeft. Bijvoorbeeld een joint venture of directe export via agenten of distributeur.

Dreiging van nieuwkomers

De dreiging van nieuwkomers is er altijd, Masterstone is in NRW zelf een nieuwkomer. Toch zal de dreiging van nieuwkomers geen directe invloed op de entree keuze hebben. De dreiging van nieuwkomers is alleen te beperken door de markt onaantrekkelijk te maken met hoge entree barrières en kleine marges, Masterstone heeft hier de macht niet voor en wil zich ook niet in een dergelijke markt begeven. Ze neemt de dreiging van nieuwkomers dan ook voor lief. De dreiging van nieuwkomers is niet dusdanig groot dat deze invloed heeft op de keuze voor een bepaalde entree.

- Als we kijken naar de verschillende typen entreestrategieën: directe export, indirecte export, licenties, joint ventures en directe investering. Dan kunnen we puur kijkend naar loyaliteitsproblemen die overwonnen moeten worden stellen dat bij een jointventure de loyaliteit van de Duitse partner gebruikt kan worden. Deze heeft waarschijnlijk bruikbare connecties en geniet zelf loyaliteit van bepaalde klanten en of leveranciers. Via een Duitse partner is de loyaliteit ook sneller te kweken. Export door middel van een Duitse distributeur of agent kan ook helpen de loyaliteitsbarrières te doorbreken. In hoeverre er in NRW sprake is van een loyaal netwerk dat een barrière zou kunnen vormen is niet duidelijk. Masterstone zal dit aan den lijve moeten ondervinden.
- Kijken we puur naar ervaring in het buitenland, dan geldt hier in principe hetzelfde. Een joint venture of directe export via agenten of een distributeur zal waarschijnlijk het beste uitpakken. Masterstone zou kunnen proberen een joint venture op te starten met een bekende uit de branche, iemand met ervaring in de natuursteenmarkt. Een Duitse distributeur of agent heeft dezelfde voordelen.

Dreiging van vervangers

Tot op heden zijn er ook nog geen dreigingen van vervangende producten waargenomen, de natuursteenhandel zit nog steeds in de lift. Als de dreiging van vervangers aanwezig zou zijn kan een investeringsentree een te groot risico worden. Dit is hier niet aan de orde. De dreiging van vervangers is niet aanwezig en heeft dan ook geen invloed anders dan dat het alle entreeopties openhoudt.

Macht van de kopers

De macht van de kopers bestaat ruwweg uit drie factoren, te weten: concentratie van de kopers, de kosten bij overstap naar een andere leverancier en de dreiging van verticale integratie. In NRW is geen sprake van een concentratie van kopers, dit betekent dat men minder invloed op de prijs heeft en dus minder macht. Overstapkosten zijn er aan de andere kant voor de reguliere natuursteenhandel ook niet, dit geeft hen weer meer macht doordat ze kan dreigen met overstap naar een andere leverancier. De dreiging van verticale integratie door natuursteengroothandels is er altijd. Vaak importeren deze zelf al natuursteen en proberen ze dit ook uit te breiden. De kopers in NRW hebben dus wel degelijk een bepaalde macht. Door deze

ontwikkeling is het wederom verstandig een entree te kiezen waarbij een lokale partner gekozen wordt om mee samen te werken.

Macht van de leveranciers

De macht van de leveranciers bestaat ruwweg uit twee factoren, te weten: de concentratie van de leveranciers en de kosten die bij een overstap van de ene naar de andere leveranciers gemaakt moeten worden. Er is bij de leveranciers geen sprake van een concentratie van leveranciers, dit zal dan ook geen invloed hebben. De overstapkosten van de ene naar de andere leverancier zijn wel aanwezig. Ondanks dat Masterstone bij verschillende leveranciers haar natuursteen koopt heeft ze met enkele dusdanig vergaande relaties dat als deze verbroken zouden worden er wel problemen ontstaan. Problemen die indirect geld kosten. Bijvoorbeeld zekerheid van leveren en kwaliteit van producten. Toch zijn deze problemen niet heel waarschijnlijk, de relatie is goed en beide partijen hebben er baat bij dat dat zo blijft. Wel is een reëel gevaar dat de huidige of ex-leverancier gaat leveren rechtstreeks naar Duitsland, als deze bijvoorbeeld benaderd wordt door een Duitse importeur. Masterstone kan hier nu nog niets tegen doen maar zal op termijn afspraken moeten maken zodat alleen Masterstone de producten van de leverancier in NRW op de markt mag brengen. Voor de entreestrategie van Masterstone kan dit een aantal dingen betekenen. Een uitgangspunt zou kunnen zijn dat we vinden dat Masterstone om deze reden een investeringsentree moet maken om zo fysiek aanwezig te zijn in de doelmarkt NRW. Dit om zo een signaal naar de leverancier af te geven dat het bedrijf er alles aan doet om een grote hoeveelheid natuursteen in NRW te verkopen. De vraag is dan: is de leverancier hier vatbaar voor of verkoopt deze gewoon zoveel ze kan? Normaal is fysieke aanwezigheid in een markt wel een sterk signaal dat het bedrijf serieuze intenties heeft. Aan de andere kant vanuit het oogpunt van de leverancier bekeken. Deze zal graag de meest capabele partij met het grootste verkooppotentieel haar producten in Duitsland laten verkopen. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijf als Rossittis natuursteen import.

3.6 Conclusie

In hoeverre beïnvloeden de eigenschappen van de Duitse natuursteenmarkt de keuze voor een bepaalde entry mode?

De markt in NRW schatten we minimaal ter grootte van de Nederlandse markt, we bestempelen de markt dus als een grote markt. Uit het artikel van Stone-tec (de grootste natuursteenbeurs van Europa) blijkt onder andere dat de natuursteenmarkt in Duitsland floreert onder een sterke binnenlandse bouwsector. Het artikel stelt dat de import van natuursteen in 2006 met 17% steeg. Deze trend heeft zich voort gezet en laat zien dat het een grote markt betreft met een hoog potentieel voor Masterstone.

Na de analyse van de concurrentiestructuur komen we tot de conclusie dat het hier een markt betreft waar behoorlijk geconcurrereerd wordt, er zijn veel aanbieders van vaak perfecte substituten. Masterstone probeert vooral, ook in Nederland, te concurreren op prijs, service en kwaliteit van leveren. Tevens wil ze zich meer gaan richten op de projectmatige markt, die vraagt naar kant-en-klaar oplossingen op maat.

Licentieverlening

Licentieverlening is gezien de marktfactoren geen optie, in de natuursteenhandel wordt niet gewerkt met licenties. Het is een vrije markt waar weinig tot geen producten gepatenteerd zijn. De keuze, in acht nemende de marktfactoren, zal liggen tussen, indirecte export, directe export, een joint venture of een individuele investeringsentree.

Indirecte export

Indirecte export is gezien de analyse een slechte optie. Dit omdat de markt dusdanig dichtbij en groot is en Masterstone in ieder geval wel de expertise heeft om haar producten zelf over de grens te brengen.

Directe export

Directe export zou een goede keuze zijn. De markt is dusdanig gestructureerd en groot dat het een entree als deze rechtvaardigt. Wordt er voor directe export gekozen dan moet er een keuze gemaakt worden tussen een agent of distributeur als entreekanaal. De markt is groot en concurrerend, mijn voorkeur gaat uit naar een agent met kennis van de markt en een groot netwerk. Eventueel zou deze kunnen samenwerken met andere agenten. Een distributeur is vaak zelf importeur en heeft toch vaak zijn eigen assortiment en eigen vaste afnemers, een agent is meer pionier en is beter te sturen. Dat is goed voor Masterstone, zo houdt ze nog enigszins controle over haar verkoopproces. Een distributeur eist tevens een groter deel van de marge op.

Joint venture

Een joint venture met een lokale partij kan wat betreft de markt factoren een goede keuze zijn. Bij een joint venture kan meegelift worden op de expertise van de partner. De markt in NRW is een concurrerende markt met bestaande banden en relaties die het beste door een lokale partij benaderd kunnen worden.

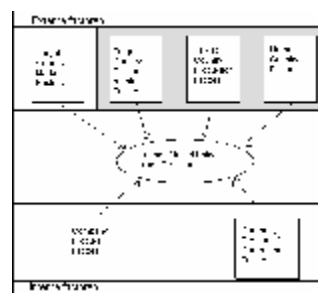
Investeringsentree

Een investeringsentree is gezien de omvang van de markt een verantwoorde keuze. Echter, met het oog op de structuur van de markt moeten we concluderen dat het toch beter is er een externe partij bij te betrekken. Een partij met kennis van de markt.

Hieruit kunnen we concluderen dat gezien de marktfactoren de voorkeur naar een vorm van directe export of een joint venture gaat.

Hoofdstuk 4. Overige externe factoren.

In dit hoofdstuk worden de overige externe factoren geanalyseerd. De overige externe factoren zijn: de macro omgeving, de Duitse productiefactoren en de Nederlandse natuursteenmarkt. Tevens zal onderzocht worden in hoeverre deze factoren de entry mode keuze beïnvloeden.



4.1 Analyse van de macro-omgeving.

Het politieke, economische en sociaal culturele karakter van een land kan van grote invloed zijn op de keuze voor een bepaalde entry mode. Beleid en regelgeving kunnen van grote invloed zijn op de manier van marktpenetratie. Duitsland is lid van de WTO evenals Nederland en uiteraard behoren ze beide tot de EU. Dit maakt dat er sprake is van vrij handelsverkeer tussen beide landen. Masterstone zal dus niet geconfronteerd worden met export barrières als ondoorgrondelijk papierwerk en excessief hoge importtarieven. Wel is er sprake van wet en regelgeving op het gebied van het starten van een eigen bedrijf in Duitsland. Tevens zijn er natuurlijk criteria waaraan voldaan moet worden om bijvoorbeeld een joint venture of franchise te starten.

Geografische afstand.

De geografische afstand tot de natuursteenmarkt in NRW is klein. Als de afstand tot de klant klein is, is dat voor veel producenten en groothandelaren een voordeel. Ten eerste zijn er natuurlijk de vervoerskosten, die doorwerken op de prijs van het artikel en daarmee dus de concurrentie positie van de verkoper. Lage transportkosten moedigen een “exportmode” aan. Hoge transportkosten zijn namelijk een prikkel voor een bedrijf om zich bij de klant te vestigen (Root, 1994, p. 10). Hoge transportkosten zijn hier niet aan de orde. Ten tweede gaat een kleine geografische afstand vaak gepaard met een gering cultuur verschil, deze geringe verschillen maken het makkelijker de markt te benaderen.

Politiek

De Bondsrepubliek Duitsland bestaat uit zestien deelstaten en een overkoepelende bondsregering, het is een federalistische staat. De leden van de Bondsdag, de Bondsraad en de parlementen van de deelstaten kiezen de president voor een periode van vijf jaar. De president ondertekent nieuwe wetten waarna ze in werking treden. De functie van de Bondspresident is een overwegend representatieve, te vergelijken met die van onze koningin. Horst Kohler is sinds 1 juli 2004 Bondspresident van Duitsland.

In Duitsland is de centrale regering net als in Nederland als volgt verdeeld:

- Wetgevend: de Bundestag (Bondsdag) en de Bundesrat (bondsraad).
- Uitvoerend: de Bundesregierung (Bondsregering) en Bundeskanzler (Bondskanselier).
- Rechtsprekend: het Bundesverfassungsgericht (federaal constitutioneel gerechtshof) en de rechterlijke macht in het algemeen.

Federale regering

De zestien verschillende Bondslanden hebben een eigen regering, deze bepalen op vele terreinen hun eigen beleid, echter wel binnen het kader van de wetten die de Bondsregering heeft opgesteld. Onder andere op de terreinen onderwijs, natuurbescherming, waterhuishouding, ruimtelijke ordening, gezondheidszorg, culturele zaken en de media bepalen ze veelal hun eigen beleid. Daarnaast zijn er beleidsterreinen waarop de Bondslanden geen invloed hebben, zoals buitenlandse politiek, defensie, de spoorwegen en een deel van de belastingen. Verder zijn op een aantal terreinen de Bondsregering en de deelstaatregeringen gezamenlijk verantwoordelijk, onder andere op strafrecht, vreemdelingenbeleid, woningbouw en milieu wetgeving.

Economie

Duitsland is een van de belangrijkste industrielanden ter wereld. Het bruto nationaal product per hoofd van de bevolking behoort samen met die van Japan en de Verenigde Staten tot de hoogste ter wereld. De Duitse markt heeft dan ook altijd tot de meest waardevaste munten ter wereld behoord. Sinds 2002 maakt ook Duitsland net als de meeste andere Europese landen gebruik van de euro.

Duitsland is een sociale markteconomie waarin de staat in grote lijnen leiding geeft, maar zich niet direct bemoeit met zaken als loon en prijsvorming. NRW is in economische zin voor zowel Duitsland als Nederland de belangrijkste deelstaat. NRW is de deelstaat met het grootste aantal inwoners en produceert 22% van het bruto binnenlands product. Bijna alle industrieën zijn in NRW goed vertegenwoordigd. Ook hebben 39 van de 100 grootste bedrijven van Duitsland zich gevestigd in NRW, onder andere: Deutsche Telekom, Mannesmann, Ford en Henkel. De Duitse economie is de laatste jaren ondanks slechte tijden constant gegroeid.

Economisch zijn Nederland en Duitsland sterk in elkaar vervlochten. Duitsland is voor Nederland de nummer één handelspartner, zowel wat invoer als uitvoer betreft. Nederland is voor Duitsland ook van groots belang, Nederland is haar tweede import- en vijfde exportland. Daarnaast bekleedt Nederland natuurlijk ook als doorvoerland een belangrijke rol, de haven van Rotterdam staat hierbij centraal. Duitsland is natuurlijk voor de Rotterdamse haven ook van zeer groot belang aangezien Duitsland ook als doorvoerhaven naar de rest van Europa fungeert. Beide landen werken dan ook nauw samen op het gebied van infrastructuur, transport, telecommunicatie en waterbeheer.

Na ruim vijf jaar van zwakke economische voortgang groeit de Duitse economie nu weer met meer dan 2 procent per jaar. Voor het eerst sinds 2001 zal het begrotingstekort onder de grens van het economische stabiliteitspact van 3 % uitkomen. De opleving van de economie is onder andere te danken aan de positieve ontwikkeling van de wereldeconomie. NRW en Nedersaksen liggen aan Nederland. Deze deelstaten horen bij de grootste deelstaten wat oppervlakte betreft. Qua inwoners is NRW de grootste deelstaat. In tabel 4.3 is ook te zien dat NRW op economisch gebied de grootste deelstaat is, het heeft het grootste bruto binnenlands product dat te vergelijken is met dat van Nederland.

Sociaal/demografisch

Spreiding bevolking

Duitsland telt 82.3 miljoen mensen en is daarmee een van de dichtstbevolkte landen van Europa. De bevolkingsdichtheid is 231 inwoners per vierkante kilometer. Alleen België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk hebben een hogere bevolkingsdichtheid. De bevolking in Duitsland is niet bepaald gelijk verdeeld, er is sprake van een aantal grote concentraties. In het Rijn-Ruhr gebied bijvoorbeeld, wonen 11 miljoen mensen. In dit gebied zijn de steden Essen, Duisburg en Dortmund zo groot geworden dat er bijna geen grenzen meer bestaan. Andere concentraties zijn te vinden in het Rijn-main-gebied (Frankfurt, Wiesbaden, Mainz), Rijn-Neckar gebied (Mannheim, Ludwigshaven) en rond de steden Berlijn, Bremen, Dresden, Hamburg, Keulen, Leipzig, Munchen en Nurnberg. Van de totale bevolking woont 17 miljoen mensen in het voormalig Oost-Duitsland en nog eens 3.4 miljoen in Berlijn. De trend van verhuizing van oude naar nieuwe deelstaten is de laatste jaren afgenomen. 7.3 miljoen inwoners van Duitsland hebben een buitenlandse nationaliteit.

Prognoses

Door onder meer de langere levensverwachting en het afnemende aantal geboortes is de Duitse bevolking aan het vergrijzen. In 2005 leefden er meer mensen met een leeftijd boven de 65 (15.9 mln.) dan onder de 15 (11.6 mln.). Volgens prognoses zal de bevolking tot 2050 afnemen tot ruim 74 miljoen inwoners.

Beroepsbevolking

De totale beroepsbevolking in Duitsland bestond in 2006 uit 39 miljoen personen en telde ruim 3,4 miljoen werklozen, een percentage van 7,6 procent.

Technologisch

Op technologisch vlak zijn Nederland en Duitsland goed te vergelijken. Alle communicatie middelen zijn in Duitsland net als in Nederland goed ontwikkeld en algemeen geaccepteerd. Het technologische aspect zal geen barrières opleveren. Verdere informatie over bovenstaande onderdelen is te vinden via de website van de EVD (www.evd.nl).

Legal

Wetgeving of overheidsinterventies hebben in zo verre invloed op de entree keuze, dat wanneer er gekozen wordt voor een directe investering of joint venture het van belang is dat het bedrijf goed op de hoogte is van de wet en regelgeving omtrent joint ventures en directe investeringen. Joint ventures en directe investeringen zijn een stuk gecompliceerder betreffende het opzetten ervan. Wetgeving zou in andere landen een barrière kunnen vormen, in dit geval is eigenlijk alles mogelijk.

Politiek

De politiek is dusdanig stabiel dat deze geen invloed zal hebben op de keuze voor een bepaalde entree. Dit is anders als men bijvoorbeeld een entree in een land wil maken met een onstabiel politiek klimaat. Het is dan niet verstandig om bijvoorbeeld een directe investering in zo'n land te doen. Er kan dan onder andere het risico van onteigening of simpel vernietiging van het bedrijf bestaan bij een machtswisseling. Minder rigoreus maar ook een invloed kan ontstaan als een regering bijvoorbeeld een bepaald soort product gaat ondersteunen, dit kan zijn financieel, middels wetgeving of promotie. Het bedrijf dient alert te blijven om zo te allen tijde veranderende omstandigheden te kunnen identificeren. Vooral wanneer ze op het punt staat een omvangrijke beslissing te nemen.

Economie

De kenmerken van de economie in het doelland kunnen van grote invloed zijn op de keuze van entry mode. De meest fundamentele eigenschap is of de economie een markteconomie of een centraal geplande socialistische economie is. Bij de laatste is het vaak niet mogelijk om als buitenlander eigenaar van een bedrijf te zijn in het betreffende land. Bedrijven die hier zaken willen doen zijn dan vaak aangewezen op export, licentie verlening of contracten. Andere belangrijke economische eigenschappen zijn o.a.: het bruto nationaal product en het bruto nationaal product per hoofd van de bevolking. Over het algemeen geven deze indicatoren een beeld in de marktomvang voor het product. Er zijn natuurlijk nog veel meer indicatoren voor de economische effectiviteit o.a.: de omvang van de investeringen en de groei van het bruto nationaal product, veranderingen in de werkgelegenheid, enzovoorts. De externe economische relaties van het doelland kunnen ook van significant belang zijn. De richting, waarde en samenstelling van de export en import, de betalingsbalans, de nationale schulden, wisselkoersen, enzovoorts, kunnen allen van invloed zijn op de entry mode beslissing. Aanhoudend eenrichtingsverkeer in de externe economische relaties leidt vaak tot veranderingen in beleid over externe economische relaties. Bijvoorbeeld een aanhoudende dalende betalingsbalans zal op den duur tot importrestricties leiden (Root, 1994). Voor Masterstone en haar beslissing wat betreft de keuze in entry mode zijn deze macro economische cijfers echter van ondergeschikt belang. In de bijlage zijn de nodige gegevens te vinden in tabel 4.1 en 4.2. Verder wordt hier niet dieper op ingegaan dan te vermelden dat de macro economische gegevens een positief beeld schetsen van de Duitse economie en dat Masterstone niet hoeft te vrezen voor een terugval daarin op korte termijn. In Tabel 4.2 zien we dat ook voor 2007 een positief beeld wordt geschetst.

4.2 Productiefactoren

De invloed van de productiefactoren op de entry mode beslissing. De kwaliteit, kwantiteit en kosten van de grondstoffen, arbeid, energie en andere productiefactoren in het doeland, als ook de kwaliteit en kosten van de economische infrastructuur (infrastructuur, communicatie, enz.) kunnen van significante invloed zijn op de entry mode keuze. Echter voor Duitsland kunnen we ons afvragen of dat wel zo is. De verschillen zijn dusdanig klein dat de significantie nihil wordt. Daarnaast is het zo dat Masterstone geen producent is en dus kosten als grondstoffen en energie niet tot de belangrijke posten behoren. De loonkosten zijn wel een factor waar rekening mee gehouden moet worden.

In de bijlage (tabel 4.6, links onder) zie dat het Brutoloon in NRW wat boven het landelijke gemiddelde van 21788 euro ligt (tabel 4.6, rechts onder). Er is hier gekozen voor de tabel waar onder andere de lonen van de mensen die in de handel werken in zijn verwerkt. Masterstone zal juist met die loonschalen te maken krijgen mocht ze bijvoorbeeld vertegenwoordigers of agenten aannemen. Als we deze lonen vergelijken met Nederland dan liggen ze onder de betaalde lonen van 2005 in Nederland. Voltijd werknemers kregen in Nederland namelijk gemiddeld 34470 euro inclusief bijzondere beloningen. Dit is een gunstige ontwikkeling voor een export entry mode die gebruik maakt van een Duitse agent of vertegenwoordiger.

De kwaliteit, kwantiteit en kosten van productiefactoren zijn van cruciaal belang voor producenten die overwegen hun productie elders onder te brengen. Onder productiefactoren verstaan we arbeid, natuur en kapitaal. Echter aangezien Masterstone een handelsonderneming is en Duitsland op het gebied van kwaliteit, kwantiteit en kosten van productiefactoren niet heel afwijkend van Nederland is, zullen deze factoren weinig invloed hebben op de manier van entree. De ene entree brengt echter wel meer kosten met zich mee dan de ander doordat het meer productiefactoren gebruikt. Dat kan wel invloed hebben op de manier van entree.

Indirecte export is gezien de kosten de goedkoopste oplossing. Geen van de productiefactoren hoeft gebruikt te worden om tot verkoop van producten in het buitenland te komen. Echter de nadelen kennen we ook, de opbrengsten zijn hoogst waarschijnlijk ook het laagst. Tevens is er ook geen controle op het verkoopproces. Bij directe export brengt het bedrijf de producten zelf over de grens. Dit kan door middel van eigen mensen uit Nederland die de producten verkopen, agenten uit Duitsland of via een Duitse distributeur. Productiefactoren die voor een entree aangewend moeten worden komen hier dus voor het eerst naar voren in de vorm van loonkosten. Natuurlijk komen er ook nog andere kosten bij, denk aan een auto, verzekeringen en dergelijke. Voor licenties worden wederom geen buitenlandse productiefactoren aangewend. Productiefactoren hebben hier dan ook geen invloed. Buiten dat het natuurlijk positief is dat licentieverlening een goedkope manier van entree is. Een entree als joint venture vraagt meer aandacht van buitenlandse productiefactoren. Zo moet er bijvoorbeeld een pand en personeel komen. Wel worden de kosten hieromtrent gedeeld met de partner. De investeringsentree is vaak de meest dure en risicovolle entry mode. Het bedrijf, in dit geval Masterstone, investeert dan in het buitenland door aankoop van een bestaand bedrijf of het opzetten van een nieuwe. Dit gebeurt vaak om bijvoorbeeld via een overname toegang tot de markt te krijgen, of om ter plekke bijvoorbeeld goedkoper te kunnen produceren. Een investeringsentree zorgt ervoor dat het investerende bedrijf met alle productiefactoren in het buitenland te maken krijgt. De subsidiair in het buitenland moet voorzien worden van arbeid, natuur en kapitaal voor Masterstone is dit een te grootte, risicovolle stap.

4.3 De Nederlandse natuursteenmarkt

Markt, productie en omgevingsfactoren in de thuismarkt beïnvloeden eveneens de entreestrategie. Een grote thuismarkt maakt dat een bedrijf eerst tot een dusdanige omvang kan groeien alvorens naar het buitenland te moeten uit wijken. Grote bedrijven die een buitenlandse markt willen benaderen zijn vaker geneigd een investeringsentree te maken dan kleine bedrijven. Dit komt vooral doordat grote bedrijven de capaciteiten hebben die het vergt om een investeringsentree te maken. Een ander effect van een grote binnenlandse markt is dat bedrijven vaak binnenlands georiënteerd zijn en minder geïnteresseerd in internationale handel dan bedrijven die met een kleine binnenlandse markt te maken hebben.

De concurrentie structuur heeft eveneens invloed op de entree strategie. Bedrijven in oligopolistische markten neigen vaak naar het imiteren van de concurrent die dreigt het evenwicht te verstoren. Investeert deze bijvoorbeeld in het buitenland dan volgt de rest vaak binnen afzienbare tijd. Aan de andere kant zijn bedrijven in een atomistische markt geneigd de buitenlandse markt als exporteur of licentie verlener te betreden.

Twee andere thuismarkt factoren die Root (1994) ook noemt zijn productiekosten en de wet en regelgeving in de thuismarkt. Deze factoren hebben vooral betrekking op productiebedrijven en zal ik dan ook niet behandelen. Root (1994) komt hier verder nog met de voor de hand liggende gedachtegang dat hoge productiekosten en uitgebreide wet en regelgeving een prikkel zijn om de productie te verplaatsen naar het buitenland, bijvoorbeeld een lagelonenland.

4.3.1 Ontwikkeling en segmentatie

Consumptie en industriële vraag.

- In 2004 bedroeg de Nederlandse consumptie van natuursteen 1855 duizend ton, waarvan 388 duizend ton aan eindproducten met een waarde van 162 miljoen euro.
- Nederland is een van de kleinere consumenten van natuursteen, goed voor 2% van de totale consumptie binnen de EU in hoeveelheid. Italië en Spanje consumeren respectievelijk 48% en 16% van het EU totaal, Duitsland 8%.
- De consumptie groei van 2004 maakt de negatieve groei van 2003 weer goed. Dit is vooral te danken aan de opleving in de markt voor monumenten en uitvaart. (zie tabel 4.7)
- Er is een duidelijke trend gaande als we kijken naar de ontwikkelingen wat betreft volume en waarde. Tussen 2002 en 2004 steeg de totale waarde met 5%. In diezelfde periode daalde het volume met 20%. Nederland consumeert dus minder voor een hogere prijs. De verklaring hiervoor is dat Nederland steeds meer producten met een hoge toegevoegde waarde importeert, dit indiceert een grotere vraag naar eindproducten.
- Men verwacht dat de Nederlandse economie in 2007 als ook in 2008 met 2.75% zal groeien. Dit zal waarschijnlijk een positieve invloed hebben op de bereidheid van de consument om een duur product als natuursteen te kopen. Verder wordt er ook een groei in de bouwsector verwacht, de bouwsector is een grote consument van natuursteen. Voor 2007 wordt een groei van 4.5 % verwacht, voor 2008 3%.

Marktsegmentatie

- De Nederlandse natuursteenmarkt kan in de volgende segmenten verdeeld worden.
- De bouwsector: gebruikt natuursteen op allerlei manieren, de bouwsector is de grootste consument van natuursteen.
- Natuursteen verwerkingsindustrie: verwerkt blokken en platen tot eindproducten. Het marktaandeel van deze bedrijven daalt door de opkomst van goedkope verwerkers in ontwikkelingslanden.
- Uitvaartsector: is een grote retailsector die zerken, grafstenen en urnen aan de consument levert. Natuursteen wordt in de uitvaart sector veelvuldig gebruikt en is daardoor een grote consument.
- Andere retail: tuincentra, interieur design, enz.

Trends in consumptie

- Er is een groeiende vraag naar producten die maatschappelijk verantwoord zijn geproduceerd. Een voorbeeld van een standaard is de International Labor Organization (IOL), deze houdt zich vooral

bezig met kinderarbeid en minimumlonen. In Nederland probeert de duurzame natuursteen werkgroep de standaarden van de IOL te implementeren.

- Nieuwe delvingstechnieken en de het grote aanbod van natuursteen hebben er voor gezorgd dat de gemiddelde prijs van natuursteen is gedaald. Door deze ontwikkeling wordt natuursteen bereikbaar voor een grotere groep en kan het concurreren met bijvoorbeeld houten vloeren.
- De vergrijzing van de bevolking zal op termijn voor een groeiende vraag naar natuursteen in de uitvaart sector zorgen. De ouderen zijn ook nog eens relatief welvarend wat een positieve impuls aan de verkopen van natuursteen kan geven.
- Populaire kleuren in het gebruik van natuursteen zijn de bruintinten, crème en beige. Ook is er een toename in de vraag naar grotere maten tegels (zelfde als in Duitsland).

Productie

- Nederland delft zelf geen natuursteen, wel verwerkt ze natuursteen en maakt ze graf ornamenten.
- Nederland is goed voor 2% van de totale waarde van geproduceerde eindproducten binnen de EU. Duitsland en België respectievelijk 5% en 3%. Italië en Spanje zijn de grootste met respectievelijk 44% en 23%
- De Nederlandse natuursteen verwerkingsindustrie gaat gebukt onder een felle concurrentie vanuit ontwikkelingslanden. Dalende prijzen en een verbeterde kwaliteit maken het voor de Nederlandse bedrijven moeilijk hun marktpositie te behouden. De industrie wordt gedwongen zich te richten op niche markten en concurrentie voordeel te behalen uit bijvoorbeeld service verlening. Toch, door de groei in de economie en de bouwsector word een positieve invloed op de Nederlandse productie verwacht. Ook de verwachte groei in Nederlandse export zal een positief effect op de productie hebben.

4.3.2 Marktomvang

- Nederland importeerde in 2005 voor ongeveer 191 miljoen euro aan natuursteen. Dit komt over een met een volume van 2 miljoen ton.
- Nederland is de op zeven na grootste importeur van de EU, goed voor 6% van het totaal. Italië en Duitsland zijn de koplopers met respectievelijk 17% en 16%, België staat op de zesde plaats met 8% (zie tabel 6.2 voor Nederlandse import cijfers van 2002-2005).
- De groei in geconsumeerde waarde van natuurstenen eindproducten van 5% tussen 2002 en 2004, zorgde voor een groei in importen van 13%. De productie in Nederland heeft hier niet van geprofiteerd en bleef op hetzelfde niveau. Het lijkt dus zo te zijn dat een groeiende vraag naar natuursteen leidt tot een groeiende import.
- 42% van de totale waarde van de Nederlandse importen word geïmporteerd vanuit binnen de EU. De belangrijkste landen binnen de EU waar Nederland natuursteen koopt zijn: België (22%), Italië (7%), Spanje (6%) en Duitsland (4%). De importen vanuit Europese landen zijn met 23% gedaald in de periode 2002-2005.
- In 2005 kwam meer dan 56% van de waarde van de importen uit ontwikkelingslanden, dit 30% van het volume. De hoge waarde wordt verklaard door het feit dat het veelal eindproducten zijn.
- Zie tabel 4.9 voor de belangrijkste ontwikkelingslanden die aan Nederland leveren.
- Het marktaandeel van de ontwikkelingslanden is tussen 2002 en 2005 gestegen van 36% naar 56%. Ontwikkelingslanden zijn nu de grootste leverancier van eindproducten aan Nederland, hun marktaandeel zal naar verwachting alleen nog maar toenemen.

Export

- In 2005 exporteerde Nederland 483 duizend ton natuursteen met een waarde van 65 miljoen euro.
- Nederland is goed voor 2% van de totale exporten van de EU. Dit is ook logisch omdat Nederland zelf geen natuursteen produceert. In 2005 bestond dan ook 78% van de export uit eindproducten.
- De Nederlandse export is behoorlijk gestegen de laatste jaren tussen 2002 en 2005 steeg de volume van de exporten met 168% en de waarde met 68%. Dit betekent dat er meer is verkocht tegen scherpere prijzen.

4.3.3 Kansen en bedreigingen

- + Nederland is volledig afhankelijk van import, hierdoor stijgt de import direct als de consumptie stijgt. Masterstone kan haar aandeel in die consumptie/import groei vergroten.
- + In een markt waar de concurrentie fel is en marges verkleinen is het steeds belangrijker een betrouwbare partner te zijn. Leveren volgens afspraak en een goede communicatie kan voor concurrentievoordeel zorgen.
- + De groei van de consumptie van natuursteen. Vooral door aantrekkende bouwsector en economie.
- + De groeiende consumptie van natuursteen in de monumenten en uitvaart sector.
- + Een focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen zou een concurrentie voordeel kunnen geven.
- + De groeiende vraag naar kant en klare producten, Masterstone importeert deze al en kan dat uitbreiden.
- + De vergrijzing zorgt voor een grote welvarende doelgroep, dit kan interessant zijn voor de uitvaart en andere retail gerelateerde producten.
- + Een focus op de populaire kleuren en producten kan Masterstone extra omzet opleveren.
- De dalende gemiddelde prijs van natuursteen door de felle concurrentie die er heerst.
- Nederland is een van de kleinere consumenten van Natuursteen, goed voor 2% van de consumptie van de EU.
- Het marktaandeel van de ontwikkelingslanden is dusdanig groot en groeiende dat de concurrentie waarschijnlijk toeneemt als ook de druk op de prijzen.

Root (1994) noemt in zijn boek wel het een en ander over thuismarkt factoren die de entree van een ander land beïnvloeden maar of dat voor Masterstone in Nederland ook zo is betwijfel ik ten zeerste. De grootte van de markt kan de manier van entree enigszins beïnvloeden doordat bijvoorbeeld gekozen wordt voor indirecte export omdat men zelf te druk is op de thuismarkt. Masterstone zou om dezelfde reden een directe export entree kunnen kiezen met een duidelijke afspraak inbegrepen dat de agent of distributeur zo veel mogelijk autonoom opereert. Op deze manier houdt Masterstone zelf haar handen vrij om zich op de Nederlandse markt te richten. Masterstone heeft dan wel weinig controle over haar verkopen in het buitenland. Of de goede keuze is gemaakt zou naar verloop van tijd geëvalueerd kunnen worden. Voordeel is het lage financiële risico.

De invloed van de eigenschappen van de thuismarkt acht ik onder deze omstandigheden gering. Onder de omstandigheden versta ik bijvoorbeeld dat Masterstone geen productiebedrijf is dat bijvoorbeeld een investeringsentree maakt omdat er in het thuisland teveel regelgeving bestaat en het produceren te duur wordt. Voor Masterstone hangt de manier van entree meer af van de capaciteiten die ze bezit om een bepaalde entree te maken. Daarnaast ziet het er wel naar uit dat de Nederlandse markt nog steeds perspectief biedt. Om Masterstone operationeel te ontlasten, zodat ze zich op uitbreiding van de Nederlandse markt kan richten, zou een export entree een passende optie zijn.

4.4 Conclusie

In de conclusie van dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de deelvragen betreffende de overige externe factoren.

In hoeverre beïnvloeden de Duitse omgevingsfactoren de keuze voor een bepaalde Entry mode?

Omgevingsfactoren hebben vaak een grote impact op de manier van entree wanneer er sprake is van een entree in een land dat sterk afwijkt van het thuisland. Dan hebben we het vooral over politieke en economische factoren, wet en regelgeving en productiekosten. Duitsland is op deze gebieden afwijkend van Nederland maar niet dusdanig dat het de manier van entree, van een in de basis handelsonderneming, sterk beïnvloedt.

Duitsland heeft een gezond politiek en economisch klimaat met wet en regelgeving te vergelijken met dat van Nederland. De wet en regelgeving zullen in de toekomst ook alleen maar dichter bij elkaar komen doordat het Europese karakter de overhand zal krijgen.

Wel moet bij een investeringsentree of joint venture goed gekeken worden waaraan voldaan moet worden. Dat is wel een hele opgave en het regelen van een investeringsentree is in elk land een omvangrijke klus. In acht nemende deze aspecten is het verstandig niet gelijk een joint venture of investeringsentree te kiezen. Een export entree geniet hier de voorkeur.

In hoeverre beïnvloeden de Duitse productiefactoren de keuze voor een bepaalde entry mode?

Bij een analyse van de productiefactoren van een bepaald land, gaat het vaak om de kosten voor produceren van producten. Masterstone heeft niets te produceren, alleen te verhandelen. Daarom zijn de productiefactoren en de kosten daarvan van ondergeschikt belang en word hier alleen een inzicht gegeven in welke entry het duurst is en welke het goedkoopst. We kijken dan puur naar de kosten van het bedrijf voeren. Concrete cijfers zijn moeilijk te geven.

Puur kijkend naar de productiefactoren kom ik tot de conclusie in eerste instantie te kiezen voor een directe export entry. Joint ventures en investeringsentrees zijn te duur en vergen te veel capaciteit van Masterstone. Een licentie entree in de vorm van bijvoorbeeld een franchise komt niet aan de orde, Masterstone heeft simpelweg niets om licenties op te verlenen. De indirecte export entry vraagt het minst van buitenlandse productiefactoren en is daarmee de goedkoopste entry mode. Toch zal ik hier niet adviseren voor een indirecte export entree te kiezen. Om in NRW voet aan de grond te krijgen mag best het een en ander geïnvesteerd worden en via directe export is hoogstwaarschijnlijk meer resultaat te behalen. Bij indirecte export moet Masterstone volledig op een ander bedrijf vertrouwen dat het product exporteert. Dit brengt altijd risico's mee, onder andere: in hoeverre doet het bedrijf haar best, is het bedrijf wel geschikt en tast het onze goede naam niet aan. Een zeker niveau van controle over de exportstrategie is ook belangrijk, deze is er bij indirecte export niet. Voor directe export dient Masterstone eventueel een Duitse vertegenwoordiger aan te trekken. Gezien de tabel zou dit zelfs goedkoper moeten zijn dan een Nederlandse vertegenwoordiger. De tabel vergelijkt echter 2005 en 2006 en is dus enigszins gedateerd. Vanuit andere bronnen komen dan ook andere geluiden, Duitse vertegenwoordigers zouden minstens net zo duur zijn dan vertegenwoordigers in Nederland. Dit zou vooral ook voortvloeien uit de goede secundaire arbeidsvoorwaarden in Duitsland, goede verzekeringen, auto van de zaak enz. (www.evd.nl). Om het zekere voor het onzekere te nemen gaan we er van uit dat een agent of vertegenwoordiger minstens even duur als in Nederland is. Dit te weten blijft een directe export entree de beste optie. In tabel 6.3 wordt in theorie gekozen van goedkoop naar duur maar dit wordt via de wegingsfactoren vanzelf weg gefilterd.

In hoeverre beïnvloeden de eigenschappen van de Nederlandse natuursteenmarkt de keuze voor een bepaalde entry mode?

Doordat de Nederlandse natuursteenmarkt een gezonde markt is heeft Masterstone tot op heden een nationale focus gehad. De eigenschappen van de Nederlandse natuursteenmarkt waren dusdanig positief dat Masterstone vooral nationaal gegroeid is en het buitenland aan zich voorbij heeft laat gaan. Daarnaast hebben de feiten dat Masterstone een jonge onderneming is en tevens een eenmanszaak waarschijnlijk ook een grote invloed gehad op het laten berusten van de internationale handel. Het feit dat de Nederlandse

markt positieve vooruitzichten geeft de aanzet hier te kiezen voor een entree die weinig operationele capaciteit van Masterstone vraagt. Masterstone kan zich zo blijven richten op de Nederlandse markt. Een export entree zou daarbij goed aansluiten.

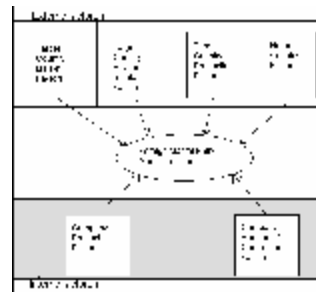
Hoofdstuk 5. De invloed van de interne factoren.

5.1 Analyse productfactoren

De invloed van Masterstone's producteigenschappen is niet groot. Gezien de producteigenschappen kan wel geconcludeerd worden dat een licentieovereenkomst een ongeschikte manier van markt betreding is. Het product natuursteen heeft simpelweg niets om een licentie op te verlenen. Masterstone als bedrijf heeft ook geen formule waaruit bijvoorbeeld een franchise onderneming uit voort zou kunnen vloeien.

Het product natuursteen is niet anders dan in het doelland Duitsland. Natuursteen is natuursteen. In de prijs en kwaliteit kan eventueel verschil zitten, bij kwaliteit gaat het dan vaak om hoe het bewerkt is.

Root (1994) zegt hierover: Hoog gedifferentieerde producten die duidelijke voordelen hebben ten opzichte van het product van de concurrent geven de verkoper wat meer ruimte in de verkoopprijs. Deze hoge verkoopprijs geeft ruimte voor hoge import tarieven en transportkosten. Andersom, laag gedifferentieerde producten laten het na om zich te onderscheiden van het product van de concurrent en geven de verkoper minder ruimte in de prijsstelling, deze zal zelfs moeten gaan concurreren op prijs. Dit maakt dat hoge transportkosten en import tarieven niet draagbaar zijn. Er zal dan eventueel nog gekozen kunnen worden voor een bepaalde vorm van lokale productie. Root (1994) stelt hier dat hoog gedifferentieerde producten neigen naar een export entry en laag gedifferentieerde naar een vorm van lokale productie. Hij onderbouwt dit onder andere doordat de exporten van de Verenigde Staten voor het merendeel bestaan uit producten die zich onderscheiden. Vervolgens ontkracht hij dit weer omdat hoog gedifferentieerde producten met een hoog service gehalte toch een vorm van investeringsentree kunnen valideren. Het bedrijf is hier soms zelfs toe genooddaakt om bijvoorbeeld goed service te kunnen verlenen. Voor Masterstone zijn dit soort redeneringen uiteraard iets te diepgaand, we hebben het hier niet over een producerende multinational. Wat we er wel uit op kunnen maken is dat Masterstone met een product te maken heeft dat zich dient te onderscheiden op het gebied van de afwerking en de prijsstelling.



Root (1994) stelt dat een ongedifferentieerd product (het product van Masterstone is ook weinig gedifferentieerd) een export entry niet kan waarborgen door de hoge transportkosten en eventuele importtarieven. Hoge transportkosten en importtarieven zijn echter beide afwezig bij een entry in Duitsland. Dit maakt dat de product eigenschappen van Masterstone geen voorkeur hebben voor een export of investeringsentree.

Voor complexe producten wordt vaak een geïntegreerd kanaal van distributie gekozen (Lilien's, 1979). Een geïntegreerd kanaal is een kanaal dat eigendom van het bedrijf is, dus bijvoorbeeld via een eigen onderneming in het buitenland of via agenten in dienst van de onderneming. Dit omdat gedifferentieerde producten veel kennis van het product eisen om het te kunnen verkopen, eigen mensen hebben die kennis en daarom hebben verkopende partijen graag zelf de controle over het distributie proces. Dit eist ook ontwikkeling, verdieping en specialisatie van werkrelaties om een effectieve distributie te verwezenlijken. Voor Masterstone is dus via deze redenering geen geïntegreerd kanaal van distributie nodig, ze heeft namelijk geen hoog gedifferentieerd product. Natuursteen eist natuurlijk wel kennis van zaken van de verkoper al is het vrij algemene kennis.

Williamson (1981) en Klein, Crawford, en Alchian (1978) stellen: waar kennis van het product en de markt van groot belang zijn en mensen die over deze kwaliteiten beschikken moeilijk te vervangen zijn, wordt het distributiekanaal vaak geïntegreerd. Agenten worden bijvoorbeeld in vaste dienst genomen om ze te verbinden aan het bedrijf en ze beter onder controle te hebben. Voor Masterstone geldt natuurlijk ook dat verloop in de agenten nooit goed is en tijd en investering kost, echter een agent in natuursteen is wel vervangbaar, natuursteen is geen rocketscience en er zijn meerdere mensen die er verstand van hebben. Dit past bij een vorm van directe export waarbij personeel niet in vaste dienst hoeft te zijn (kanaal hoeft niet geïntegreerd te zijn).

5.2 Masterstone's bronafhankelijkheid.

Hoe meer vaardigheden een bedrijf heeft op het gebied van: management, productie, marketing, technologie en kapitaal des te meer manieren voor een entree blijven open. Andersom geldt natuurlijk ook dat als een bedrijf minder vaardigheden op deze gebieden heeft ze voor een entree zal moeten gaan die minder van het bedrijf eist. De grootte van het bedrijf is dan ook vaak een kritieke factor in het bepalen van een entry mode. Ondanks dat de toegang tot bronnen een entry mode keuze beïnvloedt, bepalen deze niet volledig voor welke entree gekozen dient te worden. Deze bronnen moeten gecombineerd worden met een bereidheid ze ook daadwerkelijk te gebruiken voor de ontwikkeling van een buitenlandse markt. Een hoge bereidheid zal leiden tot een grotere keuze in entry modes die de manager haalbaar acht. Root (1994) stelt dan ook dat bedrijven die een zeer hoge bereidheid hebben, ongeacht hun grootte toch neigen naar investeringsentrees. De mate van bereidheid om te investeren in internationale markten is op te maken uit onder andere: de rol die het krijgt in de bedrijfsstrategie, de status van de internationale organisatie en de houding van de verantwoordelijke managers. Voor de meeste bedrijven groeit de bereidheid tot investeren in internationale markten naarmate de ervaring in international business groeit. Uiteraard stimuleert succes in buitenlandse markten de bereidheid tot investeren. En het falen, vooral in het begin stadium, leidt tot een afnemende bereidheid. De conclusie die we hieruit kunnen opmaken is dat de keuze voor een bepaalde manier van entree mede afhangt van het bezit van capaciteit en bronnen en de wil om deze te gebruiken. Onder bepalen we de status van Masterstone op deze criteria, om vervolgens conclusies te kunnen trekken over de manier van entree die het beste bij deze eigenschappen past.

Management

Op het gebied van managen van buitenlandse markten heeft Masterstone geen ervaring of knowhow. Ze heeft nog geen export van haar producten gerealiseerd. Wel heeft Masterstone natuurlijk enige internationale ervaring op het gebied van inkoop, ze koopt haar producten immers wereldwijd in, voornamelijk in China.

Marketing

Ook op het gebied van internationale marketing is Masterstone niet bekend, wederom natuurlijk omdat ze nog niet internationaal actief is. Voor Masterstone als groothandel en gezien haar product zal de marketing vooral bestaan uit bedrijven bezoeken en door persoonlijk contact verkoop realiseren. Het product en de bedrijfsvorm lenen zich niet voor folders, spotjes of andere vormen van consumenten marketing. Ze zal een naam moeten opbouwen door middel van direct contact met afnemers. Dit is te vergelijken met de huidige werkwijze in Nederland.

Kapitaal

Met de factor kapitaal wordt hier bedoeld, het geld dat nodig is om een investeringsentree te bekostigen. Vormen van investeringsentrees zijn onder andere: Nieuwbouw, een overname of een joint venture. Voor een eventuele investeringsentree is wat geld beschikbaar, zij het op kleine schaal. Kijken we puur naar de aanwezigheid van kapitaal of de toegang daar toe dan moet het voor Masterstone in principe mogelijk zijn om een investeringsentree te maken. Als we het hebben over een investeringsentree in het algemeen word hierbij vaak gedacht aan productie bedrijven die een fabriek, bouwen of kopen in het doeland. Bij Masterstone is een acquisitie of nieuwbouw niet noodzakelijk, ze zou bijvoorbeeld een pand kunnen huren. Masterstone behoeft alleen maar een showroom en een opslag. Dit valt qua kapitaal behoefte mee.

Omvang bedrijf

De vorige drie factoren lopen vaak parallel aan de omvang van het bedrijf. Marketing en management zijn vaak onderontwikkeld in de wat kleinere bedrijven, daar is ook minder kapitaal aanwezig voor eventuele investeringsentrees. De omvang van Masterstone is relatief klein, dit voorspelde de vorige drie factoren al.

Bereidheid (rol in strategie, status internationale organisatie, houding managers, ervaring, succes)

De bereidheid van Masterstone om haar bronnen aan te wenden voor een internationaal avontuur is, gezien de factoren die Root (1994) noemt, klein. Masterstone heeft er geen rol voor weggelegd in haar strategie. De status van de internationale organisatie is heel pril, alleen op het gebied van inkoop is er sprake van een internationale organisatie. De houding van de manager is ook niet volledig internationaal georiënteerd, de heer Rutjes houdt zich volledig bezig met de verkoop in Nederland. Van ervaring en succes in het buitenland is tevens geen sprake, dit is simpelweg nog niet voorgekomen. De bereidheid met betrekking tot

het aanwenden van bronnen voor de ontwikkeling van internationale markten mag dan ook niet groot genoemd worden. Masterstone zal niet snel veel tijd, moeite en geld in een moeilijke entree steken.

5.2.2 Analyse bronafhankelijkheid

De bronafhankelijkheid van Masterstone is van grote invloed op de keuze voor een bepaalde entry mode. Haar bronafhankelijkheid kan zelfs bepaalde entry trajecten geheel uitsluiten. Neem nou een entry door middel van directe investering. Dit betekent dat Masterstone zich een weg naar binnen werkt door het kopen van een bestaand bedrijf of het opzetten van een nieuwe in, in dit geval NRW. Masterstone heeft hier op dit moment geen kennis, kapitaal of organisatorische capaciteit voor. In theorie zou het mogelijk zijn maar we achten het zeer onwaarschijnlijk. Een entry door middel van investering lijkt daarmee al uitgesloten.

Directe Investing

De eigenschappen van Masterstone als bedrijf moedigen een investeringsentree niet aan. Masterstone heeft te weinig ervaring op het gebied van management en marketing en beschikt bovendien over een beperkte hoeveelheid kapitaal. Voor een klein bedrijf als Masterstone is het dan ook niet verstandig om met een investeringsentree te beginnen. Dit is een te grote sprong voor het bedrijf.

Joint venture

Een joint venture is gezien de status van de bronnen bij Masterstone een betere oplossing. Masterstone zou dan bepaalde verantwoordelijkheden op de andere partij af kunnen schuiven. Bijvoorbeeld het management en de marketing in het buitenland. De andere partij, een Duitse onderneming, heeft hoogstwaarschijnlijk meer kennis van zaken op deze gebieden. Ook kunnen de financiële lasten gedeeld worden, een joint venture maakt het hiermee dus mogelijk om op een intensievere manier toe te treden door lasten te delen en krachten te bundelen.

Licenties

Het feit dat het product zich niet leent voor licenties dienen we wederom buiten beschouwing te laten in dit hoofdstuk. Kijken we puur naar de bronnen die Masterstone ter beschikking heeft dan zou de vorm van licentieverlening een goed haalbare entree zijn. Het benodigde kapitaal voor een licentie entree is aanwezig. Op het gebied van management en marketing is natuurlijk minder ervaring en knowhow aanwezig. Maar bij deze vorm van entree is dat eventueel uit te besteden aan derden. Als we het hebben over licentie verlening dan hebben we het normaliter over het verlenen van een gebruiksrecht op bijvoorbeeld: knowhow, een merk of patent. Dit tegen een vooraf vastgestelde vergoeding. Masterstone heeft natuurlijk geen knowhow, merk of patent te verkopen. Toch, puur in ogenschouw nemende de bronafhankelijkheid, moeten we concluderen dat licentie verlening een optie is.

Directe export

Directe export lijkt, de bronafhankelijkheid in acht nemend, een goede optie. De kapitaal behoefte van een directe export entree is door Masterstone te voldoen. Ook de benodigde management vaardigheden zijn binnen Masterstone aanwezig. Het managen van directe export lijkt in hoge mate op het managen van het huidige verkoopproces. Het vinden en omgaan met de klant zal natuurlijk wel enigszins anders verlopen. Al was het alleen al gezien de taal. Toch zal het managen van de directe export naar NRW vrij simpel zijn, hier zijn weinig moeilijkheden voorzien. De moeilijkheid zit hem vooral in het opbouwen van een klanten bestand. Het is voor Masterstone dan ook zaak zich hier goed in te verdiepen, ook vooral in de manier van zaken doen in Duitsland. Qua marketing is directe export ook een goede optie, Masterstone kan in NRW op de zelfde manier opereren als in Nederland. Een agent of distributeur bekend met de markt kan Masterstone ondersteunen op het gebied van management en marketing of het zelfs geheel uit handen nemen.

Indirecte export

Indirecte export is de wat afgezwakte vorm van directe export, eigenlijk geef je meer processen uit handen. Een exporteur verkoopt dan onder eigen naam de producten in het buitenland. Voordeel is dat Masterstone zich niet druk hoeft te maken over het management, de marketing en de kapitaal behoefte die nodig is voor een export of een van de andere entrees. Voor de hand ligt een onderneming die al actief is op de natuursteenmarkt in NRW. Deze onderneming heeft waarschijnlijk haar afzet kanalen al ontwikkeld, de

producten van Masterstone kunnen zo meelifen op het succes van de exporteur. Natuurlijk moet hiervoor wel een deel van de marge worden ingeleverd.

5.3 Conclusie

In de conclusie zal antwoord worden gegeven op de laatste twee deelvragen met betrekking tot de interne actoren.

In hoeverre beïnvloeden Masterstone's productfactoren de keuze voor een bepaalde entry mode?

De eigenschappen van het product natuursteen hebben weinig invloed op de manier van entree. Masterstone heeft een relatief simpel product dat op vele manieren verkocht kan worden. De eigenschappen van natuursteen dwingen haar niet om voor een bepaalde entree te kiezen. Wel hebben de productfactoren in zoverre invloed dat een licentieovereenkomst en een Jointventure niet aantrekkelijk blijken. Het product natuursteen heeft simpelweg niets om een licentie op te verlenen. Een Jointventure ligt ook niet voor de hand omdat natuursteen geen grootte kosten of risico's met zich mee brengt. Ook een investeringsentree is in eerste instantie overbodig wat betreft de productfactoren. Indirecte export is een optie maar zeer onwaarschijnlijk als we bedenken dat er een schakel tussen komt voor dat het product het land verlaat. Directe export komt daardoor naar voren als de beste entry mode. Directe export is geschikt doordat het verkoopkanaal in lijn is met de mate van gedifferentieerdheid van het product natuursteen. Het product is niet volledig gedifferentieerd en verkoop via een agent of distributeur is een niet volledig geïntegreerd kanaal. Directe export als entreestrategie heeft dus de beste fit met de productfactoren van het natuursteen.

In hoeverre beïnvloedt Masterstone's bronafhankelijkheid de keuze voor een bepaalde entry mode?

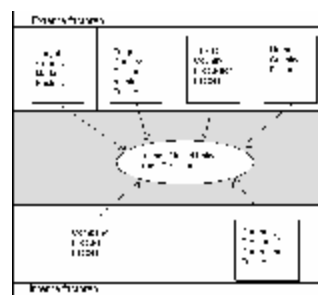
Puur in acht nemend de bronafhankelijkheid van Masterstone, zouden we hier moeten kiezen voor indirecte export. Dit omdat deze entree het minste eist van Masterstone. Masterstone is een kleine onderneming en is daarom gebaat bij een entree die niet teveel van haar capaciteit vergt. Naar verloop van tijd zou Masterstone over kunnen gaan tot directe export of een investeringsentree (joint venture). Om zo meer omzet en marge te behalen, eventueel met de partner van de indirecte export. Uit deze analyse komt dus naar voren dat op de eerste plaats een indirecte export entree wordt geadviseerd en op de tweede plaats, of in een later stadium, een directe export entree of joint venture.

Hoofdstuk 6 Keuze

In hoofdstuk zes wordt bepaald welke entry mode uiteindelijk geadviseerd gaat worden. Dit wordt gedaan aan de hand van de SMART methode (Edwards, 1971).

6.1 Keuze

Om tot een gefundeerde keuze in entry modes te komen zijn alle factoren gezamenlijk bekeken. Eerst is, in overleg met de heer R. Rutjes, bepaald welke factoren de belangrijkste zijn. Onder in tabel 6.1 zijn alle factoren met elkaar vergeleken. De factor die belangrijker is dan de andere krijgt een 1, de andere een 0. Als we zo de hele tabel ingevuld hebben en aan de rechter kant de punten optellen rolt er een rangorde uit. De bronafhankelijkheid van Masterstone is dus de meest invloedrijke factor en de markt in Nederland de minst invloedrijke.



Tabel 6.1 factor vergelijking

	Markt factoren Duitsland	Omgevingsfactoren Duitland	Productiefactoren Duitsland	Marktfactoren Nederland	Productiefactoren Masterstone	Bronafhankelijkheid Masterstone	Totaal
Marktfactoren Duitsland	X	1	1	1	1	0	4
Omgevingsfactoren Duitland	0	X	1	1	0	0	2
Productiefactoren Duitsland	0	0	X	1	0	0	1
Marktfactoren Nederland	0	0	0	X	0	0	0
Productiefactoren Masterstone	0	1	1	1	X	0	3
Bronafhankelijkheid Masterstone	1	1	1	1	1	X	5

0=minder belangrijk 1=belangrijker x=lege cel

Uit tabel 6.1 kunnen we de volgende volgorde vaststellen.

- (1) Bronafhankelijkheid Masterstone
- (2) Duitse markt factoren
- (3) Productfactoren Masterstone
- (4) Omgevingsfactoren Duitsland
- (5) Productiefactoren Duitsland
- (6) Markt Nederland

De bronafhankelijkheid van Masterstone is de belangrijkste factor, dit omdat het aan het begin van elke overweging van entry mode staat en bepaalde entrees compleet kan uitsluiten. De keuze die met het oog op de bronafhankelijkheid wordt gemaakt weegt dan ook het zwaarst, en wel met 100%. Dit betekent dat de punten die vanuit het perspectief van de bronafhankelijkheid aan elk entremodel gegeven worden volledig meetellen, de punten variëren van 0 tot en met 100. Voor de andere factoren gelden andere wegingpercentages, de entremanager met uiteindelijk de meeste punten wordt geadviseerd. Op bladzijde 36 in tabel 6.2 worden de gewichten van de factoren genormaliseerd (afgerond naar hele getallen). Het genormaliseerde gewicht komt tot stand door het totaal van de originele gewichten te delen door het originele gewicht van de betreffende factor en deze uitkomst te vermenigvuldigen met 100.

Tabel 6.2 Normalisatie gewichten

	Origineel gewicht	Genormaliseerd gewicht
(1) Bronafhankelijkheid Masterstone	100	31
(2) Duitse marktfactoren	80	25
(3) Productfactoren Masterstone	65	20
(4) Omgevingsfactoren Duitsland	50	15
(5) Productiefactoren Duitsland	20	6
(6) Markt Nederland	10	3
Totaal	325	100

Hierna scoren alle entry modes punten op de verschillende factoren, zo scoort indirecte export gezien de bronafhankelijkheid van Masterstone een 8, dit omdat een indirecte export geen bronnen gebruikt en dus goed haalbaar is. Zo is het voor alle entry modes gedaan voor alle factoren. Om tot het totaal te komen worden de gescoorde punten vermenigvuldigd met de betreffende genormaliseerde gewichten. Zo komen we tot het advies voor directe export als beste entry mode.

Tabel 6.3 Scores entry modes op factoren

	Gewicht	Indirecte export	Directe export	Contractueel/licenties	Joint venture	Investeringsentree
(1) Bronafhankelijkheid Masterstone	31	80	70	60	55	25
(2) Duitse marktfactoren	25	10	80	20	75	50
(3) Productfactoren Masterstone	20	50	65	10	30	40
(4) Omgevingsfactoren Duitsland	15	30	90	10	80	50
(5) Productiefactoren Duitsland	6	90	70	80	45	20
(6) Markt Nederland	3	80	60	70	45	20
Totaal keuze		4960	7420	3400	5785	3755

Uit tabel 6.3 is af te lezen dat directe export de beste manier van entree is gezien alle interne en externe factoren. Directe export scoort goed op eigenlijk alle factoren en met name ook op de belangrijkste en daarmee de zwaarst wegende. Indirecte export scoort op de zwaarst wegende factor, bronafhankelijkheid heel goed maar scoort op de Duitse markt factoren zo slecht dat het gelijk een stuk achter directe export komt. De laatste twee factoren tellen zo minimaal mee en de verschillen zijn dan al dusdanig groot dat de uitkomst na de eerste vier factoren vergeleken te hebben eigenlijk al bekend is. Op de eerste plaats zien we dus directe export, op de tweede plaats een joint venture op de derde plaats indirecte export op de vierde plaats de investeringsentree en als laatste de licentie of contractuele entree.

Hoofdstuk 7 Conclusie

Duitsland is voor het Nederlandse zakenleven de belangrijkste export markt. De marktomvang en de koopkracht van de bevolking zorgen voor een belangrijke, gezonde markt. Duitsland lijkt op het eerste oog sterk overeen te komen met Nederland maar dat is niet helemaal waar. Duitsland is een markt met eigen gebruiken en omstandigheden en Masterstone dient daar rekening mee te houden. Duitsland is een veeleisende markt die in de eerste plaats vaak om een goede kwaliteit vraagt, prijs-kwaliteitverhouding is van groot belang. Het is Masterstone aan te raden om zich in het begin te beperken tot een bepaalde regio, in plaats van zich gelijk op geheel Duitsland te richten. Duitsland bestaat uit zestien verschillende deelstaten en vaak is er per deelstaat een andere benadering vereist. Mentaliteitsverschillen en andere wet en regelgeving kunnen van invloed zijn, ook economisch gezien verschillen de deelstaten nogal. Dit maakt de ene regio aantrekkelijker om te betreden dan de andere. Om deze redenen is dan ook gekozen voor Noordrein-Westfalen als startpunt.

7.1 Conclusie

Een vorm van export entree komt als beste uit de analyse. Een export entree brengt weinig risico met zich mee, voor Masterstone als kleine onderneming is dat belangrijk, de continuïteit moet te allen tijde gewaarborgd blijven. Tevens is een export entree voor beginnend internationaliserende ondernemingen vaak een belangrijk leertraject voor een verdere internationalisering.

- De natuursteenmarkt in NRW is een dynamische en concurrerende markt. Een markt met een dergelijke structuur is goed te benaderen via een export entree. Een export entree is een flexibele vorm van entree, Masterstone kan daarmee snel inspelen op nieuwe ontwikkelingen in de markt. Ze houdt met een export entree de kosten in bedwang en kan eventueel zonder te veel verliezen de markt uitstappen. Ook de keuze voor een agent of distributeur als partner komt de flexibiliteit en het risico ten goede. Een samenwerking kan eenvoudigweg opgezegd worden en omdat Masterstone weinig ervaring met de Duitse markt heeft is het ook verstandig een buitenlandse partner te kiezen met kennis van zaken.
- De vooruitzichten in de Nederlandse markt zijn, zoals gebleken, ook nog steeds goed. Masterstone moet dan ook zeker voldoende aandacht aan haar thuismarkt blijven besteden. Met de agent of distributeur kunnen afspraken gemaakt worden over de mate van autonomie. Op deze manier worden de operationele processen van Masterstone in Nederland minder belast zodat de handel in de thuismarkt er niet onder lijdt.
- Directe export kan op verschillende manieren gerealiseerd worden. Een export afdeling of vertegenwoordigers vanuit Nederland of agenten of distributeurs in het buitenland. Er moet eerst een keuze worden gemaakt omtrent het wel of niet integreren van het exportkanaal in de eigen onderneming. Mijns inziens is dit een afweging gebaseerd op kosten, controle en verkooppotentieel. Het aannemen van een vertegenwoordiger, het opzetten van een export afdeling in Nederland of Duitsland is een dure en omvangrijke aangelegenheid en brengt dus risico met zich mee. Masterstone is ook nog te klein om een export afdeling voor op te zetten. Voor Masterstone is het beter om te beginnen met een Duitse agent of distributeur die de producten in haar assortiment opneemt.
- De keuze tussen een agent of distributeur is moeilijk te maken. Prioriteit voor Masterstone is op dit moment toegang krijgen tot de markt en het verwerven van een stabiele positie in die markt. Vooraf is echter moeilijk te zeggen welke van de twee opties hier beter in zal slagen. Verder moet nog bedacht worden dat een distributeur waarschijnlijk moeilijker te benaderen is. Vaak heeft deze al soortgelijke producten in haar assortiment en is het moeilijk om voet aan de grond te krijgen. Masterstone zou zich dan moeten richten op distributeurs die nog niet in natuursteen handelen, bijvoorbeeld bouwmarkten die nog geen natuursteen in hun assortiment hebben. Tevens zou ze zich kunnen richten op een niche dat differentiatie kan toevoegen aan het huidige assortiment van de distributeur, bijvoorbeeld tuinornamenten. Dit kan ook voor een agent gelden. Gezien de werkwijze die Masterstone in Nederland hanteert lijkt een agent beter bij haar huidige activiteiten te passen. Masterstone verkoopt in Nederland containers of partijen op afroep, niet op basis van continue leveringen en contracten zoals bij distributeurs vaak het geval is. Toch is het te kort door de bocht om op basis hiervan te kiezen voor een distributeur of agent.

Voor Masterstone zou het beter zijn eerst contact te hebben met verschillende partijen uit beide categorieën. Om zo een betere indruk van beide vormen te krijgen en daarmee een betere keuze te maken. Onder aanbevelingen wordt hier het een en ander over gezegd.

7.2 Aanbevelingen

- Masterstone heeft haar operationele processen in China goed op orde, ze koopt van gerenommeerde, betrouwbare bedrijven die bereid zijn natuursteen op maat te leveren. Dit betekent dat Masterstone kleine hoeveelheden producten kan bestellen, bijvoorbeeld vensterbanken voor een villa. In deze projectmarkt zijn nog goede marges te realiseren en Masterstone zou hier ook in Duitsland op kunnen focussen.
- De groeiende vraag naar natuursteen door onder andere de economische groei in de bouwsector is een positieve ontwikkeling. Ook de verbeterde houding van de Duitsers ten opzichte van natuursteen uit ontwikkelingslanden zal er toe bijdragen dat meer van deze groeiende vraag voldaan zal worden door natuursteen uit ontwikkelingslanden. Masterstone kan hier uiteraard haar steentje aan bijdragen.
- Duitsland heeft een lange traditie in natuursteen, kwaliteitsstandaarden zijn daardoor hoog. Masterstone levert goede kwaliteit waardoor dit voor haar als een kans kan worden aangemerkt. Daarnaast dient Masterstone te focussen op het opbouwen van relaties. Duitsers zoeken betrouwbare partners die op tijd leveren en waarbij afspraak, afspraak is.
- Door onder meer de langere levensverwachting en het afnemende aantal geboortes is de Duitse bevolking aan het vergrijzen. Een lange termijn resultaat zal een stijging in de vraag naar natuursteen grafstenen en aanverwanten zijn. Masterstone heeft tot op heden nog nooit iets in de uitvaartsector gedaan. Het ziet er naar uit dat dit segment de komende jaren sterk zal groeien, ook in Nederland. Het zou voor Masterstone dan ook niet verkeerd zijn serieus na te denken over het betreden van dit segment van de markt. Tevens is het zo dat de oudere bevolking steeds welvarender wordt, dat kan een positief effect hebben op de verkoop van natuursteen voor bijvoorbeeld interieur of in de tuin.
- De meest populaire kleuren ten aanzien van natuursteen zijn de bruin tinten naast de al gewilde crème en beige tinten. Ook is er een trend gaande die de vraag naar grotere producten doet toenemen (grotere tegels, plavuizen). Masterstone doet er verstandig aan hier in haar assortiment rekening mee te houden.
- De Duitse natuursteenverwerkende industrie outsourced de natuursteenverwerking in toenemende mate naar lagelonenlanden. Masterstone is al langer bekend met dit proces en kan hier in Duitsland gebruik van maken.
- Voor een eerste contact met potentiële agenten of distributeurs kan Masterstone contact opnemen met de Duitse brancheorganisatie voor handelsagenten, Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftverbände für handelsvermittlung und Vertrieb (CDH), www.cdh.de.
- Deze koepelorganisatie heeft ook aanvullend informatiemateriaal over wetgeving en contracten beschikbaar op www.handelsvertreter.de kan Masterstone zoeken naar agenten of distributeurs. Een eerste inleiding omtrent de wetgeving van handelsagenten en distributeurs in Duitsland is te vinden op de site van de EVD, hier zijn allerlei tips en aanbevelingen te vinden.
- Voor het betreden van de markt kan bij de EVD een subsidie traject worden opgestart. Dit project genaamd Programma Starters op Buitenlandse Markten (PSB) heeft als doel mkb-bedrijven met geen tot weinig ervaring in export te ondersteunen. De ondersteuning bestaat vooral uit advies en begeleiding bij het opstellen en uitvoeren van een internationaliseringsplan als ook een bijdrage in de kosten van de in het plan genoemde activiteiten. Vanuit PSB kan Masterstone dus kennis en financiële middelen toegewezen krijgen, ik adviseer Masterstone dan ook zich hier voor aan te melden.
- Voor het vinden van potentiële agenten of distributeurs zou Masterstone zich ook kunnen wenden tot de Stone-tec beurs in Neurenberg. Op Stone-tec zijn ieder jaar een kleine 1000 bedrijven vertegenwoordigd en bezoeken meer dan 40000 vakmensen hun stands. De volgende Stone-tec beurs is echter pas gepland in 2009, wellicht is dat te laat.
- Verder biedt internet natuurlijk altijd een startpunt en kan Masterstone via haar eigen netwerk wellicht ook nog contacten krijgen.

Tot slot nog enkele contacten per segment die allicht uitkomst kunnen bieden.

Kanalen voor marktentree

- Groothandels/importeurs: kopen hun natuursteen direct in het land van oorsprong. De markt wordt gedomineerd door een paar grote bedrijven:
 - Rossittis: <http://www.rossittis.de>
 - HABU importer: <http://www.habu.de>

- Natuursteen verwerkingsindustrie: verwerkers kopen van een importeur of groothandel en soms ook direct in het land van herkomst, vaak afhankelijk van de grote van het bedrijf. Na verwerking verkopen deze bedrijven meestal aan de detailhandel of de consument.
 - Meures Natural Stone: <http://www.meures.de>
 - Westerwald-Trachyt: <http://www.trachyt.de>

- Detailhandel: koopt van de groothandel, importeur en verwerkingsindustrie. Grote detaillisten kunnen echter ook zelf importeren.
 - Meylahn Nature Stone: <http://www.meylahn-naturstein.de>
 - Jona Stone: <http://www.natursteine-shop.de>

- Anders: grote bouwbedrijven of overheidsinstanties, kunnen ook direct in het land van herkomst kopen.
 - Federal German Building Agency:
http://www.bbr.bund.de/EN/Home/homepage_node.html?_nnn=true
 - Hochtief: <http://www.hochtief.com>

Referentielijst.

- Root, Franklin R. (1994), *Entry strategies for international market*, New York: Lexington books.
- Kotler, Philip (2003), *Marketing management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Mankiw, N. Gregory (2000), *Macro economics*, New York: Worth Publishers.
- Babbie, Earl R. (2001), *The practice of social research*, Belmont: Wadsworth.
- Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. (2007). *Exploring Corporate Strategy*, Amsterdam: Prentice Hall.
- Geurts, Peter (1999), *Van probleem naar onderzoek*, Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Porter, Michael E. (1998), *Competitive strategy, Techniques for analyzing industries and competitors*, free press. (Johnson en scholes Blz. 78)
- Goodwin, P., & Wright, G., (1991). *Decision analysis for management judgment*, New York: Wiley, pp. 7-26.

Artikelen

- International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution, E. Anderson and A.T. Coughlan, *Journal of marketing*
- Anderson E, Coughlan AT. *Journal of Marketing*, vol. 51 (januari 1987), pp. 71-82.
- Simple Multi-attribute Rating Technique (SMART), Edwards 1971
- CBI market survey: The natural stone and stone products market in the Netherlands, July 2007
- CBI market survey: The natural stone and stone products market in Germany, July 2007

Internet.

- www.evd.nl
- www.cbs.nl
- www.stonetec.com
- www.stonereport.com
- www.s-stein.com
- www.niederlandeweb.de
- www.destatis.de
- www.eds-destatis.de
- www.osnet.ntua.gr
- www.cbi.eu

*Bijlagen***Tabel 4.1: Basisgegevens Duitse economie**

Omschrijving	2002	2003	2004	2005*
Bruto binnenlands product (BBP, in mrd. Euro)	2.145,02	2.163,40	2.215,65	2.244,00
Groei bruto binnenlands product (BBP) in % t.o.v. vorig jaar	+0,1	-0,2	+1,6	+0,9
Prijsstijging (Prijnsindexstijging t.o.v. het vorig jaar)	+1,4	+1,1	+1,6	+2,0
Beschikbaar inkomen huishoudens (in mrd. Euro)	1.388,53	1.417,73	1.447,39	1.468,97
Consumptieve bestedingen huishoudens (in mrd. Euro)	1.266,68	1.287,64	1.312,53	1.330,98
Besparingen particuliere huishoudens (in mrd. Euro)	139,39	147,89	153,84	158,09
Spaarquote (in % van het beschikbaar inkomen in de particuliere huishoudens)	9,9	10,3	10,5	10,6
Beroepsbevolkingquote (Beroepsbevolking als % van de totale bevolking)	51,2	51,3	51,8	51,6
Werkloosheidsquote (werklozen als % van de beroepsbevolking)	7,6	8,7	9,2	9,2

Bron: Statistisches Bundesamt, 1/2006
 * voorlopige berekeningen

Tabel 4.2: verwachtingen voor de Duitse economie

Omschrijving	2004	2005*	2006**	2007**
Groei bruto binnenlands Product (BBP, in % t.o.v. het vorige jaar)	+1,6	+0,9	+2,1	+1,2
Beroepsbevolking (in 1000 personen)	38.868	38.783	38.930	39.242
Werklozen	4.381	4.8634	4.589	4.362
Prijsstijging (Prijnsindexstijging t.o.v. het vorige jaar)	+1,6	+2,0	+1,6	+2,2
Financieringssaldo (in % van het BBP)	-3,7	- 3,3	-2,9	-2,5
Schuldenpercentage (in % van het BBP)	65,5	66,9	66,9	66,9

Bron: Institut für Weltwirtschaft (Universität Kiel)
 * voorlopige berekeningen, **prognose maart 2006

http://www.niederlandeweb.de/nl/content/community/Economie/Economie/cijfers/start_html/viewHTML

Tabel 4.3 Bruto nationaal product verdeeld naar deelstaatVOOR NRW http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/en/en_jb27_jahrtab65.asp

Regional breakdown	at current prices¹⁾
Year/month/reference day	Eur bn¹⁾
	2006

1) Gross domestic product is defined as the sum of the gross value added of all sectors of economic activity plus taxes on products less subsidies on products.

Source: Länder National Accounts Working Group.

Date of computation: February 2007.

Preliminary result.

Baden-Württemberg	337.12
Bayern	409.48
Berlin	80.62
Brandenburg	49.49
Bremen	25.31
Hamburg	86.15
Hessen	204.28
Mecklenburg-Vorpommern	32.51
Niedersachsen	197.09
Nordrhein-Westfalen	501.71
Rheinland-Pfalz	100.72
Saarland	28.01
Sachsen	88.71
Sachsen-Anhalt	50.14
Schleswig-Holstein	69.86
Thüringen	45.99
Germany	2,307.20

Tabel 4.4 Oppervlakte, aantal inwoners en hoofdstad van deelstaten

NAAM	OPPERVLAKTE	AANTAL INWONERS	HOOFDSTAD
Baden-Württemberg	35.752 Km ²	10.700.000	Stuttgart
Freistaat Bayern	70.553 Km ²	11.600.000	München
Berlin	889 Km ²	3.450.000	n.v.t.
Brandenburg	29.053 Km ²	2.670.000	Potsdam
Bremen	404 Km ²	680.000	n.v.t.
Hamburg	755 Km ²	1.690.000	n.v.t.
Hessen	21.114 Km ²	5.900.000	Wiesbaden
Mecklenburg-Vorpommern	23.170 Km ²	1.850.000	Schwerin
Niedersachsen	47.343 Km ²	7.480.000	Hannover
Nordrhein-Westfalen	34.070 Km ²	17.690.000	Düsseldorf
Rheinland-Pfalz	19.846 Km ²	3.880.000	Mainz
Saarland	2.570 Km ²	1.080.000	Saarbrücken
Sachsen	18.338 Km ²	4.600.000	Dresden
Sachsen-Anhalt	20.443 Km ²	2.800.000	Magdeburg
Schleswig-Holstein	15.731 Km ²	2.700.000	Kiel
Thüringen	16.251 Km ²	2.540.000	Erfurt

<http://www.dnhk.org/index.php?level=duitsland&sublevel=feiten>



Politiek

Naam land	Bondsrepubliek Duitsland
Regeringsvorm	parlementaire democratie
Staatshoofd	bondspresident Horst Köhler

Geografie

Oppervlakte	357.022 km ² (8,6x Nederland)
Hoofdstad	Berlijn
Tijdverschil met Nederland	Geen

Bevolking

Bevolkingsaantal	82,4 miljoen inwoners
Bevolkingsgroei	- 0,1 procent in 2005 vergeleken met 2004
Taal	Duits
Religie	31 procent protestant, 31 procent rooms-katholiek, 33 procent niet-confessioneel, 4 procent moslim, 1 procent andere (2004)

Economische indicatoren

BBP (tegen marktprijzen)	2.241 miljard euro (2005)
BBP per hoofd van de bevolking	27.175 euro (2005)
Reële groei BBP t.o.v. vorige jaar	+0,9 procent (2005)
Stijging consumentenprijzen	2,0 procent (2005)
Munteenheid	euro

Buitenlandse handel

Totale invoer in Duitsland	625,6 miljard euro (2005)
Totale uitvoer uit Duitsland	786,1 miljard euro (2005)
Uitvoer uit Nederland naar Duitsland	53,4 miljard euro (2005)
Invoer in Nederland uit Duitsland	47,8 miljard euro (2005)
Voornaamste handelspartners	Invoer en uitvoer naar: Frankrijk, VS, Verenigd Koninkrijk, Italië en Nederland

Bronnen: EIU, Statistisches Bundesamt
 (http://www.evd.nl/info/publicaties/printing_overzichten/lob.asp?Landen=dui&rubrieken=niet%20pro&sorteercode=niet%20leeg&bron=evd&iaantal=150&sortering=sorteercode)

Tabel 4.5 lonen nar sector

Enquête werkgelegenheid en lonen

Geslacht	Geslacht totaal	Leeftijd	Leeftijd totaal	Perioden	2005 v herzien
		Onderwerpen	Uurloon	Jaarloon	Arbeidsduur
			Totaal	Loonbedrag	Jaarlijkse arbeidsduur
			Exclusief beloningen	bijzondere beloningen	Inclusief beloningen
					bijzondere
Cao-sector/SBI 1993	Dienstverband	euro			uur
50-52 Handel	Dienstverband totaal	15,72	19 830	22 260	1 254
	Voltijdwerknemers	17,30	30 480	34 470	1 750
	Deeltijdwerknemers	13,09	11 170	12 260	825
50 Autohandel en reparatie	Dienstverband totaal	15,56	23 250	25 650	1 484
	Voltijdwerknemers	15,84	27 800	30 760	1 742
	Deeltijdwerknemers	15,14	14 410	15 660	912
51 Groothandel	Dienstverband totaal	18,89	29 510	33 670	1 550
	Voltijdwerknemers	19,38	34 610	39 670	1 771
	Deeltijdwerknemers	16,82	16 910	18 750	984
52 Detailhandel	Dienstverband totaal	12,45	12 530	13 790	1 005
	Voltijdwerknemers	14,33	24 680	27 330	1 718
	Deeltijdwerknemers	11,47	9 190	10 040	771
55 Horeca	Dienstverband totaal	12,56	11 980	12 820	974
	Voltijdwerknemers	13,85	24 210	26 160	1 748
	Deeltijdwerknemers	12,05	9 430	10 010	743

© Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen 2007-07-13

Tabel 4.6 Brutolonen per arbeider naar deelstaat

Noch: **5. Bruttolöhne und -gehälter je Arbeitnehmer (Inland)**
5.4.1 Handel; Gastgewerbe und Verkehr

	Nordrhein-Westfalen	Rheinland-Pfalz	Saarland	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Schleswig-Holstein	Thüringen	Deutschland
	In Euro							
1991	19 509	17 390	16 782	9 751	9 626	17 617	9 580	17 305
1992	20 834	18 881	18 070	12 286	12 192	18 856	12 056	19 008
1993	21 432	19 307	18 628	14 402	14 372	19 326	14 108	19 833
1994	21 667	19 501	18 800	14 989	14 918	19 551	14 509	20 057
1995	22 098	19 867	19 037	15 520	15 486	20 086	15 042	20 414
1996	22 374	20 118	19 171	15 714	15 696	20 415	15 266	20 643
1997	22 306	20 032	18 892	15 441	15 741	20 297	15 185	20 504
1998	22 269	19 924	18 804	15 491	15 826	20 300	15 365	20 465
1999	22 335	20 025	18 982	15 707	16 008	20 472	15 693	20 677
2000	22 397	20 236	19 001	16 162	16 295	20 729	16 101	20 892
2001	22 698	20 470	19 308	16 426	16 609	21 051	16 345	21 236
2002	23 193	20 570	19 556	16 221	16 514	21 324	16 257	21 519
2003	23 341	20 752	19 717	16 362	16 535	21 470	16 533	21 695
2004	23 133	20 674	19 768	16 242	16 375	21 037	16 469	21 504
2005	23 146	20 777	19 883	16 650	16 590	21 138	16 501	21 655
2006	23 153	20 666	20 133	16 859	16 895	21 452	16 853	21 788

Bron: http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/en/en_publ.asp#Gesamtrechnungen

Tabel 4.7

Table 1.1 Dutch consumption split into product categories 2002 - 2004, value in € million; volume in 1,000 tonnes

Product group	2002		2003		2004	
	Volume	Value	Volume	Value	Volume	Value
Blocks and Slabs	1,959	n.a.	1,429	n.a.	1,517	n.a.
Landscape design	249	15	272	16	193	24
Monumental and Funeral	128	139	114	127	145	138

Source: Eurostat (2006)

Tabel 4.8

Table 3.1 Dutch imports between 2002 - 2005, Value in € million; volume in 1,000 tonnes

2002		2003		2004		2005		Value '05/'02
Volume	Value	Volume	Value	Volume	Value	Volume	Value	
2,510	168	2,075	165	2,248	171	2,046	191	+13%

Source: Eurostat (2006)

Tabel 4.9

Table 3.2 Most important developing countries supplying to The Netherlands in 2005

Developing country	Value (in € million)	% of total Dutch imports	Value '05/'02
China	67	35 %	+233%
India	21	11%	+80%
Turkey	11	6%	+238%
Brazil	4	2%	+138%
Vietnam	2	1%	+72%

Source: Eurostat (2006)