

Zo maak je een ...

Exportplan

Hans Veldman



Eerste druk

Zo maak je een exportplan

Hans Veldman

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: Shutterstock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 / 12

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84990-0
ISBN 978-90-01-80258-5
NUR 802

Studiewijzer

Studenten in het hbo hebben volop met internationalisering te maken, omdat ze later vaak gaan werken bij een organisatie die veel met het buitenland te maken heeft. Als je bedenkt dat meer dan de helft van het Nederlandse nationale inkomen verdiend wordt met handel met het buitenland, dus van elke euro in je zak 50 eurocent verdiend wordt met internationale handel, dan is het goed verklaarbaar waarom zo veel studenten van het hbo werk vinden bij een bedrijf dat internationaal georiënteerd is. Veel van die bedrijven verdienen geld met het verkopen van Nederlandse producten en diensten aan het buitenland. Vandaar ook dat in het hbo studenten veel opdrachten krijgen met de vraag hoe een buitenlandse markt in kaart kan worden gebracht, welke kansen een onderneming op de internationale markt heeft en hoe bepaalde landen / markten door de onderneming benaderd moeten worden. In minoren, keuzevakken, projecten of gehele afstudeerrichtingen krijg je dan als student de opdracht een exportplan voor de onderneming te schrijven.

Zo maak je een exportplan biedt een bondig overzicht en stappenplan om tot een exportplan te komen. Het boek kan in elke richting gebruikt worden, voorkennis is er niet voor nodig. Het doel ervan is kort en bondig duidelijk maken welke informatie een exportplan moet bevatten. Natuurlijk wordt er ook wat theorie over internationalisering in besproken, maar het hoofddoel van het boekje is dat je duidelijk weet uit welke onderdelen een exportplan bestaat en dat je een onderneming zou kunnen adviseren wel of niet een buitenlandse markt te betreden.



Via de website www.zomaakjeeenexportplan.noordhoff.nl wordt je plan ondersteund met modellen en checklists en webadressen die je kan gebruiken ter ondersteuning bij het schrijven van het exportplan. In de hoop dat studenten het boekje echt als een zinvolle hulp ervaren voor het schrijven van een exportplan, en Philip Koelemij en Mara Veldman dankend voor hun bijdragen en meelesen, wens ik iedereen veel plezier met *Zo maak je een exportplan!*

Hans Veldman, Den Haag, december 2011

Inhoud

Boek

Zo maak je een exportplan

- Stap 1:** Marktdefinitie 16
- Stap 2:** Interne analyse 22
- Stap 3:** Exportlandenselectie 26
- Stap 4:** Bedrijfstakanalyse 32
- Stap 5:** Concurrentieanalyse 40
- Stap 6:** Afnemersanalyse 46
- Stap 7:** Distributieanalyse 52
- Stap 8:** Confrontatiematrix 66
- Stap 9:** Exportmarketingmix 72
- Stap 10:** Financiële haalbaarheid van het plan 88

Literatuur 102

Register 103

Website

www.zomaakjeeenexportplan.noordhoff.nl

Modellen

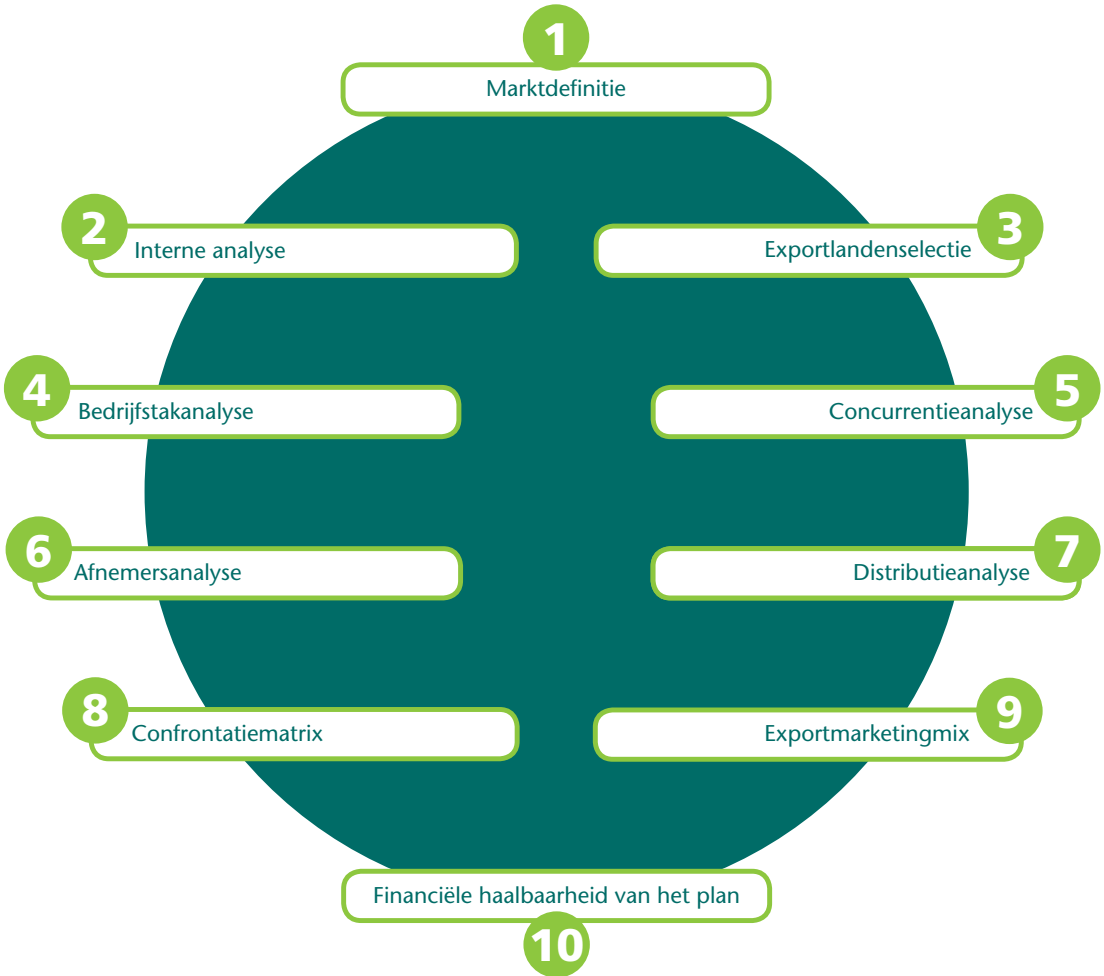
Checklists

Links



In de literatuurverwijzing en op de website is per stap aangegeven waar je nadere informatie kunt vinden.

De tien stappen van ...



Het maken van een exportplan

Stap 1: Marktdefinitie

De marktdefinitie bepaalt de richting van de export. De marktdefinitie is meestal opgebouwd uit de dimensies: producten, afnemersgroepen en behoeften. In deze stap sta je stil bij de vraag wat de onderneming als de markt beschouwt.

Stap 2: Interne analyse

Is de onderneming financieel in staat tot marktverbreding of marktontwikkeling? Een financiële ratioanalyse is onontbeerlijk. Naast de financiële benadering moet je zowel de organisatie van de opdrachtgever als het product analyseren.

Stap 3: Exportlandselectie

In welk land kan de exporteur het beste zijn producten afzetten? Concentreer je in eerste instantie op een beperkt aantal potentieel interessante exportmarkten en bepaal vervolgens welke je (als eerste) gaat bewerken.

Stap 4: Bedrijfstakanalyse

Belangrijk voor de exporteur is de vraag hoe de ontwikkelingen in de bedrijfstak in het gekozen land zijn. Dan kijk je naar kansen en bedreigingen vanuit de bedrijfstak en hoe de exportonderneming zich op de markten kan positioneren.

Stap 5: Concurrentieanalyse

Waarin kan het product zich van concurrerende producten onderscheiden? Van belang is aan te geven wie de huidige of potentiële concurrenten zijn en waarin zij zich onderscheiden. Je ontwerpt een concurrentieanalyse op basis waarvan een concurrentievoordeel gedefinieerd kan worden.

Stap 6: Afnemersanalyse

Nadat je met behulp van het filtermodel voor de onderneming een aantal landen hebt geselecteerd, bepaal je welke landen aantrekkelijke segmenten bevatten die op homogene wijze reageren op het marketingbeleid.

Stap 7: Distributieanalyse

Voor een antwoord op de vraag hoe de buitenlandse markt betreden moet worden, is een analyse van de entreemogelijkheden nodig. De verschillende mogelijke kanalen zet je met hun voors en tegens tegenover elkaar.

Stap 8: Confrontatiematrix

Na de interne en externe analyse stel je de confrontatiematrix samen. Je formuleert een aantal opties hoe het land / markt het meest succesvol bewerkt kan worden. Tevens stel je de groeistrategie vast in samenhang met de marktkeuze en de marktentrestrategie.

Stap 9: Exportmarketingbeleid

Waarom zou de buitenlandse klant het product of de dienst kopen en waarom bij ons? In dit onderdeel werk je de P's van de marketingmix verder uit.

Stap 10: Financiële haalbaarheid van het plan

In de laatste stap stel je jezelf de vraag wat de omvang is van de financiële risico's die gelopen gaan worden en wat de haalbaarheid is.

Inleiding

Zo maak je een exportplan

De meerderheid van de werkzame bevolking in Nederland is werkzaam in een beroep dat iets met het buitenland te maken heeft. Van ons inkomen in Nederland verdienen we zelfs meer dan 50 procent aan handel met het buitenland. Eigenlijk kan er gezegd worden dat Nederland bijna geheel afhankelijk is van het buitenland. We drijven er handel mee, zetten er fabrieken neer, hebben mensen uit het buitenland nodig en, waar we het meest aan verdienen, exporteren veel van onze productie en diensten naar markten in Europa en daarbuiten.

Ons exportvolume bestaat uit een viertal onderdelen, te weten:

- gewone export: dat is de uitvoer van in Nederland gemaakte producten
- wederinvoer: invoer met toegevoegde waarde van producten die eerst uitgevoerd werden (bijvoorbeeld metaalproducten)
- wederuitvoer: uitvoer van invoer met meestal weinig toegevoegde waarde (bijvoorbeeld bloemen)
- doorvoer: verder vervoeren van goederen die fysiek naar Nederland komen, hier worden verhandeld, maar die een buitenlandse eigenaar kennen

Omdat de export, in welke vorm ook, voor Nederlandse ondernemingen zo'n belangrijke rol speelt en omdat je als student grote kans maakt om in een onderneming te gaan werken die met het buitenland te maken heeft, wordt hier dieper ingegaan op de vraag hoe een onderneming de buitenlandse markt succesvol kan benaderen. Dit doen we middels het hoofdonderwerp van dit boek, namelijk 'zo schrijf je een exportplan'. Doel van het boek is een praktisch overzicht te geven van hoe je een exportplan maakt en je laten zien hoe een onderneming naar het buitenland kan kijken voordat ze het besluit neemt wel of niet te gaan exporteren.

TIP

Op de website www.zomaakjeeenexportplan.noordhoff.nl zijn diverse hulpmiddelen beschikbaar die je kunt gebruiken bij het schrijven van je exportplan.

Voordat we op 'zo schrijf ik een exportplan' dieper ingaan, is de vraag van belang waarom een bedrijf zo nodig moet exporteren. Als het product om de hoek verkocht kan worden, waarom zou de ondernemer dan alle moeite doen om het in een ver gelegen land te verkopen? Het kost meer moeite om het verkocht te krijgen, er zijn meer politieke en economische risico's en de buitenlandse markt lijkt minder zekerheid te geven dan de binnenlandse. Toch is de buitenlandse markt voor Nederlandse bedrijven aantrekkelijk. De markt is vaak groter dan de Nederlandse, er kan meer voor geproduceerd worden en deze meerproductie leidt weer tot lagere gemiddelde totale kosten en hogere (winst) marges. Bovendien geven buitenlandse markten ook mogelijkheden tot risicospreiding.

In de benadering van de buitenlandse markt worden proactieve en

reactieve motieven onderscheiden. Proactieve redenen omschrijven we als motieven van internationalisering die vanuit de onderneming zelf komen en waaruit een motivatie spreekt om structureel op de exportmarkt te blijven functioneren. Reactieve motieven daarentegen zijn vaak incidenteel, men verkoopt aan het buitenland als incident. Het is vaak export omdat de binnenlandse markt verzadigd is of omdat er te veel productie gepland is of omdat er een toevallige order voorbijkwam (zie tabel 1).

Tabel 1 Hoofdmotieven om met export te beginnen

Proactieve motieven	Reactieve motieven
Ondernemingsdoelstelling en managementcultuur	Reactie op concurrentie
Uniek technologisch product	Te kleine en/of verzadigde thuismarkt
Internationaliseerbaar product	Overproductie/overcapaciteit
Kansen op de buitenlandse markt verkregen	Incidentele, onverwachte orders door middel van marktinformatie
Economies of Scale / standaardisatie	Verkoop van overtollige seizoengevoelige producten
Aantrekken van nieuwe klanten	

Voordat de onderneming de buitenlandse markt betreedt, is het van belang hoe die nieuwe markt te benaderen. Het ene bedrijf doet het vanuit kostenoverweging, de ander vanuit marktperspectief. Waar de ene onderneming gedreven wordt door een internationaal georiënteerd management, moet de ander de informatie uit het buitenland binnenhalen via agenten of bezoeken aan een beurs. Sterker, waar de een louter produceert voor de internationale markt, maakt de ander een onderscheid tussen de binnenlandse en buitenlandse markt. We spreken dan over het verschil tussen export en internationale marketing, tussen een onderneming die haar producten en onderneming aanpast of binnen de onderneming een aparte afdeling voor export heeft en de onderneming die haar gehele bedrijfsstructuur in het kader van de internationale markt georganiseerd heeft. Het overzicht in tabel 2 maakt enigszins duidelijk wat de verschillen zijn en, daarom wordt het hier besproken, daarbij wordt duidelijk dat bij exporteren een heel ander plan geschreven wordt dan bij ondernemingen die een internationaal marketingbeleid hanteren.

Voordat je begint met het onderzoek naar de buitenlandse markt is het ook belangrijk dat je je afvraagt met wat voor type onderneming je bezighoudt. Heeft het ervaring in exporteren, is het een volwassen internationale onderneming of probeert het bedrijf zomaar wat op een buitenlandse markt te verkopen? Eigenlijk stel je dan de vraag wat voor marketingbeleid de onderneming voor de internationale markt heeft ontwikkeld of probeert te ontwikkelen. In dit opzicht worden er voor de verschillende marketingsituaties verschillende begrippen gebruikt, namelijk:

- 1 traditioneel exporteren
- 2 exportmarketing
- 3 internationale marketing
- 4 multimarketmarketing
- 5 global marketing

Tabel 2 Verschil tussen export en internationale marketing

Marktstrategie en doelen	Exporteren	Internationale marketing
Marketingstrategie	Verkoop van productiecapaciteit	Tegemoetkomen aan behoeften buitenlandse consument/afnemer
Prijsbeleid	Kostengeoriënteerd	Marktgeoriënteerd
Segmentatie	Landen en afnemerscriteria	Identificatie van gemeenschappelijk internationaal customer benefit
Focus van het management	Efficiency van productie	Inspelen op ontwikkelingen in de markt
Distributie	Netwerk van agenten en importeurs	Beheersing van de <i>supply chain</i>
Marktinformatie	Op basis van rapporten van agenten en importeurs	Afnemersanalyses
Internationaliserings-instrument	Exportmarktonderzoeken	Zoeken naar universele segmentatiecriteria
Financieel doel	Kostenreductie en omzetmaximalisatie	Waarde toevoegen

Ad 1 Traditioneel exporteren

In een situatie van traditioneel exporteren kan de ondernemingsvisie worden gekarakteriseerd als *productgeoriënteerd*: het aandachtsveld van het marketingmanagement ligt op het vlak van de verkoop van het product in het buitenland. Kenmerkend is dat veel marketingbeslissingen worden genomen door degene die importeert. Deze situatie wordt aangeduid als *traditioneel exportbeleid*. Traditioneel exportbeleid wordt gezien als beleid vanwege het systematische karakter. Dit in tegenstelling tot 'exporteren', waarbij het erom gaat overtollige voorraden of de surplusproductie naar het buitenland te brengen.

Ad 2 Exportmarketing

De stap van een traditioneel exportbeleid naar exportmarketing is groot. De stap is vergelijkbaar met de situatie van een bedrijf dat van een product- of verkoopgeoriënteerde visie overstapt naar het marketingconcept. In het algemeen wordt gesteld dat er aan een aantal voorwaarden moet worden voldaan, wil er sprake zijn van exportmarketing. Het productenpakket wordt afgestemd op de behoeften in het betreffende land:

- Er vindt een selectie plaats van exportlanden waar het gevoerde productenpakket in een behoefte voorziet.
- Op de onderscheiden doelgroep wordt een doelgroepgericht beleid opgesteld en geïmplementeerd.
- Er moet een organisatorisch kader worden gecreëerd waarbinnen het exportmarketingbeleid kan worden uitgevoerd en beheerst.

In geval van exportmarketing vinden beleidsvorming en productie plaats in het thuisland

Ad 3 Internationale marketing

Internationale marketing vereist het gelijktijdig opereren in meerdere landen of omgevingen, het coördineren van deze activiteiten en het gebruikmaken van ervaringen die men heeft opgedaan in het ene land voor het beslissen in andere landen. Over het algemeen vindt dan de productie van de goederen niet alleen plaats in het thuisland.

Ad 4 Multimarketmarketing

Multimarketmarketing houdt in dat op strategisch niveau ruimte wordt gegeven aan de diverse zelfstandig opererende nationale marketingafdelingen. De marketingafdelingen functioneren uiteraard binnen zelfstandig werkende nationale bedrijfsvestigingen en die hebben voor hun eigen markt of specifieke regio een eigen exportmarketingbeleid

Ad 5 Global marketing

Global marketing is veel voorkomend; de wereldmarkt wordt op een manier benaderd, de onderneming heeft vestigingen in het buitenland, dicht bij afzetmarkten en meestal maakt de onderneming van een manier gebruik om de markt te benaderen.

TIP

Bekijk de websites van de producten waar je een voorkeur voor hebt en vraag je af of je duidelijk kan afleiden of het hier om internationale marketing of exporteren gaat.

Type internationale ondernemingen

Een andere manier om naar ondernemingen te kijken is via het bekende model van Perlmutter, dat bekend staat onder de naam EPRG (Etnocentrisme, Polycentrisme, Regiocentrisme en Geocentrisme). Nog meer dan het marketingbeleid alleen, gaat dit model in op de vraag hoe internationalisering en type onderneming elkaar beïnvloeden of, anders gezegd, op welke wijze een onderneming internationaal is.

Hij kwam tot de conclusie dat er vier typen ondernemingen bestaan met ieder een eigen internationaliseringcultuur:

- de etnocentrische onderneming
- de polycentrische onderneming
- de regiocentrische onderneming
- de geocentrische onderneming

De etnocentrische onderneming

De organisatie heeft een sterke oriëntatie op het thuisland. Daar worden de belangrijkste beslissingen genomen door de hoofdvesting, die beschouwd wordt als het centrum van de ondernemingswereld. Het beleid voor het thuisland wordt als norm genomen voor het afzetbeleid in het buitenland. De prestaties op de thuismarkt worden als superieur beoordeeld in vergelijking met wat op de buitenlandse markten wordt verwezenlijkt.

De polycentrische onderneming

De polycentrische oriëntatie vormt de tegenpool van de etnocentrische. Het management is zich er terdege van bewust dat alle (potentiële) buitenlandse markten een verschillende cultuur hebben. Met deze

verschillen houdt de onderneming rekening bij het opstellen van het internationale beleid. Het ontwikkelde beleid voor de thuismarkt, hoe succesvol ook, vormt geen uitgangspunt voor het beleid dat is gericht op de buitenlandse markten.

De regiocentrische onderneming

Een regiocentrische oriëntatie van het management gaat ervan uit dat de wereld in regio's ingedeeld kan worden en deze met een specifiek marketingbeleid benaderd moeten worden. De praktische ervaringen binnen een bepaald land (in een specifieke regio) kunnen bruikbaar zijn voor andere landen binnen deze regio. Voorbeelden van regio's zijn de EU, Noord-Amerika, Zuid-Amerika, het Midden-Oosten.

De geocentrische onderneming

Een geocentrische oriëntatie gaat ervan uit dat er zowel essentiële verschillen als overeenkomsten bestaan tussen de thuismarkt en de buitenlandse markten. Geen enkel land wordt superieur gesteld aan de andere landen. Het doel van deze oriëntatie is te komen tot een mondiale benadering binnen elke min of meer zelfstandig werkende lokale bedrijfseenheid van de totale onderneming. Gedacht wordt aan een wereldwijd opererende geïntegreerde onderneming.

Tabel 3 De geocentrische onderneming

Stadium	Management-cultuur	Marketing	Markten	Strategie en/of structuur
Nationaal	Etnocentrisch	Thuismarkt marketing	Thuismarkt eerste verzorgingsgebied	Behoudend centraal
Gelegenheids-export	Etnocentrisch	Exportmarketing	Toevallige buitenlandse markten	Passieve marktontwikkeling centraal
Export	Etnocentrisch	Exportmarketing	Enkele vaste buitenlandse markten samen met toevallige buitenlandse markten	Actieve marktontwikkeling centraal
Internationaal	Regiocentrisch met polycentrische marketingtrekken	Internationale marketing	Internationale buitenlandse markten	Actieve internationalisering met decentrale structuren
Multinationaal	Overwegend polycentrisch met regiocentrische toepassingen	Multimarket-marketing	Meerdere vaste markten die ingedeeld worden in groepen van thuismarkten en verzorgingsgebieden	Actieve multinationalisering op basis van een centraal hoofdkantoor en centrale structuren en regionale hoofdkwartieren
Global	Geocentrisch	Global marketing	Wereld als één markt	Wereldwijde diversificatie en structurering
Global	Geocentrisch met regiocentrische toepassingen	Global marketing met bewuste lokale marketing-aanpassingen	Wereldmarkt met lokale preferenties	Wereldwijde diversificatie met lokale accenten

Op basis van de manier waarop de onderneming internationaliseert, de visie die zij op de buitenlandse markt uitdraagt en de wijze waarop de onderneming de marketing naar buitenlandse markten bedrijft, kan het schema in tabel 3 gepresenteerd worden.

Het exportplan

Met in het achterhoofd het type onderneming en het soort marketing dat gevoerd wordt, kun je starten met het schrijven van het exportplan. Belangrijk bij de opstelling van het exportbeleidsplan is de vraag voor wie het geschreven is. Kennis van de opdrachtgever en van de structuur van de onderneming is essentieel voor de ontwikkeling van het exportbeleidsplan. Het plan moet een juiste koppeling zijn tussen de omgeving van de internationale markt en de bekwaamheden van de onderneming. We kunnen een exportplan of beter exportbeleidsplan het beste omschrijven als een strategisch plan waarin de langetermijnplanning van alle exportactiviteiten wordt vastgelegd.

Voor het schrijven van een plan maakt het een groot verschil of de onderneming vanuit de ondernemingsstrategie exporteert of internationaliseert op basis van klant-overwegingen of aantrekkelijke regelingen in een bepaald land. In de inleiding van een exportbeleidsplan verdient het aanbeveling de motieven voor internationalisering te vermelden. Behalve kennis over de opdrachtgever en diens internationaliseringsmotief is duidelijkheid over de soort business of markt essentieel. Je moet weten over welke markt je praat, dus in welke behoeften het exportproduct kan voorzien en hoe de onderneming zich met dit product van de concurrenten onderscheidt.

De opdrachtgever speelt een essentiële rol in de sturing van het exportbeleidsplan. Stel dat de onderneming al een afdeling heeft voor buitenlandse activiteiten en dat er al ervaring is op het gebied van internationaal ondernemen. Zo'n opdrachtgever stelt niet alleen belang in een rapportage over actuele ontwikkelingen op de buitenlandse markt, maar hij zal een advies verlangen of hij de markt moet betreden in de vorm van een licentie, een samenwerkingsovereenkomst of misschien een eigen vestiging. Het ligt voor de hand dat deze opdrachtgever niet wacht op een plan met een advies over een mogelijke handelsagent of wederverkoper, eenvoudigweg omdat deze verkoopkanalen niet (meer) passen in de internationaliseringsstrategie van de onderneming. De motieven van de onderneming om een exportbeleidsplan te laten opstellen, moeten dus duidelijk zijn. Dat wil zeggen, dat bekend moet zijn wat voor marktinformatie de onderneming wil en wat haar visie is op internationaliseren.

TIP

Als je naar exportbedrijven kijkt, moet je je als eerste afvragen hoe ze internationaliseren.

Hoewel er verschillende motieven en doelen zijn om een exportplan te schrijven, kent het plan wel een vaste indeling.

Nadat de marktafbakening plaatsgevonden heeft (stap 1), wordt achtereenvolgens een interne analyse (stap 2) en, na een landselectie (stap 3) een externe analyse gemaakt (stappen 4, 5, 6, 7), gevolgd door een

SWOT-analyse en een confrontatiematrix (stap 8), waaruit een exportstrategie en exportmarketingdoelstellingen (stap 9) voortvloeien. Ten slotte worden vragen gesteld die betrekking hebben op de financiering van de exporttransactie (stap 10).

Nadat het exportbeleidsplan is opgesteld en goedgekeurd, wordt het tot uitvoering gebracht.

ACTIVITEIT 0-1

Organiseer je werk

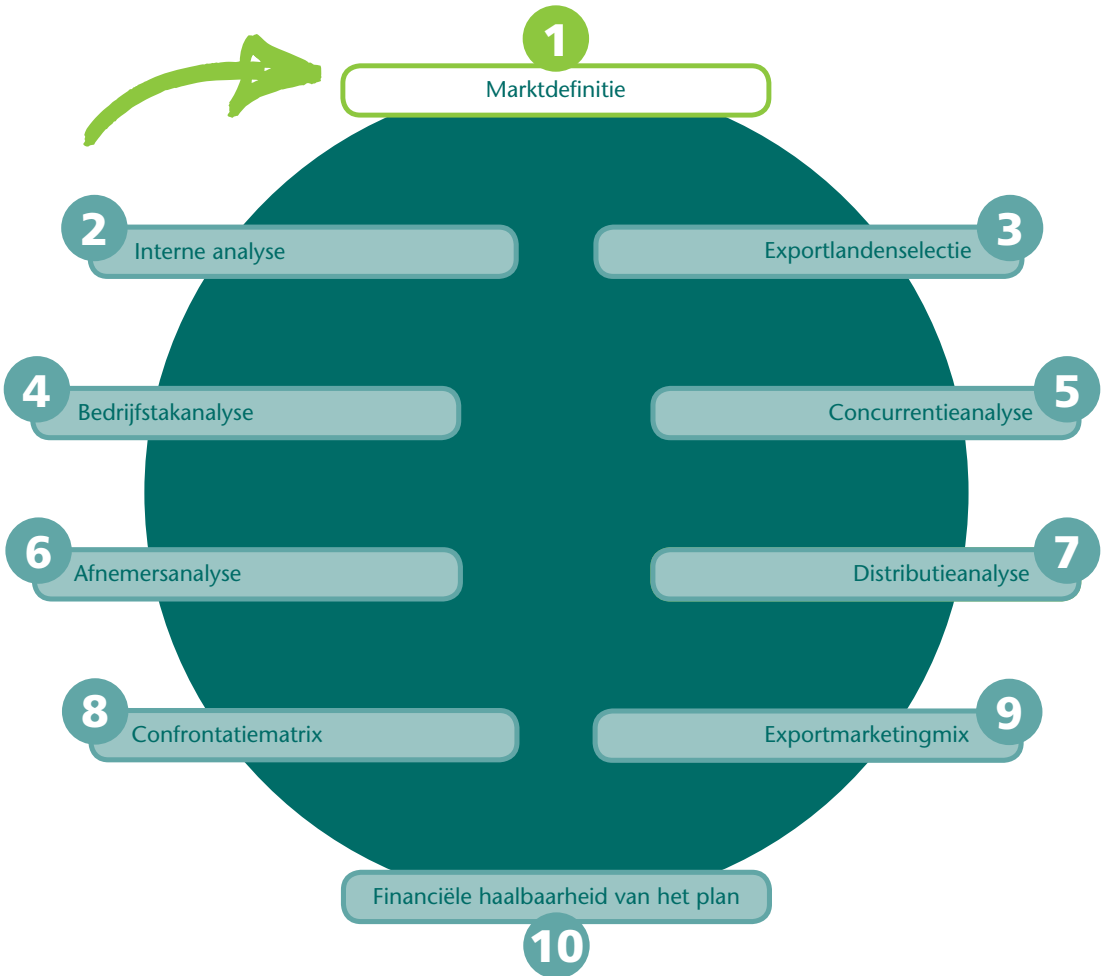
Je gaat een exportplan opstellen. De verschillende activiteiten in dit boek vormen samen de ingrediënten voor dit plan. In stap 10 wordt op basis hiervan het marketingplan samengesteld.

- a** Bestudeer dit boek. Lees alle stappen door om een indruk te krijgen van wat je te wachten staat.
- b** Maak een planning van de uit te voeren activiteiten. Een planningsformulier vind je op de website.
- c** Als je in een team werkt, maak dan afspraken over het weekverslag.
- d** Maak een archief met delen die in je exportplan terechtkomen.
- e** Maak een logboek met de niet-inhoudelijke zaken. Als je in een team werkt, zijn dat bijvoorbeeld plannings, agenda's en notulen.
- f** Maak in een team afspraken wie het archief en het logboek beheert en waar jullie de bestanden bewaren.

Extra opdrachten

- 1** Waarom is het belangrijk een onderscheid te maken tussen internationale marketing en export?
- 2** Denk je dat een exportplan voor een onderneming die doorvoert er heel anders uitziet dan bij een onderneming die specifiek exporteert?
- 3** Welke van de vier elementen van het EPRG-model is het meest exportgeoriënteerd?
- 4** Waarom is het belangrijk een goed zicht te hebben op het type opdrachtgever van het exportplan?
- 5** Zou je op 1 A4'tje een exportplan kunnen maken voor een door jou gekozen onderneming? Schrijf bij elk onderdeel niet meer dan twee / drie zinnen. Geef alleen aan wat het belangrijkste in een bepaald onderdeel is (bijvoorbeeld: interne analyse: sterke punten product en marketing, plaats: agent, promotie...).

Marktdefinitie

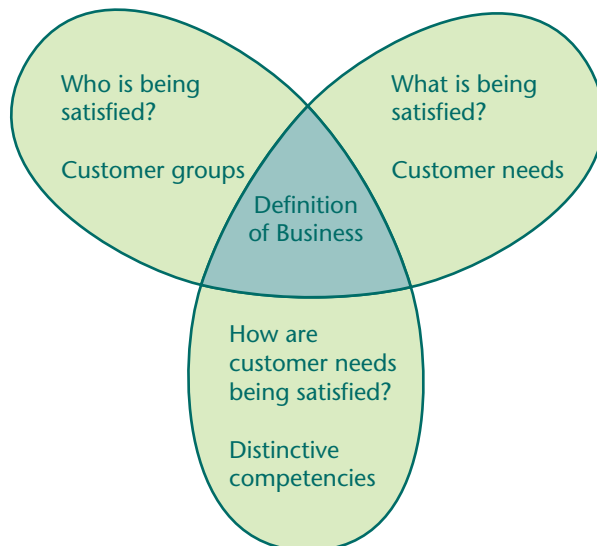


De vraag welke markt in het buitenland benaderd moet worden is essentieel voor het slagen of falen van de exportpoging. Essentieel is dat de exportonderneming goed weet in welke markt ze werkzaam gaat zijn en zich afvraagt of er in het buitenland eenzelfde soort markt met weinig of veel andere kenmerken gezocht moet worden. Van groot belang is het maken van een duidelijk onderscheid tussen exportland en exportmarkten. Markten kunnen binnen landen of regio's liggen en die hebben hun eigen kenmerken. Het was Abell die het model van marktdefinitie formuleerde op basis waarvan de onderneming haar activiteiten kon ontwikkelen (zie figuur 1). Volgens Abell bestaat de marktdefinitie uit drie dimensies:

- 1 Afnemersdimensie: welke klanten worden bediend? Dit is de zogenoemde *Wie*-vraag in de zin dat de customer groups hiermee aangegeven worden.
- 2 Functiedimensie: in welke behoeften van afnemersgroepen wordt voorzien? Deze behoeften kunnen zowel concreet (vliegtuigmotor) als abstract zijn (behoefte aan veiligheid). De *Wat*-vraag geeft inzicht in de customer needs.
- 3 Technologiedimensie: welke middelen, producten en vaardigheden zetten we in om in de behoeften van afnemers te voorzien? Ook technologieën kunnen concreet en abstract zijn. De *Hoe*-vraag toont het onderscheidend vermogen, de zogenoemde distinctieve of onderscheidende competenties, die vaak moeilijker te definiëren zijn dan gedacht wordt.

Figuur 1

Model van marktdefinitie



Bron: Hans Veldman

In een blik naar de buitenlandse markt kan het model van Abell een goede manier zijn om een indruk te krijgen van de mogelijkheden die er zijn voor de onderneming op de wereldmarkt. Vragen over welke bestaande en nieuwe afnemersgroepen met dezelfde behoeften dan

wel nieuwe behoeften in het buitenland bestaan, kun je met dit model beantwoorden. Ook kan de exporteur de vraag stellen, welke behoeften bij bestaande afnemersgroepen nog niet vervuld worden en welke andere technologieën ingezet kunnen worden om de behoeften van de bestaande afnemersgroepen te bevredigen. Eigenlijk geeft het model allerlei combinaties die kunnen leiden tot de selectie van een exportmarkt en geeft het model ruimte voor drie hoofdvragen:

- Welke nieuwe afnemersgroepen met dezelfde behoeften als onze bestaande afnemersgroepen kunnen we in het buitenland vinden?
- Welke behoeften bij onze bestaande afnemersgroepen in de bestaande markt vervullen we niet en kunnen we nog vervullen?
- Moeten andere technologieën worden ingezet om de behoeften van bestaande afnemersgroepen of afnemersgroepen in het buitenland te bevredigen?

TIP

Je kan pas een plan over een product schrijven als je de marktdefinitie helder hebt.

Genoemde vragen zetten we in een schema (tabel 3) met als doel aan te geven: welke potentiële exportmarkt kun je selecteren en hoe positioneer je het product op die markt?

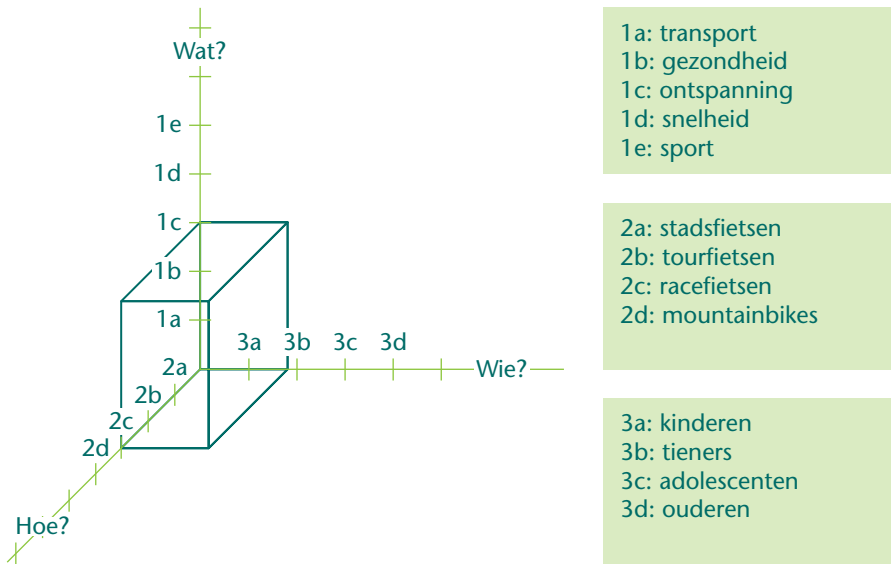
Tabel 3 Dimensies van exportmarkten

Exportmarkt (EXPM)	Afnemersgroep, Behoeften, Technologieën
EXPM 1	bestaande afnemersgroepen + bestaande behoeften + bestaande technologieën
EXPM 2	bestaande afnemersgroepen + bestaande behoeften + nieuwe technologieën
EXPM 3	bestaande afnemersgroepen + nieuwe behoeften + bestaande technologieën
EXPM 4	bestaande afnemersgroepen + nieuwe behoeften + nieuwe technologieën
EXPM 5	nieuwe afnemersgroepen + bestaande behoeften + bestaande technologieën
EXPM 6	nieuwe afnemersgroepen + bestaande behoeften + nieuwe technologieën
EXPM 7	nieuwe afnemersgroepen + nieuwe behoeften + bestaande technologieën
EXPM 8	nieuwe afnemersgroepen + nieuwe behoeften + nieuwe technologieën

Het model van Abell is goed bruikbaar voor exportondernemingen omdat het model bij het management het bewustzijn bevordert welke accenten in de benadering van de nieuwe markt benadrukt moeten worden. Moet de nadruk bij de marktselectie liggen bij de afnemers (*Wie*), op de behoeften (*Wat*) of op nieuwe toepassingen van het product (*Hoe*). Het denken over de combinaties stimuleert een opvatting

over welke markten wel of niet geselecteerd moeten worden. Zijn er bijvoorbeeld markten die door de buitenlandse cultuur echt andere afnemers kent, of een ander gebruik van het product kent, dan is dat bijvoorbeeld reden om die markten niet te selecteren. Anderzijds kan het ook zijn dat een bepaald product zich in het buitenland uitstekend leent voor nieuwe toepassingen of een andere positionering. Zo kan de positionering van fietsen op buitenlandse markten heel erg verschillen; op de ene markt kun je de fiets als sportfiets positioneren en op een markt in een ander land aanbieden als gezinsfiets.

Figuur 2 Model van Abell



Gebaseerd op een voorbeeld van www.gertjanschop.com

ACTIVITEIT 1-1

Geef aan de hand van het model van Abell aan naar welk soort buitenlandse markten het bedrijf waarvoor je het exportplan maakt op zoek moet gaan. Doe dit aan de hand van de Wie-, Wat- en Hoe-vraag.

De waarde van het model van Abell voor exportondernemingen is dat het precies kan aangeven naar welk soort buitenlandse markten het exportbedrijf op zoek moet gaan of hoe het haar product moet aanpassen om succesvol op een bepaald type buitenlandse markt te worden. Voorwaarde is dat de dimensies helder geformuleerd zijn en de markt afgebakend is. Deze afbakening bepaalt de richting van internationalisering.

Extra opdrachten

- 1** Uit welke elementen bestaat de marktdefinitie? Illustreer deze drie elementen aan de hand van een voorbeeld.
- 2** Waarom bepaalt de marktdefinitie de richting van het exportplan?
- 3** Waarom zullen de meeste ondernemingen het liefst willen exporteren door middel van bestaande afnemersgroepen, bestaande behoeften en bestaande technologieën?
- 4** Welke van de acht mogelijke combinaties, denk je, komen het vaakst voor bij bedrijven die internationaliseren?
- 5** Welke gevolgen kan het hebben als de marktdefinitie niet goed ingevuld is?