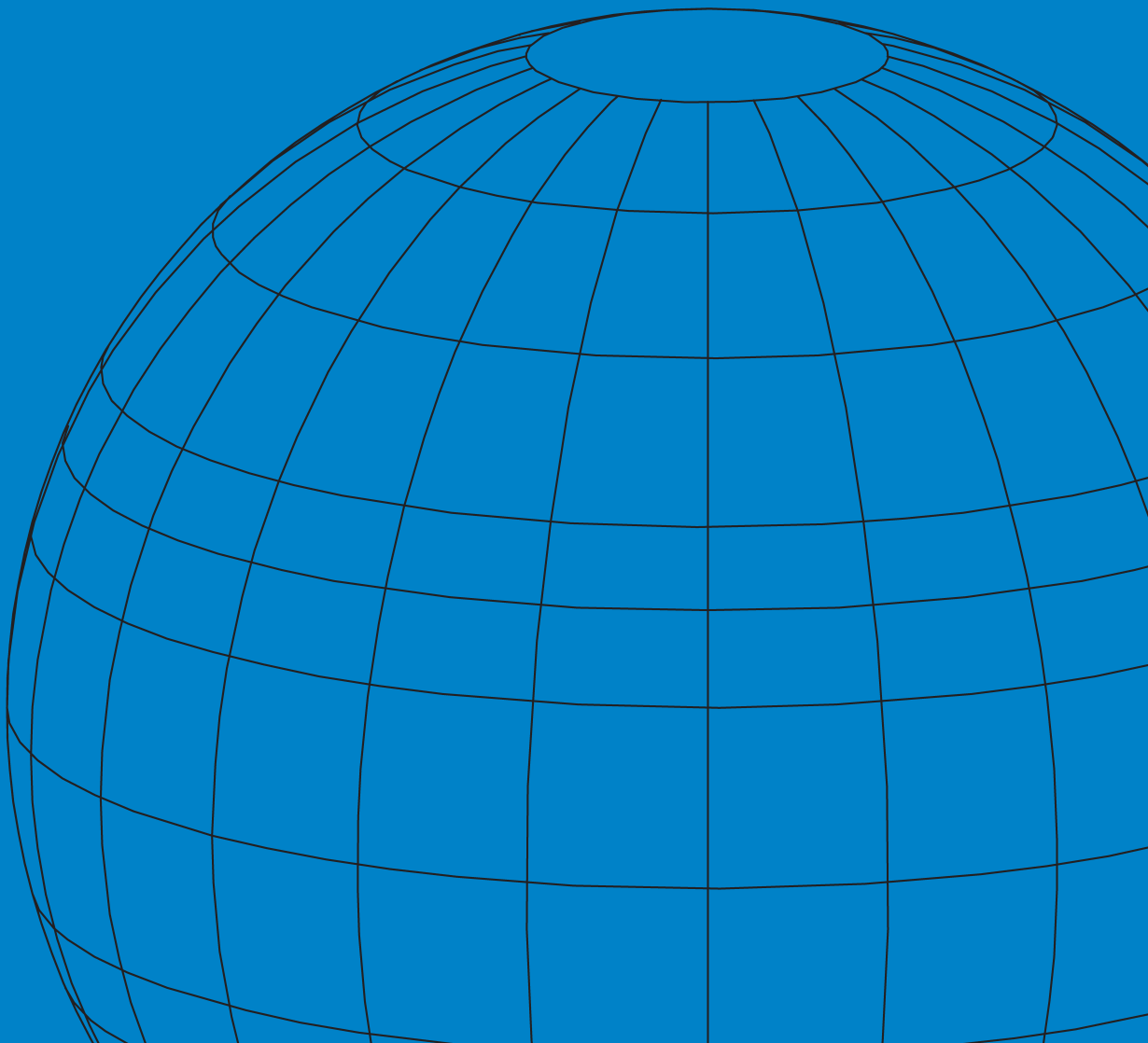


# 1

---

## Internationale marketing in bedrijven



## Leerdoelen

Na het bestuderen van dit hoofdstuk moet je in staat zijn het volgende te doen:

- De managementstijlen in MKB-bedrijven en grote bedrijven omschrijven en vergelijken.
- Krachten die een rol spelen bij internationale integratie en marktresponsiviteit benoemen.
- De rol van internationale marketing in het bedrijf vanuit een holistisch perspectief uitleggen.
- Het concept 'waardeketen' uitleggen en begrijpen.
- Verschillende manieren om de waardeketen te internationaliseren benoemen en bespreken.

## 1.1 Ontwikkeling van het internationale marketingplan

Omdat het boek een beslissingsgerichte aanpak kent, is het ingedeeld volgens de vijf belangrijkste beslissingen waar marketingmensen in bedrijven bij het internationale marketingproces mee te maken krijgen. De dertien hoofdstukken zijn in vijf delen ondergebracht:

Deel 1: De beslissing een bedrijf te internationaliseren (hoofdstuk 1–4)

Deel 2: De beslissing tot welke markten toe te treden (hoofdstuk 5–7)

Deel 3: Strategieën voor markttoetreding (hoofdstuk 8–9)

Deel 4: Het internationale marketingprogramma ontwerpen (hoofdstuk 10–11)

Deel 5: Het internationale marketingprogramma implementeren en coördineren (hoofdstuk 12–13)

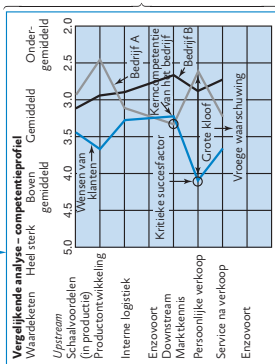
Uiteindelijk hangt het internationale concurrentievermogen van een bedrijf vooral af van het eindresultaat van de stadia van internationale marketing: het internationale marketingplan (zie figuur 1.1). Het doel van het marketingplan is duurzaam concurrentievoordeel op de internationale markt te creëren. Over het algemeen maken bedrijven een soort mentaal proces door bij het ontwikkelen van internationale marketingplannen. Bij MKB-bedrijven is dit proces gewoonlijk informeel, terwijl het bij grotere bedrijven vaak meer gesystematiseerd is. Figuur 1.1 laat een gesystematiseerde aanpak van het ontwikkelen van een internationaal marketingplan zien – de stadia worden toegelicht met de belangrijkste modellen en concepten die in de hoofdstukken van dit boek worden uitgelegd en besproken. We raden aan om tijdens het lezen van dit boek steeds weer naar deze figuur terug te bladeren.

**Instrumenten die in verschillende stadia gebruikt worden (verwijzingen naar het boek)**

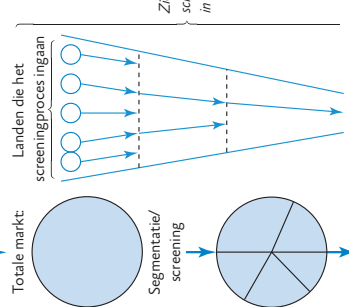
DEEL I: DE BESLISSING EEN BEDRIJF TE INTERNATIONALISEREN

Het model van de 'negen strategische vensters':

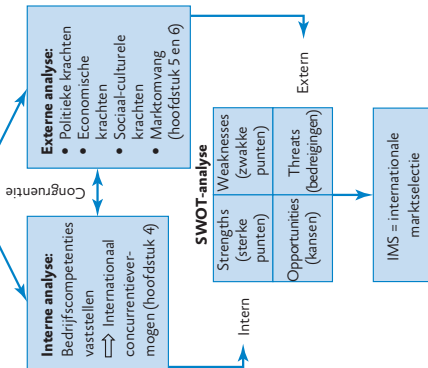
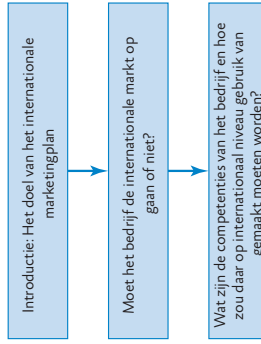
Mate van gereedheid voor internationale markt	Mondialiteit van de sector		
	Lokaal	Mogelijk Internationaal	Internationaal
<b>Volvassen</b>	3. Start een nieuwe productlijn	6. Bereid je voor op internationalisering	9. Versterk je internationale positie
<b>Opgroeënd</b>	2. Versterk je export-markten	5. Overweeg uitbreiding in internationale markten	8. Zoek internationale allianties
<b>Onvolwassen</b>	1. Blijf thuis	4. Zoek niches in internationale markten	7. Bereid je voor op een bedrijfs-overname



DEEL II: DE BESLISSING TOT WELKE MARKTEN TOE TE TREDEN



**Processtadia**



**Beschrijving**

**Inleiding**  
Het internationale marketingplan is gebaseerd op de missie (het doel) en de visie (waar willen we naartoe) van een bedrijf. Er is een sterke relatie tussen visie en missie. De missie is de verwoording van de visie. Dit begrip omvat de bestaansvraag van de organisatie 'wie willen we zijn?' De mission statement geeft richting aan de organisatie voor de komende jaren. Een missie wordt daarom niet elk jaar door het management aangepast, want dit onderwerp omvat informatie over de aard en reikwijdte van de activiteiten (bijvoorbeeld markt, geografische reikwijdte enzovoort). Bij het formuleren van een missie draait het om een aantal cruciale vragen: *Wat willen we zijn? Wat is onze business? Op wie richten wij ons/wie zijn onze klanten? Op welke wijze willen wij ons duurzaam onderscheiden?*

De visie is in feite de gedachtevorming van de toekomst, zoals het strategisch management deze voor ogen heeft. Feitelijk is dit de *strategische intentie*; een korte formulering over wat de organisatie wil bereiken. De helder geformuleerde uitdaging om kansen te benutten en het eigene kunnen te benadrukken, is feitelijk de visie van een organisatie. De visie verwoordt ook de doelen die het management op de lange termijn wil realiseren. Het ontwikkelen van een internationaal marketingplan is het systematische proces dat het vaststellen van marktkansen in combinatie met de interne middelen omvat, evenals het bepalen van marketingdoelen en het plan voor de implementatie van de internationale marketingmix. In het plan worden alle marketingactiviteiten beschreven die het bedrijf in een bepaalde periode (gewoonlijk een tot drie jaar) moet uitvoeren.

**Het model van de 'negen strategische vensters'**  
In dit model worden de mondialiteit van de sector en de gereedheid van het bedrijf als criteria gebruikt om te beslissen of het bedrijf naar het buitenland zou moeten gaan of in eigen land zou moeten blijven.

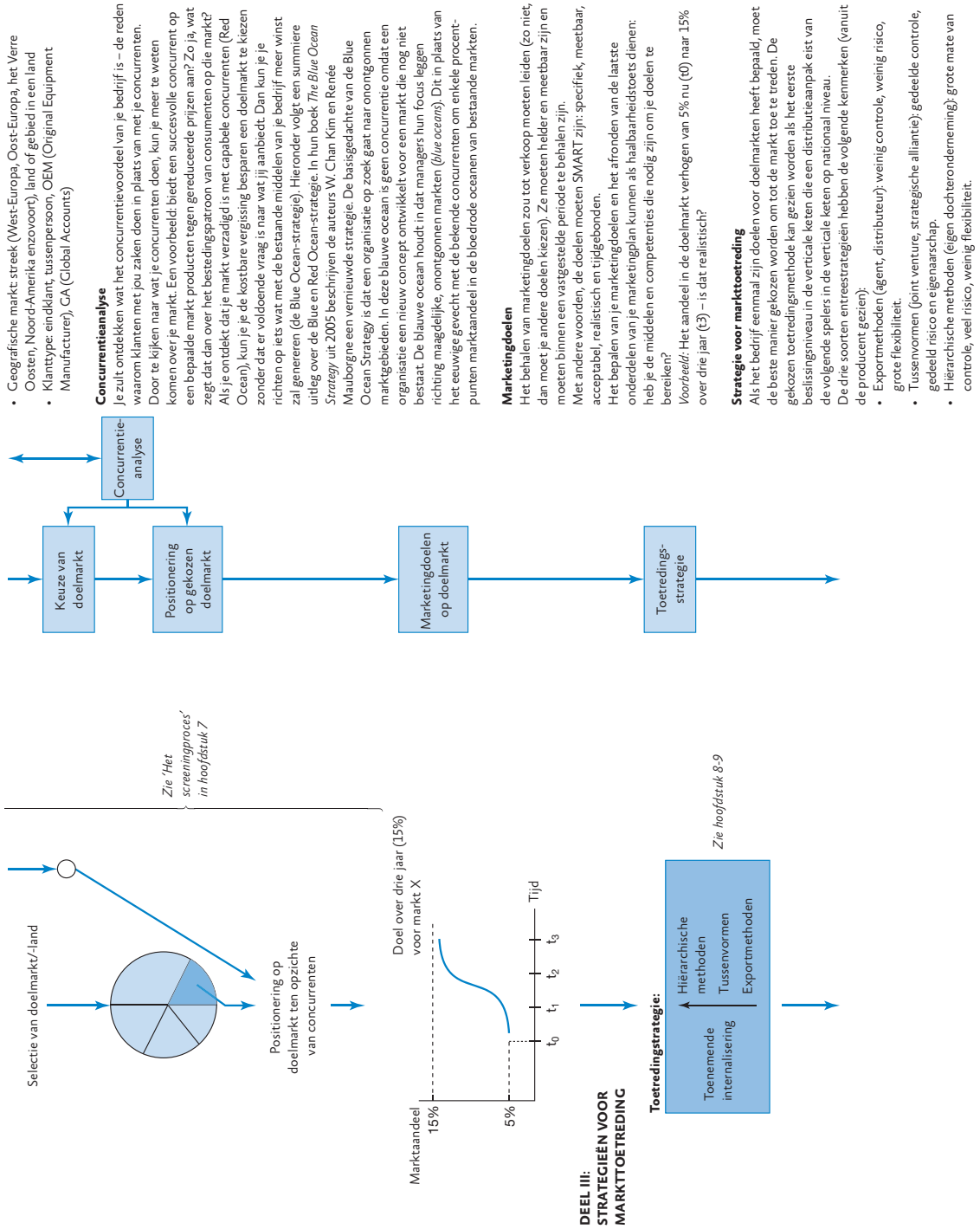
**Vergelijkende analyse - competentieprofiel**  
De waarde die klanten aan de verschillende producten die concurrenten in een waardeketen aanbieden, verschilt die input die nodig is om te bepalen of het bedrijf een kerncompetentie heeft en of het verdere capaciteiten zou moeten ontwikkelen.

**SWOT-analyse**  
**Strengths and Weaknesses** (binnen je bedrijf). Bepaal wat de sterke en zwakke kanten van je bedrijf zijn. Zo zijn scholingsniveau, internationale ervaring en reputatie op expertisegebied meestal sterke kanten.

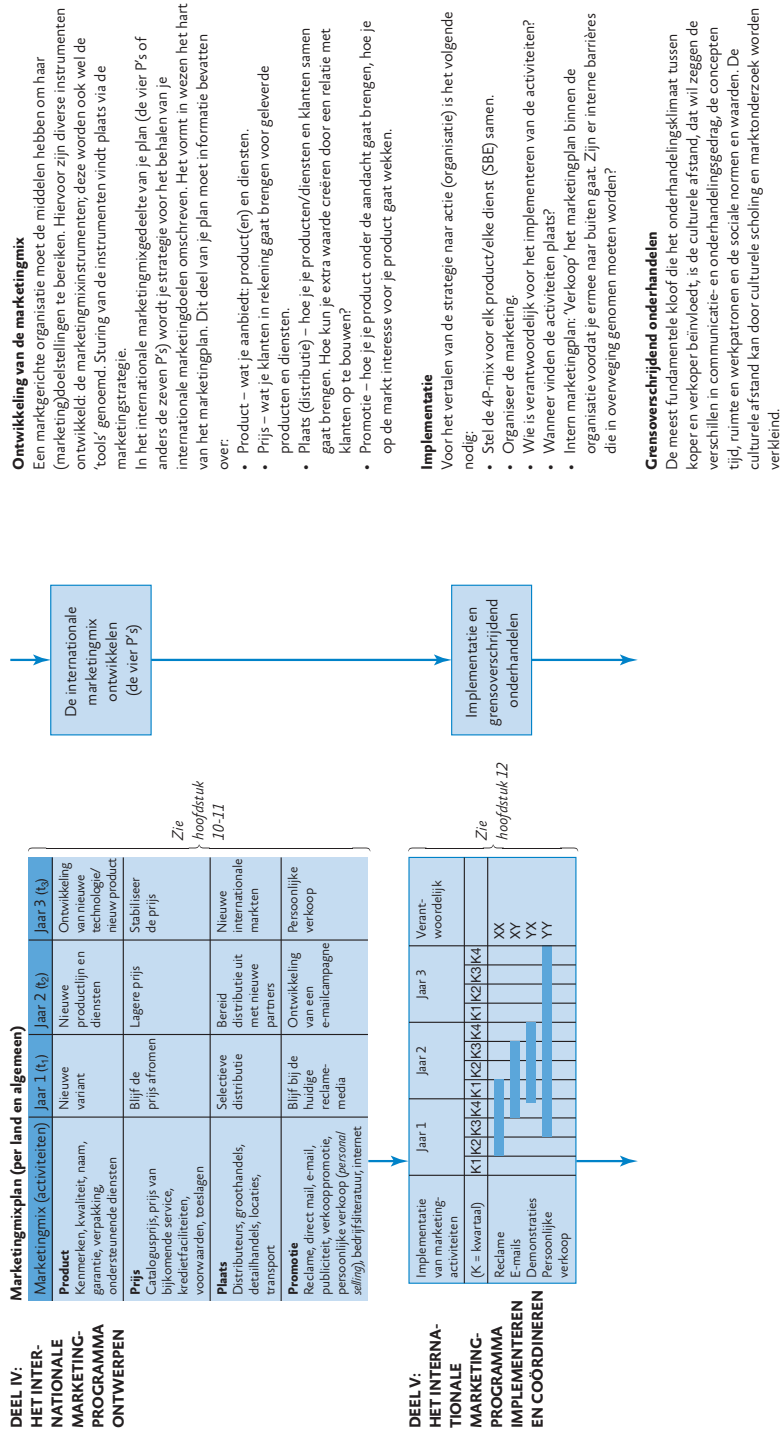
**Opportunities and Threats** (van buitenaf). Bepaal wat de bedreigingen en kansen zijn die van buiten op je bedrijf af kunnen komen en rangschik ze op belangrijkheid. Waar het om gaat, is dat je de juiste congruentie vindt tussen de interne en externe analyse, bijvoorbeeld: waar op de mondiale markt kunnen we de speciale competenties die ons bedrijf heeft, gebruiken?

**Schatting van totale markt**  
Aantal kopers x gemiddelde consumptie per jaar.  
**Segmentatie:** relevante segmentatie/screeningcriteria  
B2C-markten: Demografisch: leeftijd, inkomen, beroep  
Psychografisch: levensstijl, voorkeuren  
Geografisch: landen, streken  
Geografisch: zware, middelmatige, lichte gebruikers  
B2B-markten: Demografisch: bedrijfsomvang, type industrie  
Economisch: koopkracht van klanten

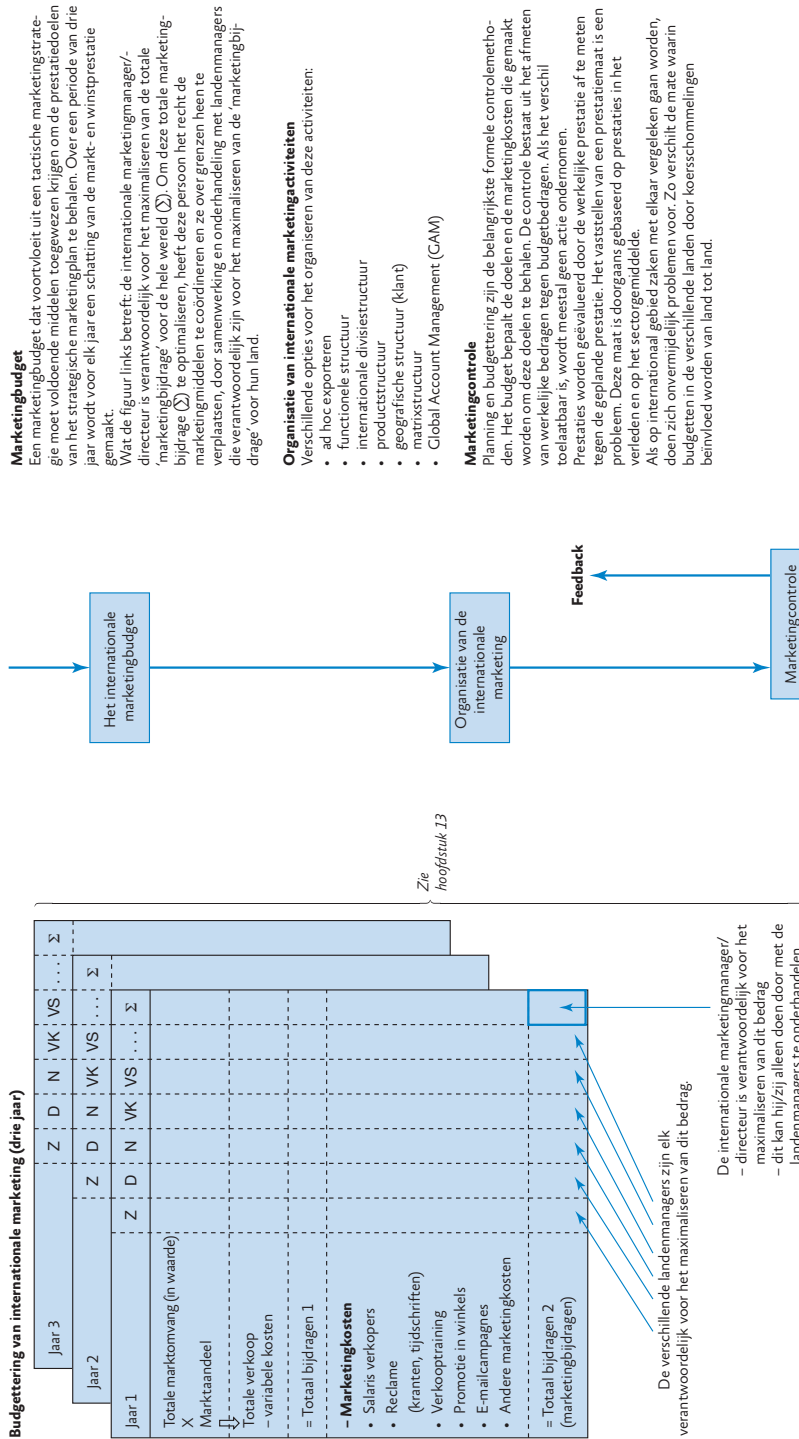
Figuur 1.1: Ontwikkeling van een internationaal marketingplan



Figuur 1.1: Ontwikkeling van een internationaal marketingplan (vervolg)



Figuur 1.1: Ontwikkeling van een internationaal marketingplan (vervolg)



Figuur 1.1: Ontwikkeling van een internationaal marketingplan (vervolg)

## 1.2 Globalisering: een introductie

### GLOBALISERING

De trend waarbij bedrijven in de meeste landen en streken ter wereld producten en diensten kopen, ontwikkelen, produceren en verkopen.

### INTERNATIONALISERING

Zaken doen met veel landen ter wereld, maar vaak beperkt tot een bepaalde streek (bijvoorbeeld Europa).

Omdat bedrijven geconfronteerd worden met mondialisering en een wereld waarin alles in toenemende mate onderling verbonden is, proberen vele van hen hun verkoop naar buitenlandse markten uit te breiden. Internationale expansie biedt nieuwe en mogelijk winstgevendere markten, helpt het concurrentievermogen van bedrijven te vergroten en maakt de toegang tot nieuwe productideeën, productie-innovaties en de nieuwste technologie gemakkelijker. Internationalisering is alleen succesvol als bedrijven zich er van tevoren op voorbereiden. Als bedrijven succes willen hebben op de internationale markt, wordt vooruitplannen vaak als een belangrijke factor gezien (Knight, 2000).

Solberg (1997) bespreekt de voorwaarden waaronder bedrijven thuis zouden moeten blijven of hun internationale positie verder zouden moeten versterken als twee uitersten (zie figuur 1.2). Het raamwerk in figuur 1.2 is gebaseerd op de volgende twee dimensies:

### 1.2.1 Sectormondialiteit

In principe kunnen bedrijven de mate waarin hun sector is geglobaliseerd niet beïnvloeden omdat deze voornamelijk wordt bepaald door de internationale marketingomgeving. In die omgeving hangt het strategische gedrag van bedrijven af van de internationale concurrentiestructuur binnen een sector. Als een sector sterk geglobaliseerd is, bestaat er veel onderlinge verwevenheid tussen markten, klanten en leveranciers en wordt de sector gedomineerd door een aantal grote, machtige spelers (internationaal), terwijl het andere uiteinde (lokaal) een multinationale marktomgeving vertegenwoordigt waar markten onafhankelijk van elkaar bestaan. Voorbeelden van zeer internationale sectoren zijn pc's, IT (software), platen (cd's), films en luchtvaartuigen (waarbij Boeing en Airbus de dominante spelers zijn). Voorbeelden van meer lokale sectoren zijn de meer cultuurgebonden sectoren, zoals haarverzorging, voedingsmiddelen en zuivelproducten (bijvoorbeeld bruine kaas in Noorwegen).

### 1.2.2 Gereedheid om te internationaliseren

Deze dimensie wordt voornamelijk door de bedrijven zelf bepaald. De mate van gereedheid hangt af van de vraag of bedrijven in staat zijn op de internationale markt strategieën uit te voeren, dat wil zeggen de feitelijke vaardigheden die bedrijven hebben om op internationaal niveau te opereren. Deze vaardigheden of organisatorische capaciteiten kunnen persoonlijke vaardigheden (bijvoorbeeld taal of cultuurgevoeligheid), de internationale ervaring van managers of financiële middelen zijn. Bedrijven die zich goed hebben voorbereid (volwassen) hebben een goede basis van waaruit ze de internationale markten kunnen domineren en daardoor een groter marktaandeel kunnen behalen.

In de literatuur over internationale marketing wordt het thuisblijfalternatief niet grondig besproken. Solberg (1997) voert echter aan dat bedrijven met een beperkte ervaring op internationaal gebied en een zwakke positie op de thuismarkt weinig reden hebben om zich op internationale markten te begeven. In plaats daarvan zouden die bedrijven moeten proberen hun prestatie op de thuismarkt te verbeteren. Dit alternatief is venster 1 in figuur 1.2.

### MKB-BEDRIJVEN

Deze komen in de EU en de rest van de wereld voor. In de EU worden bedrijven met minder dan vijftig werknemers als 'klein' beschouwd, bedrijven met minder dan 250 werknemers als 'middelgroot'. In de EU is 99% van alle bedrijven een MKB-bedrijf (250 werknemers of minder).

		Mondialiteit van de sector		
		Lokaal	Mogelijk Internationaal	Internationaal
Mate van gereedheid voor internationalisatie	Volwassen	3. Start een nieuwe productlijn	6. Bereid je voor op globalisering	9. Versterk je internationale positie
	Opgroeïend	2. Versterk je exportmarkten	5. Overweeg uitbreiding in internationale markten	8. Zoek internationale allianties
	Onvolwassen	1. Blijf thuis	4. Zoek niches in internationale markten	7. Bereid je voor op een bedrijfsovername

Bron: Solberg, 1997, p. 11.

**Figuur 1.2:** De negen strategische vensters

Als een bedrijf zich als dwerg tussen grote multinationals bevindt, oppert Solberg (1997) dat het manieren kan zoeken om zijn nettowaarde te vergroten, zodat het partners kan aantrekken met het oog op een bedrijfsovername in de toekomst. Dit alternatief (venster 7 in figuur 1.2) kan van toepassing zijn op MKB-bedrijven die (als subleveranciers) geavanceerde hightechonderdelen verkopen aan grote industriële bedrijven met een internationaal netwerk. In situaties waarbij de internationale vraag fluctueert, zijn de MKB-bedrijven (met beperkte financiële middelen) vaak financieel kwetsbaar. Als de bedrijven al enige competentie op internationaal gebied hebben, kunnen ze hun concurrentienadeel ten dele overwinnen door allianties aan te gaan met bedrijven die aanvullende competenties vertegenwoordigen (venster 8). De andere vensters in 1.2 worden verder door Solberg (1997) besproken.

## 1.3 De ontwikkeling van het concept ‘internationale marketing’

In wezen houdt ‘internationale marketing’ in dat bedrijven internationale klantbehoeften vinden en deze beter bevredigen dan de concurrentie, en dat marketingactiviteiten binnen de beperkingen die de internationale omgeving met zich meebrengt gecoördineerd worden. De wijze waarop bedrijven op internationale marktkansen reageren, hangt zeer sterk af van de veronderstellingen en overtuigingen, zowel bewust als onbewust, van het management over internationaal zakendoen. Dit wereldbeeld van de zakelijke activiteiten van



bedrijven kan omschreven worden als het EPRG-raamwerk (Perlmutter, 1969; Chakravarthy en Perlmutter, 1985), dat als volgt samengevat kan worden:

1. *Ethocentrisch*: het vaderland is superieur en de behoeften van het vaderland zijn het meest relevant. In wezen vertelt de hoofdvestiging haar dochterondernemingen in het buitenland hoe ze zaken moeten doen. Het beheer over dochterondernemingen is sterk gecentraliseerd, en de organisatie en technologie op de locaties in het buitenland zijn in wezen hetzelfde als in het vaderland.
2. *Polycentrisch* (multinationaal): elk land is uniek en moet daarom op een andere manier benaderd worden. Polycentrische bedrijven erkennen dat de productie- en marketingomstandigheden van locatie tot locatie verschillen en proberen zich aan die omstandigheden aan te passen om op elke locatie de winst te maximaliseren. Het beheer over dochterondernemingen is sterk gedecentraliseerd, en de communicatie tussen hoofdvestiging en dochterondernemingen is beperkt.
3. *Regiocentrisch*: de wereld bestaat uit streken (bijvoorbeeld Europa, Azië, het Midden-Oosten). Bedrijven proberen hun marketingprogramma's binnen een streek te integreren en te coördineren en niet over de grenzen heen te gaan.
4. *Geocentrisch* (internationaal): de wereld wordt alsmat kleiner. Bedrijven bieden internationale productconcepten die aan lokale omstandigheden of wensen zijn aangepast.

In tegenstelling tot etno- en polycentrische bedrijven streven regio- en geocentrische bedrijven ernaar hun productie en marketing op regionale of internationale schaal te organiseren en integreren. Alle internationale eenheden zijn essentiële onderdelen van het totale multinationale netwerk en communicatie en beheer tussen hoofdvestiging en dochterondernemingen geschieden minder van boven naar beneden dan bij ethocentrische bedrijven.

Dit brengt ons bij een definitie van internationale marketing:

*Internationale marketing wordt gedefinieerd als de doelstelling van bedrijven hun marketingactiviteiten over nationale grenzen heen te coördineren om internationale klantbehoeften te vinden en deze beter te bevredigen dan de concurrentie. Dit houdt in dat deze bedrijven in staat zijn om:*

- *een internationale marketingstrategie te ontwikkelen;*
- *de kennis van de hoofdvestiging (organisatie in het vaderland) te benutten door deze wereldwijd te verspreiden (leren) en aan te passen;*
- *kennis en 'beste praktijken' uit hun markten over te dragen en te gebruiken op andere internationale markten.*

Uitleg van sommige sleuteltermen:

- *Marketingactiviteiten coördineren*: marketingstrategieën coördineren en integreren en deze op internationale markten toepassen. Dit houdt in: centraliseren, delegeren, standaardiseren en lokale responsiviteit.
- *Internationale klantbehoeften vinden*: dit houdt in dat men internationaal marketingonderzoek doet, marktsegmenten analyseert en overeenkomsten en verschillen tussen klantgroepen in verschillende landen probeert te begrijpen.
- *Internationale klanten tevredenstellen*: producten, diensten en elementen van de marketingmix aanpassen om de uiteenlopende klantbehoeften in verschillende landen en streken te bevredigen.
- *Beter zijn dan de concurrentie*: de internationale concurrentie evalueren en in de gaten houden, en erop reageren door meerwaarde, lagere prijzen, een betere kwaliteit, een superieure distributie, geweldige reclamestrategieën of een superieur merkimage te bieden.

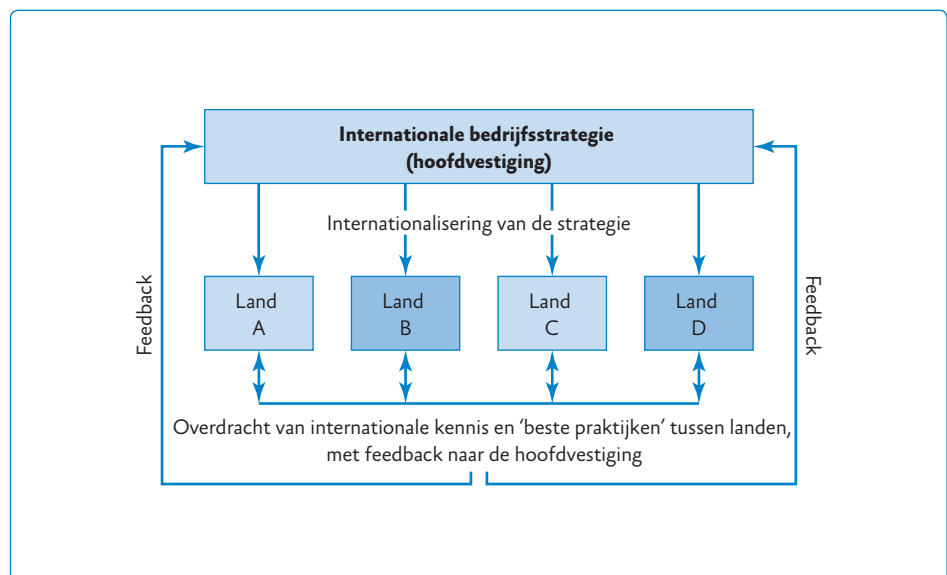
### GLOCALIZATION, EEN SAMENSMELTING VAN GLOBALIZATION EN LOCALIZATION

Het ontwikkelen en verkopen van producten of diensten die bedoeld zijn voor de internationale markt maar aangepast zijn aan de plaatselijke cultuur en het plaatselijke gedrag. (Denk internationaal, handel lokaal.)

Het tweede deel van de definitie van internationale marketing wordt in figuur 1.3 toegelicht en hieronder verder besproken.

Deze internationale marketingstrategie tracht de slogan *think globally but act locally*, denk Internationaal maar handel lokaal (het zogenaamde glocalization-raamwerk), te verwezenlijken door een dynamische onderlinge afhankelijkheid tussen hoofdvestigingen en dochterondernemingen. Organisaties die een dergelijke strategie volgen, coördineren hun inspanningen om lokale flexibiliteit te garanderen terwijl ze ondertussen profiteren van internationale integratie en efficiëntievoordelen en zorgen ervoor dat innovatie wereldwijd wordt verspreid. Wanneer we kennismanagement zien als een op leren gerichte, grensoverschrijdende activiteit, is het doel ervan het volgen van waardevolle kwaliteiten die door de een bepaalde markt worden gebruikt en die ook elders (op andere geografische markten) zouden kunnen worden toegepast, zodat bedrijven voortdurend hun kennis kunnen bijwerken. Dit wordt ook in figuur 1.3 toegelicht, met de verplaatsing van kennis en 'beste praktijken' van markt naar markt. Soms is het echter niet gemakkelijk kennis die in een bepaalde culturele context is ontwikkeld en gebruikt over te plaatsen naar een andere context. Het gebrek aan persoonlijke relaties en vertrouwen en de 'culturele afstand' zorgen voor weerstand, wrijving en misverstanden in intercultureel kennismanagement.

Nu globalisering het belangrijkste punt in de bedrijfsstrategie van veel bedrijven wordt – of ze zich nu bezighouden met productontwikkeling of dienstverlening – is het vermogen de 'internationale kennismotor' te beheren om in de huidige kennisintensieve economie op concurrentiegebied een voorsprong te hebben een van de belangrijkste factoren voor duurzame concurrentiekracht. Maar in de context van de internationale marketing is het beheren van kennis de facto een interculturele activiteit, met als belangrijkste taak de gezamenlijke interculturele scholing te cultiveren en deze voortdurend te verbeteren (in hoofdstuk 13 wordt hier verder over gesproken). Natuurlijk verschilt het soort kennis dat van strategisch belang is voor een organisatie en dat beheerd moet worden om concurrentievoorsprong te hebben al naargelang de bedrijfscontext en de waarde van de verschillende soorten kennis van een bedrijf.



**Figuur 1.3:** Grensoverschrijdende overdracht van kennis en scholing