



# Exportmarketing

DR. B. A. BAKKER\*

## Inleiding

In dit blad is regelmatig aandacht besteed aan de Nederlandse export. De benadering die de auteurs meestal kozen was de macro-economische. Weinig aandacht werd besteed aan de problematiek van de exporterende ondernemingen, die gezamenlijk de Nederlandse exportinspanning moeten leveren. Bedrijfseconomen bezien de problematiek van de export op ondernemingsniveau. Zij onderzoeken welke problemen de exporterende ondernemingen in werkelijkheid hebben met hun export.

Het concurrentievermogen van de Nederlandse industrie wordt voor een belangrijk deel mede bepaald door de managers die ondernemingsplannen maken en die daaraan uitvoering geven. Op ondernemingsniveau betekent de concurrentiepositie de sterke/zwakte t.o.v. concurrerende aanbieders. En daarbij speelt het afzetbeleid van de onderneming en de kunde van het management een belangrijke rol.

Het afzetbeleid (marketingbeleid) is dan wel een omvattend begrip. Het omvat het produkt-, prijs-, distributie-, verkoop- en reclamebeleid van de onderneming. Dus de onderneming heeft heel wat meer varianten in haar spel om de knikkers dan verwacht kan worden bij de beperkte opvatting van concurrentievermogen in termen van bij voorbeeld prijzen. Ook de kunde van het management beïnvloedt in sterke mate de concurrentiepositie. Het management zou niet bij machte kunnen zijn de onderneming concurrerend te houden. Zo kan een deelverklaring voor de huidige exportontwikkeling gevonden worden in een te kort schietend exportmanagement 1).

Erkend wordt ook hier dat het kosten-niveau van de Nederlandse ondernemingen méér concurrerend moet komen te liggen, maar de exportontwikkeling van een individuele onderneming is een complexere variabele. Het is daarom zinvol in deze aflevering van „Bedrijfskundig” te bezien welke problematiek mede een verklaring kan geven voor de huidige exportontwikkeling en welke rol exportmarketing bij de oplossing daarvan kan spelen.

## Traditionele export en exportmarketing

Exporteren is het verkopen van de produkten van de onderneming in het buitenland. In het Nederlandse bedrijfsleven wordt het exporteren nog wel eens gezien als de uitvoer van surplusproduktie, c.q. van overtollige voorraden. Zulke exporttransacties zijn dan in wezen opportunistisch en vaak afhankelijk van de omzetontwikkeling op de binnenlandse markt: het is *gelegenheidsexport*. Bij een matige omzetontwikkeling op de Nederlandse markt wordt door de ondernemingsleiding de mogelijkheid bezien de produkten dan maar elders kwijt te raken c.q. te spuien, waarbij de verkoopprijs zo nodig op basis van de differentieële kostprijs wordt berekend.

Alhoewel dergelijke transacties een winstgevende zaak kunnen zijn, blijft dit „exportbeleid” weinig systematisch en heeft niet ten doel het systematisch opbouwen van afzetmarkten in een exportland. Van werkelijk *exportbeleid* is geen sprake. Daardoor is de hier bedoelde export te incidenteel.

Van een systematischer aanpak van de export, waarbij op de exportmarkt met beleid wordt geopereerd, is sprake ook al is het exportbeleid in wezen *verkoop- of produktgeoriënteerd*: het gaat daarbij om de verkoop van de voor de Nederlandse markt ontwikkelde produkten. Exporteren is dan bestaande produkten proberen te verkopen in de exportmarkten om omzetgroei te verkrijgen. Van het voeren van een marketingbeleid vanuit de onderneming is nog geen sprake. Een dergelijk beleid wordt gekarakteriseerd als traditioneel exporteren.

Een traditioneel exportbeleid kan — onder specifieke omstandigheden t.a.v. de kwaliteit van het produkt — op korte termijn succesvol zijn, maar zal op den duur niet bestand zijn tegen de marketingstrategieën van concurrerende exporteurs en concurrerende binnenlandse ondernemingen in de exportmarkt. Het wordt dan noodzaak voor de exporterende onderneming te komen tot een *exportmarketingbeleid*. Exportmarketing is het marktgeoriënteerd exporteren van goederen en/of diensten van de onderneming. Het exportbeleid bestaat dan

uit een marktgericht opereren op de exportmarkt: met een geïntegreerd marketingbeleid inspelen op wensen en verlangens van kopersgroepen in de exportmarkten.

Bij een marktgeoriënteerd exportbeleid staan niet de produktiemogelijkheden van de onderneming, maar de behoeften van de onderscheiden exportmarkten en deelmarkten centraal. Wil de onderneming blijvend een positie op de exportmarkt innemen, dan zal zulks alleen kunnen slagen indien zij ook op de exportmarkt met een *marketingbeleid* opereert.

Van de onderneming wordt derhalve verlangd om te schakelen van traditioneel exporteren naar exportmarketing en het marktgeoriënteerde denken zal daarbij in alle functies en op alle niveaus van de onderneming moeten doordringen.

Exportmarketing omvat:

- het systematisch zoeken naar de afzetmogelijkheden in buitenlandse markten binnen het kader van de bekwaaamheden van de onderneming; voorwaarde hiertoe is de beschikking over goede exportmarktinformatie;
- een consistent op de buitenlandse markt of deelmarkt gerichte marketingstrategie, die de mogelijkheden benut die zo'n markt biedt; nader uitgewerkt in doelstellingen en een uitvoerbaar exportmarketingbeleid.

Dit alles wordt vastgelegd in een exportmarketingplan, dat hierna nog wordt behandeld.

## Exportmarketing bij Nederlandse ondernemingen

Na hierboven een fasering te hebben geïntroduceerd in het internationalisatieproces van de onderneming lijkt het zinvol te bezien in welke fase Nederlandse exporterende ondernemingen verkeren. Uit een onderzoek van Bakker en Bunt in 1972 bleek dat het exportbeleid van Nederlandse ondernemingen een produkt- of verkoopgeoriënteerd exportbeleid mag worden genoemd 2).

Uit onderzoek in het eind van de jaren zeventig blijkt dat in de praktijk van de exportmanagers de bovengenoemde conclusie nog geldig blijft en dat het daadwerkelijk exporteren nog weinig marktgericht geschiedt 3). Onder meer kon uit

\* De auteur is als wetenschappelijk hoofdmedewerker verbonden aan de vakgroep Commerciële beleidsvorming van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

1) B. A. Bakker, *Export en marketing; naar een exportbeleid voor Nederlandse ondernemingen*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1980, blz. 47.

2) B. A. Bakker en J. Bunt, *Het exportbeleid van middelgrote ondernemingen*, Rapport EMM, 1972.

3) B. A. Bakker, op. cit., blz. 89 e.v.

dat onderzoek geconcludeerd worden:

- van de onderzochte ondernemingen, die opereren op de buitenlandse markten binnen de EG, verricht 43% geen regelmatig marktonderzoek. Men kan zich de vraag stellen op welke informatie de leiding van deze ondernemingen de marketingstrategie in de exportmarkten dan wel vaststellen;
- van de groep ondernemingen, die in bepaalde exportmarkten met agenten werkt, heeft de exporterende onderneming weinig invloed op een belangrijk aantal marketingvariabelen. Hier kan de vraag gesteld worden of een exportmarketingbeleid mogelijk is, als de onderneming op bepaalde marketinginstrumenten in de exportmarkten zo weinig invloed kan uitoefenen;
- de rapportage van agenten en verkoopkantoren aan de exporterende onderneming is onvoldoende;
- de selectie van entreestrategie in de exportmarkt geschiedt niet op gronden van marketingtechnische beslissingscriteria.

Blijkbaar verkeren nog veel exporterende ondernemingen in de tweede fase van het internationalisatieproces: het produkt- of verkoopgeoriënteerde exporteren. De derde fase: exportmarketing wordt te weinig in praktijk gebracht. Ook Beijen heeft naar aanleiding van een onderzoek bij de Nederlandse diplomatieke vertegenwoordigers aangegeven, dat de marketing een zwak punt is bij de Nederlandse exporteurs 4). Zo mag geconcludeerd worden dat de ontwikkeling van exportmarketing en van exportmarketingplanning grote noodzaak blijft voor de exporterende Nederlandse ondernemingen.

## Exportmarketingplan

Exportmarketing is het marktgeoriënteerd exporteren. Dit vindt zijn neerslag in het planmatig (en met de marketingconceptie centraal) vastleggen van het exportbeleid in een exportmarketingplan.

Het exportmarketingplan is het marketingplan voor de exportmarkt en is opgebouwd uit de volgende delen:

- *exportmarketingonderzoek*: de situatie-analyse van de omgevingsfactoren op de exportmarkt. Enerzijds gebeurt dit om een keuze te maken tussen exportmarkten en relevante marktsegmenten op te sporen, anderzijds om te bezien welke mogelijkheden en problemen in de exportmarkten zich voordoen en welke randvoorwaarden gesteld worden aan de elementen van de marketing-mix van het exportmarketingbeleid;
- het formuleren van de *exportmarketingstrategie*, waarbij drie zaken essentieel zijn:
  - de exportmarketingdoelstelling; de onderneming dient kwantitatief vast te stellen welke resultaten op de ex-

portmarkt als doel voor een komende periode zullen worden gesteld;

- het marketingbeleid op de exportmarkt; de onderneming dient te beslissen t.a.v. het te voeren produkt-, prijs-, distributie-, reclame- en verkoopbeleid, en de internationale standaardisatie daarvan;
- de exportmarkt-entreestrategie; de onderneming dient te beslissen t.a.v. de organisatievorm om de exportmarkt te penetreren: het vraagstuk van een directe of indirecte entreestrategie;
  - de uitvoering van het exportmarketingbeleid;
  - de controle en de evaluatie van het exportmarketingbeleid om na te gaan of de doelstellingen worden bereikt en/of bijsturing van het beleid of nieuw onderzoek gewenst is.

De onderneming die wil gaan exporteren of zich systematisch wil bezinnen op haar exportbeleid zal het proces moeten doorlopen, dat is weergegeven in figuur 1. Deze stappen worden in het navolgende nog nader gezien.

Figuur 1. Schematische voorstelling van exportmarketingplanning



## Exportmarketingbeslissing

Overweegt een onderneming op exportmarkten te gaan opereren, dan zal zij in eerste instantie zich duidelijk dienen af te vragen op welke gronden zij dit besluit wil nemen. Zo is een aantal redenen te geven, die kunnen leiden tot de beslissing te gaan exporteren. Hier worden drie groepen van motiveringen onderscheiden.

1. Motiveringen voortvloeiende uit de *ondernemingsdoelstellingen*. Continuïteit van de onderneming kan de onderneming dwingen tot export, indien alle overige alternatieven niet in aanmerking komen. Ook kan de onderneming gaan exporteren op basis van betere winstverwachtingen of groei op de exportmarkten;

2. Motiveringen vanuit een *noodzakelijke omzetgroei*. Omzetgroei voor de onderneming kan om meer dan één reden noodzakelijk zijn. Tot deze redenen behoren:

- het produceren op basis van optimale bedrijfsgrootte. Om de „economies of scale” in de productie (maar

ook in marketing) te kunnen behalen kan het nodig zijn, dat de onderneming zich conformeert met de schaalvergroting die alom plaatsvindt;

- de kosten van research en development. De voortschrijdende technologische ontwikkeling met produktinnovatie dwingt de onderneming (steeds meer) te investeren in research en development;
- de arbeidsproductiviteit. Door de nog steeds stijgende arbeidsproductiviteit zal de afzet vergroot dienen te worden, indien de onderneming tenminste niet genooddaakt wil worden personeel te ontslaan;
- de overcapaciteit. De aanwezigheid van overcapaciteit in de onderneming resp. de bedrijfstak, kan de onderneming noodzaken om andere afzetmarkten dan de thuishmarkt te bewerken;
- de verhoging van lonen en collectieve uitgaven. Door de voortdurende claim op loonsverhoging en de steeds groter wordende druk op lonen en inkomens voor de collectieve uitgaven, wordt de onderneming gedwongen tot realisatie van omzetgroei.

3. Motiveringen vanuit *concurrentieoverwegingen*. De ondernemingen in Nederland worden in toenemende mate geconfronteerd met de concurrentie van buitenlandse ondernemingen. Om een mogelijk geacht omzetverlies te compenseren, zoeken de Nederlandse ondernemingen compensatie op de buitenlandse markten. Aanval kan in bepaalde gevallen de beste vorm van verdediging zijn. Wil de onderneming succes hebben met deze aanvallen op de thuishmarkten van haar buitenlandse concurrenten, dan zal aan het beleid toch de marketinggedachte ten grondslag moeten liggen. Aangenomen mag immers worden dat deze buitenlandse ondernemingen op hun thuishmarkt een geïntegreerd marketingbeleid voeren. Wil de Nederlandse onderneming op die markten met succes concurreren, dan zal zij eveneens daartegenover een weloverwogen geïntegreerd marketingbeleid moeten kunnen stellen. Voor traditioneel exportbeleid is dan nauwelijks of geen plaats meer beschikbaar. De Nederlandse ondernemingen dienen gefundeerde marktposities in bijvoorbeeld de EG op te bouwen, voordat de Nederlandse ondernemingen de concurrentiestrijd op deze Euromarkt hebben verloren en voordat hun positie op de Nederlandse markt verder wordt aangetast. Dit kan alleen geschieden indien de onderneming een geïntegreerd marketingbeleid op deze buitenlandse markten voert.

4) K. H. Beijen, Voordracht NIMA-dag Marketing en Innovatie, 1979. Zie ook: Orde van Organisatiekundigen en -Adviseurs: *De Vennootschap Nederland*.

Indien ten minste één van de hier-voor onderscheiden motiveringen voor het internationaal gaan opereren geldig is, kan de beslissing tot export worden genomen.

### Exportmarketingonderzoek

Bij het formuleren van marketingbeleid zal onder meer rekening gehouden worden met de — zich steeds wijzigende — *omgevingsfactoren* op meso- en macroniveau. Ook op de Nederlandse thuishmarkt dient bij het vaststellen van het marketingbeleid rekening te worden gehouden met de omgevingsfactoren. Het onderscheidende met de buitenlandse markten is alleen dat vele groepen van omgevingsfactoren van de binnenlandse markt de marketingfunctionaris zo „eigen” zijn, dat een als het ware vanzelfsprekend beleidspatroon t.o.v. deze omgevingsfactoren is opgebouwd, hetgeen bij de buitenlandse omgevingsfactoren (nog) niet het geval zal zijn. Het is wel zo geformuleerd: „De kenmerken van de internationale dimensie komen niet voort uit een verschillend systeem van concepten en praktijken, maar worden eerder bepaald door externe variabelen, die verband houden met de culturele, economische, sociale en politieke omgeving waarin de internationale onderneming haar bedrijvigheid moet volbrengen” 5). Het zijn de verschillen in de omgevingsfactoren, die inhoud geven aan de specifieke problematiek van de exportmarktselectie en het exportmarketingonderzoek.

*Exportmarktselectie* is in feite de systematische speurtocht naar marktkanalen voor de onderneming in de buitenlandse markten, gegeven de specifieke bekwaamheden van de onderneming. Er moet daarbij een uitspraak worden gedaan over de inhoud van twee dimensies, vastgelegd in de „exportmarktportfolio”:

- de exportmarktconcentratie: het aantal exportmarkten dat de onderneming kiest;
- de portfolio van markten met gewenste kenmerken: zoekt de onderneming exportmarkten gelijkvormig aan of juist gedifferentieerd van de thuishmarkt.

De redenen om gelijkvormige buitenlandse markten te selecteren zijn terug te voeren op de voordelen van standaardisatie van het internationale marketingbeleid. Daarbij zal de onderneming veelal de expansieve marktselectiemethode toepassen, gebaseerd op de gelijkvormigheid tussen de markten in een bepaalde regio. De buurlanden lijken geschikte exportmarkten voor de onderneming, gezien de hoge graad van gelijkvormigheid in economisch en politiek opzicht. De Nederlandse onderneming die op deze wijze de Benelux of de Euro-markt gaat bewerken, lijkt de markt-

selectie volgens de expansieve methode toe te passen.

Kennis van de exportmarkten is een eerste vereiste bij het ontwikkelen van een exportmarketingstrategie voor de marktgeoriënteerde onderneming. Uitgangspunt voor het *exportmarketingonderzoek* dient te zijn dat de (markt)informatie ten minste op eenzelfde niveau moet liggen als de (markt)informatie waarover de concurrenten op de exportmarkten beschikken. Marketingonderzoek in de exportmarkten is in wezen niet verschillend van marketingonderzoek in de thuishmarkt; er kan zich echter bij onderzoek van de exportmarkten een aantal situaties en problemen voordoen die tot een andere aanpak van het onderzoek leiden.

### Exportmarketingstrategie

Een belangrijke overweging bij de exportmarketingstrategie is de mogelijkheid van het geheel of gedeeltelijk standaardiseren van het marketingbeleid voor de verschillende buitenlandse markten. Een *internationaal gestandaardiseerd marketingbeleid* is een marketingbeleid, waarbij het totale marketingbeleid in hoofdlijnen over landsgrenzen is gestandaardiseerd en slechts op onderdelen verschillen vertoont. De mate van standaardisatie van beleid zal vooral worden bepaald door de verschillen in de omgevingsfactoren. Hoe gedifferentieerder de omgevingsfactoren in de verschillende markten, hoe kleiner de kans dat een internationaal gestandaardiseerd marketingbeleid mogelijk zal zijn.

Een gestandaardiseerd beleid t.a.v. het product komt voor in de markt van industriële goederen (b.v. chemicaliën). Voor een industriële markt geldt dat de functionele aspecten van het product nationaal en internationaal dezelfde zullen zijn. Een productstandaardisatie in de consumentenmarkt wordt veelal belemmerd door verschillen in de consumentenvoorkeuren en bij voorbeeld de warenwetgeving, alhoewel meer gesproken kan worden van bij voorbeeld een „Europese” consument dan voorheen. De standaardisatieproblematiek zal zich vooral toespitsen op het product, de verpakking en de reclame. Dat is onmiskenbaar omdat daar de „economies of scale” als gevolg van standaardisatie groot zijn. Prijstelling, distributie en verkoopapparaat zijn veelal meer nationaal gebonden.

De tegenpool van de standaardisatie van het marketingbeleid is de *differentiatie van het beleid* voor de verschillende buitenlandse markten. Een marketingbeleid wordt dan een lokaal probleem, een marketingbeleid afgestemd op de specifieke kenmerken van dat bepaalde marktsegment in land X. Het wordt een „tailor-made” marketingoperatie, die — naar wordt aangenomen —

hogere omzetten per land zal genereren dan bij de internationaal gestandaardiseerde marketingoperatie; er wordt immers uitgegaan van een aangepaste marketing-mix per land. Maar daar zullen hogere kosten tegenover staan, immers mogelijke schaalvoordelen in één of meer marketing-mix-variabelen ontgaan de onderneming.

De exportmarketingstrategie vraagt een gedegen uitwerking van een gedifferentieerde en een gestandaardiseerde internationale marketingstrategie met alle mogelijkheden en problemen die daarbij een rol kunnen spelen 6).

### Exportmarkt-entrestrategie

Entrestrategieën dienen om de onderscheiden marktsegmenten in de buitenlandse markten te bereiken. De *directe entrestrategie* is een strategie waarbij geen derden worden ingeschakeld, hetzij doordat rechtstreeks aan de afnemer wordt geleverd, hetzij doordat onderdelen van de onderneming (bij voorbeeld verkoopkantoren) in de buitenlandse markten gevestigd zijn.

De eenvoudigste vorm van een directe entrestrategie is vertegenwoordigers van de exporterende onderneming uit te zenden naar (potentiële) afnemers in de exportmarkten. Is de rechtstreekse verkoop normaliter een begin in het internationaal opereren, de situatie waarin een onderneming beschikt over een aantal buitenlandse verkoopkantoren is veelal één van de eindvormen. Verkoopkantoren kunnen in omvang en opzet sterk uiteenlopen: van een vertegenwoordiger ter plaatse met een bescheiden kantoor tot een organisatie die qua omvang en opzet de organisatie in de thuishmarkt evenaart of zelfs overtreft. Het buitenlandse verkoopkantoor is de verlenging van de marketingorganisatie naar een exportmarkt.

De *indirecte entrestrategie* is een strategie waarbij derden worden ingeschakeld, hetzij in de thuishmarkt, hetzij in de buitenlandse markten. De derden kunnen zowel distribuanten als producenten zijn; als derden worden beschouwd zij die de exporterende onderneming vertegenwoordigen en uitvoering geven aan het marketingbeleid op de buitenlandse markt.

De indirecte entrestrategie kan bestaan in een *individuele* vorm, waarbij de onderneming een min of meer langlopend contract aangaat met een derde, die voor de onderneming het marketingbeleid in de exportmarkt verzorgt. De handelsagent is hierbij de meest gebruikte entrestrategie.

5) J. Fayerweather, *International business management, a conceptual framework*, 1969, blz. 3.

6) B. A. Bakker, op. cit., hfst. 7.

De indirecte entreestrategie als een coöperatieve vorm bestaat uit gezamenlijk opzetten door twee of meer ondernemingen van een onderneming of organisatie, die voor de oprichters/contractanten als een zelfstandige eenheid de exportactiviteiten van de exporterende ondernemingen gaat verzorgen. De coöperatieve vorm komt vooral voor bij bedrijven die zelfstandig niet over de financiële of managementmogelijkheden beschikken om internationaal te gaan opereren, of menen dat door het gemeenschappelijk opereren belangrijke synergie- en kostenvoordelen zijn te behalen. Door het zich gezamenlijk sterk maken in een nieuwe organisatie kunnen resultaten worden behaald, die geen enkele deelnemer individueel had kunnen bereiken.

Een overzicht van alternatieve indirecte entreestrategieën is opgenomen in figuur 2. In een onderzoek zijn de exportsamenwerkingsvormen bij Nederlandse ondernemingen geïnventariseerd 7).

Het grote probleem van de indirecte entreestrategie is het vaststellen van, de controle over en de coördinatie van het marketingbeleid van de partner(s), die de buitenlandse markten bewerken. De partner is immers zelfstandig en het marketingbeleid zal binnen de samenwerkingsvorm tot stand moeten worden

*Figuur 2. Indirecte entreestrategieën; individuele en coöperatieve vormen*

Indirecte entreestrategie met:	Individueel	Coöperatief
producenten	piggy back joint selling licentie franchising	exportcombinatie exportkartel joint venture
distribuanten	handelsagent groothandel	joint venture

gebracht. In hoeverre zal bijvoorbeeld de handelsagent bereid zijn zich aan de wensen, richtlijnen en beleidslijnen van de exporterende onderneming te houden? De handelsagent werkt immers als zelfstandige ondernemer, die zelfstandig naar winst zal streven, op de wijze die hem het meest zinvol voorkomt en geheel niet behoeft te stroken met het belang van de exporterende onderneming. Wil de handelsagent ook in de toekomst voor de exporterende onderneming een redelijk alternatief blijven, dan zal de handelsagent zich moeten omvormen tot marketingagent. Dit betekent van de zijde van de handelsagent de erkenning dat ook hun principalen beleidvormend kunnen en zullen zijn.

Voor de keuze van entreestrategie kunnen beslissingscriteria worden ontwikkeld die verband houden met onder

meer doelstellingen, de exportmarketingstrategie en de controle/coördinatie van de exportmarketing-operatie.

## Conclusie

De bedrijfseconoom beziet export — in tegenstelling tot de macro-econoom — vanuit de exporterende onderneming. De problematiek in het exportbeleid van de exporterende onderneming staat dan daarbij centraal. Modern exportbeleid van de onderneming gaat uit van exportmarketing en niet van produkt- of verkoopgeoriënteerd (traditioneel) exportbeleid. Geconstateerd werd dat in de praktijk het exporteren echter nog weinig marktgericht geschiedt. De ontwikkeling van exportmarketing en van exportmarketingplanning blijft voor de exporterende Nederlandse onderneming een grote noodzaak. Een leidraad hier toe is het exportmarketingplan, waarvan in het onderhavige artikel een aantal onderdelen summier is aangegeven.

**B. A. Bakker**

7) B. A. Bakker, op. cit., hfst. 8 en 9.