

MODERN MARKETINGMANAGEMENT / 12A

HBO Marketing /
Marketing management



Raymond Reinhardt
3R Business Development

raymond.reinhardt@3r-bdc.com

©3R

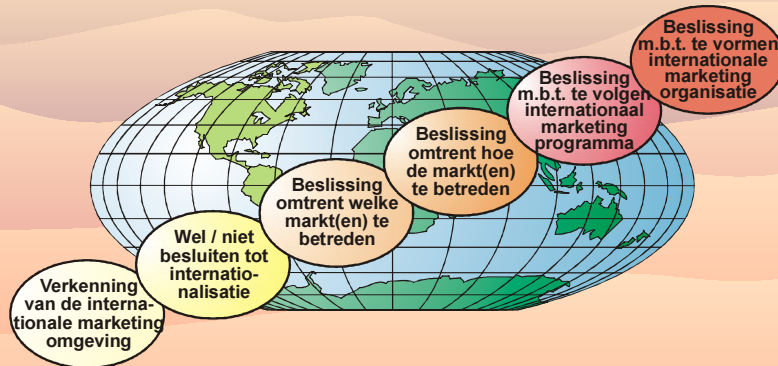
*o.m. gebaseerd op de boeken **Modern Marketing-management** van auteur **G.J. Scheers MBA** en **Marketing kernstof** van auteurs **Hans Vosmer MBA** en **drs. John Smal**.*

3R BUSINESS
DEVELOPMENT
CONSULTANCY

1

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Beslissingen internationale marketing



3R

2

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Redenen om internationaal te opereren

- De **motieven voor een bedrijf om internationaal te opereren** zijn hoofdzakelijk gebaseerd op:
 - **incidentele kansen**
 - **noodzaak**, bijv. vanwege overproductie en/of het benutten van schaalvoordelen ('economies of scale', het op grotere schaal kunnen opereren)
 - **concurrentie op de thuismarkt**
 - **ondernemingsdoelstellingen**, bijv. met het oog op risicospreiding.

>>

3R

3

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Redenen om internationaal te opereren

- **Andere, gebruikelijke redenen** voor internationalisatie, zijn:
 - **vergroting van de omzet**, en daarmee vergoting van de winst
 - **inspelen op een 'gat in de markt'** met mogelijkheden van nichemarketing
 - **recessie of belangrijke terugval van de afzet** op de eigen thuishmarkt
 - **verlenging van de PLC** (een product dat in het thuisland achterhaald raakt, kan mogelijk elders nog voldoende worden afgezet)

>>

3R

4

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Redenen om internationaal te opereren

- **Verdere, gebruikelijke redenen** voor internationalisatie, zijn:
 - **het continu kunnen produceren van seizoensgevoelige producten**
 - **het niet willen achterblijven** bij belangrijke concurrentie die al in het buitenland opereert
 - **het verkrijgen van prestige** t.b.v. het bedrijf, het product of de ondernemer (bijv. parfums, exclusieve kleding, e.d.).

3R

5

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Omgevingsfactoren

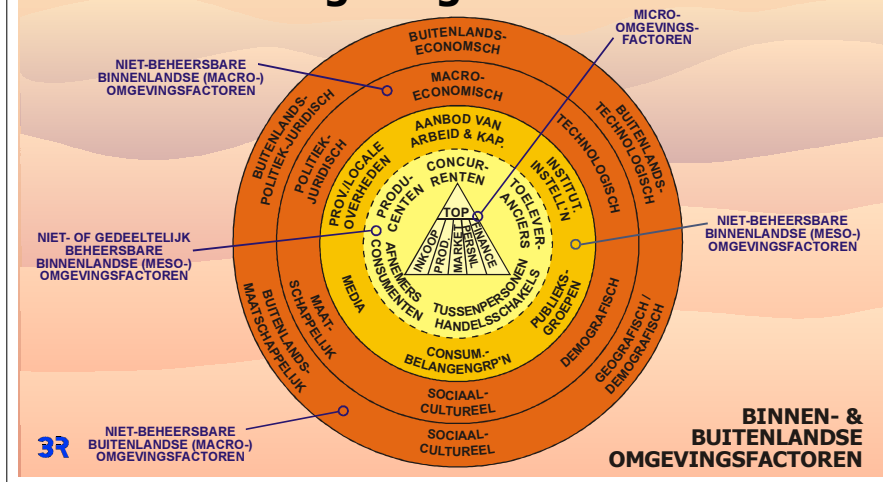
- **Beheersbare en niet-beheersbare factoren:**
 - ondernemingen die overgaan tot internationalisatie hebben te maken met verschillende beheersbare en een nog groter aantal **niet-beheersbare omgevingsfactoren**.
 - Niet-beheersbare factoren in algemene zin zijn veelal:
 - **economisch**: inflatie, (lage) groei, schuldenproblemen, e.d.
 - **technologische achterstanden**, verschillen
 - **overheidsinvloeden, politieke onrust, machtswisselingen, nationalisaties**, e.d.

3R

6

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Omgevingsfactoren



7

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Omgevingsfactoren

- **Beheersbare en niet-beheersbare factoren:**
 - andere niet- (of enigszins ■) beheersbare omgevingsfactoren, in het bijzonder:
 - demografisch, w.o. samenstelling, opbouw
 - economisch, w.o. inkomensverdeling, arbeidsproductiviteit, sterkte van valuta
 - sociaal-cultureel, w.o. taal, religie, gewoonten, opinies, attitudes
 - politiek-juridisch, w.o. overheidsinvloed, rechtssysteem, eigendomsrecht
 - technologisch, w.o. innovatiekracht
 - concurrentie, w.o. intensiteit, sterkten
 - distributie en infrastructuur
- 3R

8

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Veel voorkomende weg:**
 - 1/ (toevallige) confrontatie met 'het buitenland' (export, veelal van surplus)
 - 2/ meer orders: actiever beleid, exportafdeling
 - 3/ (gedeeltelijke) productie in buitenland (klanten-nabijheid, omzeiling tarieven, enz.)
 - 4/ opzetten van dochterbedrijven in buitenland (verlengstukken van moederbedrijf)
 - 5/ buitenlandse dochters worden SBU's (eigen bedrijfsvoering en verantwoordelijkheid)
- 3R

9

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - **exportmarketing:**
 - een inmiddels wat verouderde term, waarmee de situatie wordt bedoeld waarin een onderneming zich bij het exporteren laat leiden door de behoeften en wensen in het beoogde gastland;
 - beleidsvorming en productie vinden vrijwel uitsluitend plaats in het thuisland.

3R

10

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - **internationale marketing:**
 - betreft marketingactiviteiten gericht op doelgroepen in meerdere buitenlandse markten;
 - de hiermee verbandhoudende activiteiten worden centraal gecoördineerd;
 - ervaringen opgedaan in het ene land worden benut voor beslissingen in andere landen;
 - in het algemeen vindt hierbij de productie van goederen niet alleen plaats in het thuisland.

3R

11

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - **multinationale (*multi-market*) marketing:**
 - betreft vorm van gedifferentieerde, internationale marketing;
 - hier is sprake van meerdere zelfstandig werkende nationale bedrijfsvestigingen met eigen nationale marketingafdelingen;
 - dergelijke ondernemingen staan zeer dicht bij de internationale markten waarop zij willen opereren.
- Voorbeelden: multinationals zoals Pepsico, Procter & Gamble, Nestlé, Kraft-Heinz, Unilever (>>).

3R

12

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - **multinationale (*multi-market*) marketing:**



3R

13

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - **wereldwijde (*global*) marketing:**
 - betreft vorm van **ongedifferentieerde internationale marketing**, waarbij gestreefd wordt naar een zo groot mogelijke uniformiteit in de marketingactiviteiten;
 - de marketingfunctie is niet per se gestandaardiseerd, en geeft mogelijkheden om lokaal of regionaal aangepast te worden.
- Voorbeelden: multinationals zoals ABN-AMRO, Apple, AF-KLM, ING, Facebook, L'Oréal, McDonald's.

3R

14

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - **wereldwijde (*global*) marketing:** wordt gekenmerkt door **5 dimensies:**
 - **aanwezigheid in de belangrijkste markten;**
 - **internationaal concurrerende producten;**
 - **global sourcing;**
 - **geïntegreerde, internationale marketing;**
 - **wereldwijde concurrentie.**

>>

3R

15

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - wereldwijde (*global*) marketing:
 - **aanwezigheid in de belangrijkste markten**, wat o.a. wordt bepaald door de grootten van omzetten en winsten die bereikt kunnen worden, en ook bijv. welke grote concurrenten in de buitenlandse markten opereren, en in hoeverre die markten bronnen van innovatie kunnen zijn.

3R

16

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - wereldwijde (*global*) marketing:
 - **internationaal concurrerende producten**; wanneer de internationaliserende onderneming haar kernproducten wil standaardiseren, waardoor ze overal herkenbaar zijn, dan ontkomt de onderneming niet aan concurrentie met vergelijkbare producten en aanbieders.



3R

17

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - wereldwijde (*global*) marketing:
 - **global sourcing**; hierbij worden de bedrijfsactiviteiten, zoals inkoop, fabricage en assemblage, marketing en sales, enz. over de hele wereld verspreid. Op deze wijze ontstaan niet alleen **kosten- en valutavoordelen**, maar verkrijgt de organisatie ook **toegang tot allerlei knowhow, expertises en markten**.



3R

18

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - **wereldwijde (*global*) marketing:**
 - **geïntegreerde, internationale marketing;** door het integreren van zo veel mogelijk marketingmixelementen in een totaalconcept, kan de onderneming **het imago van haar merk(en) over de gehele wereld grotendeels gelijk houden**, waardoor meer afnemers kunnen worden aangesproken. Dit neemt niet weg dat er lokaal of regionaal wel verschillen in markt- en marketingaanpak kunnen worden gehanteerd.

3R

19

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - **wereldwijde (*global*) marketing:**
 - **wereldwijde concurrentie;** er wordt niet op één land geconcentreerd, maar op groepen van landen, of regio's. Dit neemt niet weg dat een onderneming in één land wel marktleider kan zijn, terwijl dit wereldwijd niet het geval hoeft te zijn (Heineken, ING, Akzo-Nobel).

3R

20

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Wegen naar internationalisatie

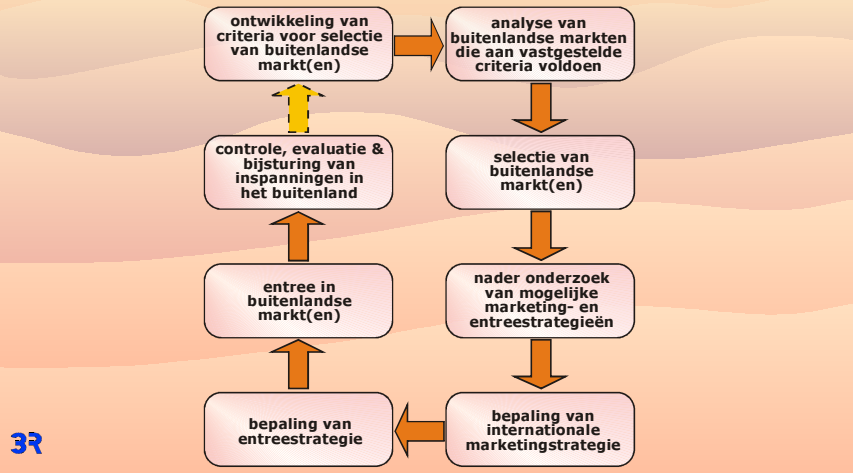
- **Internationalisatie strategieën / fasen:**
 - **drijfveren wereldwijde (*global*) marketing:**
 - **waarom veel ondernemingen per saldo global marketing toepassen:**
 - **universele behoeften** voeden universeel welvaartsstreven;
 - **universele levensomstandigheden en levensstijl** creëren een universele markt voor gestandaardiseerde producten;
 - er ontstaat een **universele cultuur** met steeds minder verschillen
 - **de rol en invloed van universele media**, zoals van TV en internetmedia.

3R

21

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Internationaal strategieformuleringsproces



22

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Internationaal strategieformuleringsproces

- 1/ **Ontwikkeling van criteria voor de selectie van buitenlandse markt(en):**
 - deze criteria zullen verschillen van bedrijf tot bedrijf. Net zoals bij strategieformulering in het thuisland, kunnen deze criteria worden onderverdeeld in 3 categorieën:
 - **suitability-criteria**, bijv. passendheid binnen de ondernemingsdoelstellingen;
 - **feasibility-criteria**, bijv. betreffende tijdsbestek, productiemiddelen, -methoden;
 - **acceptability-criteria**, bijv. m.b.t. financiële risico's, gevolgen voor personeel;

3R

23

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Internationaal strategieformuleringsproces

- 2/ **Analyse van buitenlandse markten die aan de vastgestelde eisen voldoen:**
 - op basis van de van belang zijnde criteria uit de vorige stap kunnen verschillende profielen (en matrices) van buitenlandse markten met elkaar worden vergeleken.

Hiervoor zijn verschillende instrumenten mogelijk waaronder een **internationale markt profiel-analyse**.

>>

3R

24

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Internationaal strategieformuleringsproces

- 4/ **Nader onderzoek van mogelijke marketing- en entreestrategieën:**
 - de internationale marketingstrategie die wordt ingezet, hangt nauw samen met de ondernemingsvisie: op welke wijze is de onderneming internationaal? Hiertoe worden 4 categorieën onderscheiden:
 - **etnocentrische** benadering
 - **polycentrische** benadering
 - **regiocentrische** benadering
 - **geocentrische** benadering.

3R

28

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Internationaal strategieformuleringsproces

- 4/ **Nader onderzoek van mogelijke marketing- en entreestrategieën:**
 - **etnocentrische benadering**, waarbij het internationale handelstraject wordt overgelaten aan een grotendeels op de thuismarkt gerichte organisatie. Export komt hier veelal neer op het lozen van surplusvoorraden. Evt. (verkoop-)vestigingen in het buitenland worden door dit soort bedrijven geleid en bemand met mensen vanuit de 'thuis'vestiging.

3R

29

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Internationaal strategieformuleringsproces

- 4/ **Nader onderzoek van mogelijke marketing- en entreestrategieën:**
 - **polycentrische benadering**, waarbij op basis van **multi-market marketing** verschillende nationale marketingprogramma's worden ontwikkeld voor een (groot) aantal landen. Lokale dochterondernemingen hebben een grote mate van zelfstandigheid t.a.v. hun lokale markt. R&D en financiële planning vinden meestal plaats op het hoofdkantoor, terwijl zaken als inkoop, productie en HRM gedecentraliseerd zijn, -> **gedifferentieerde internationale marketingstrategie**.

3R

30

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Internationaal strategieformuleringsproces

- 4/ **Nader onderzoek van mogelijke marketing- en entreestrategieën:**
 - **regiocentrische benadering**, waarbij wordt verondersteld dat op wereldwijd niveau wezenlijke verschillen bestaan tussen regio's. Landen worden hierbij gegroepeerd op basis van cultuurverwantschap en product-marktkenmerken. Ook hier:
-> **gedifferentieerde internationale marketingstrategie**, maar met **ongedifferentieerde kenmerken op regionaal niveau**.

3R

31

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Internationaal strategieformuleringsproces

- 4/ **Nader onderzoek van mogelijke marketing- en entreestrategieën:**
 - **geocentrische benadering**, waarbij op basis van global marketing wordt getracht een sterke internationale positie te verkrijgen door alle ondernemings- en marketing-activiteiten vanuit één centraal niveau te coördineren en te integreren,
-> **gestandaardiseerde, of wel ongedifferentieerde internationale marketingstrategie**.

3R

32

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Internationaal strategieformuleringsproces

- 5/ **Bepaling van de internationale marketingstrategie:**
 - op basis van de mogelijkheden en ervaring van de onderneming, alsmede de uitkomsten van de vorige stap, kan de internationale marketingstrategie worden bepaald.
Veelal zal dit een keuze betreffen tussen **gedifferentieerde of gestandaardiseerde internationale marketing**.

3R

33

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Internationaal strategieformuleringsproces

- **6/ Bepaling van de entreestrategie:**
 - gebaseerd op de vorige stappen zal een keuze gemaakt kunnen worden uit in principe 2 categorieën van entreestrategieën:
 - producten of diensten exporteren naar de buitenlandse markt, en/of
 - produceren of assembleren in het buitenland.

3R

34

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Internationaal strategieformuleringsproces

- **7/ Entree in de buitenlandse markt(en):**
 - in deze fase wordt de meest geschikte entreestrategie gevolgd, en worden de marketingmix-instrumenten concreet ingevuld per gastland.
- **8/ Controle, evaluatie en bijsturing van de inspanningen in de buitenlandse markt(en):**
 - tijdens de uitvoering van de internationale marketinginspanningen, zal regelmatig moeten worden gecheckt in hoeverre wordt voldaan aan eerder vastgestelde verwachtingen en doelstellingen.

3R

35