

MODERN MARKETINGMANAGEMENT / 12B

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

Entreestrategieën en distributiebeleid



3R

2

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

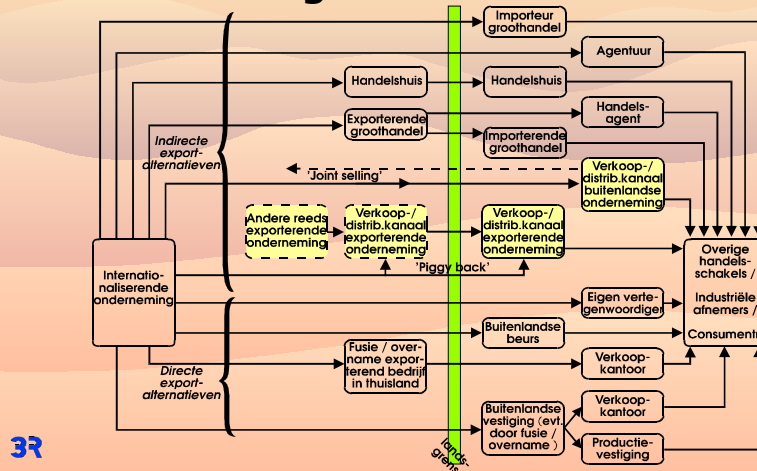
- **Exporteren en/of produceren:**
 - De 2 categorieën van entreestrategieën zijn: exporteren en produceren in het buitenland. Deze categorieën zijn onder te verdelen in:
 - **exporteren:**
 - **directe exportalternatieven**
 - **indirecte exportalternatieven**
 - **produceren in het buitenland:**
 - **zelfstandige operaties in het buitenland**
 - **operaties samen met buitenlandse ondernemingen.**

3R

3

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

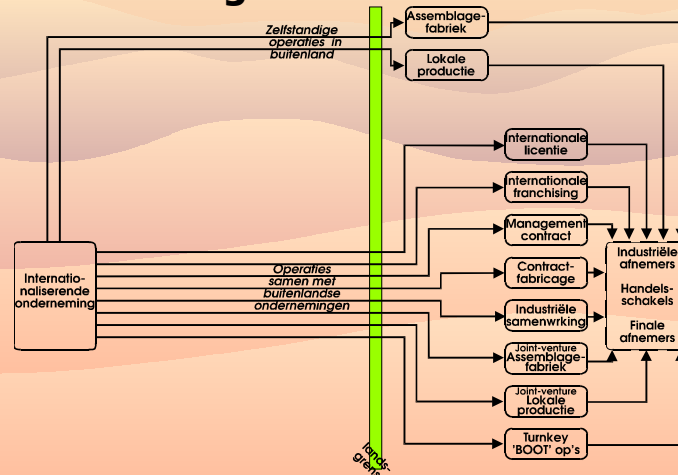


3R

4

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid



3R

5

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Bijzondere vormen van indirecte entree-strategieën:**

- (Internationale) joint venture, kan zowel betrekking hebben op 'exporteren' als op 'produceren in het buitenland'.

Hierbij wordt samengewerkt met één of meer (buitenlandse) ondernemingen, bijv. een distributeur, of een producerend of assemblerend bedrijf.

>>

3R

6

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Bijzondere vormen van indirecte entreestrategieën:**
 - **(Internationale) joint venture;** het verband is veelal -vooral bij produceren in het buitenland- erop gericht om een gezamenlijke, volledig gedifferentieerde onderneming op te zetten, die voor gezamenlijke rekening en risico een activiteit of markt tot ontwikkeling brengt. Hierbij brengen de betrokken partijen naast aandelenvermogen ook andere activa in zoals technische kennis, management, e.d.

3R

7

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Bijzondere vormen van indirecte entreestrategieën:**
 - **Piggy back,** vorm van samenwerking waarbij een exporterende onderneming (de zgn. 'rider') **gebruik maakt van de distributiekanaalen van een andere, reeds exporterende onderneming** (de zgn. 'carrier'). Het gaat hier vrijwel altijd om bedrijven die -uiteraard- niet met elkaar concurreren, maar elkaar wel qua assortimenten kunnen aanvullen.



3R

8

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Bijzondere vormen van indirecte entreestrategieën:**
 - **Joint selling,** vorm van samenwerking waarbij een exporterende onderneming **gebruik maakt van de verkooporganisatie van een buitenlandse onderneming,** die op haar beurt op vergelijkbare wijze **gebruik maakt van de verkooporganisatie van de exporterende onderneming in de thuishmarkt.** Wordt ook wel aangeduid als **assortiments-uitwisseling.** Vaak toegepast in de IT-sector en in de auto-industrie (bijv. Chrysler - Mitsubishi).

3R

9

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Bijzondere vormen van indirecte entreestrategieën:**
 - **Exportcombinatie**, waarbij een bepaalde **groepering van exporterende ondernemingen** één of meer exportfuncties uitvoert voor de aan de exportcombinatie deelnemende (en zelfstandig blijvende) exporterende ondernemingen.
Dit gebeurt door de oprichting van een 'centraal orgaan', met als doel kostenvermindering en omzetvergroting voor alle deelnemende ondernemingen. Vb.: NEC

3R

10

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Entreestrategieën: operaties samen met buitenlandse ondernemingen:**
 - **Internationale licentie**, betreft een samenwerking met een in het buitenland gevestigde onderneming, waarbij de onderneming in het thuisland (de licentiegever, licensor) het recht verleent om **gebruik te maken van haar industrieel eigendom** (bijv. productiemethoden, merknamen, patenten, e.d.). Hiervoor betaalt de licentienemer (licensee) een bepaalde vergoeding aan de licensor.

3R

11

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Entreestrategieën: operaties samen met buitenlandse ondernemingen:**
 - **Internationale franchising**, betreft een samenwerking, waarbij een buitenlandse producent of distributeur (de franchisenemer, franchisee) tegen een bepaalde vergoeding totaal of gedeeltelijk **gebruik mag maken van een exclusief exploitatiesysteem** van de franchisegever (franchisor) in het thuisland.

>>

3R

12

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Entreestrategieën: operaties samen met buitenlandse ondernemingen:**
 - **Internationale franchising**, kan worden onderscheiden in 3 vormen:
 - **detailhandelsfranchising op industrieel niveau**, zoals autoproducenten ten opzichte van buitenlandse dealers;
 - **detailhandelsfranchising bij diensten**, zoals bij McDonald's, KFC, Manpower Inc., e.d.;
 - **groothandelsfranchising**, zoals bijv. Coca-Cola en Pepsico ten opzichte van buitenlandse bottelaars m.b.t. de levering van siroop.

3R

13

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Entreestrategieën: operaties samen met buitenlandse ondernemingen:**
 - **Management contract**, betreft een samenwerkingsovereenkomst waarbij een onderneming zich onder bepaalde voorwaarden verbindt aan het leiden van een andere onderneming in het buitenland.

Komt onder meer voor in de hotelbranche alwaar op basis van management contracten grote hotels in het buitenland worden gerund t.b.v. buitenlandse vastgoedeigenaren.

3R

14

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Entreestrategieën: operaties samen met buitenlandse ondernemingen:**
 - **Contractfabricage (contract manufacturing)**; hierbij laat de internationaliserende onderneming haar **producten fabriceren bij een onafhankelijk producent** in het buitenland.

Deze producent is uitsluitend verantwoordelijk voor de productie en levering van de producten aan de internationaliserende onderneming, die op haar beurt de verantwoordelijkheid van alle marketing-activiteiten op zich neemt.

3R

15

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Entreestrategieën: operaties samen met buitenlandse ondernemingen:**
 - **Industriële samenwerking;** hiermee worden **samenwerkingsovereenkomsten** bedoeld tussen ondernemingen in verschillende landen, die samenwerken op het gebied van bijv. R&D of productie-knowhow. Dit kan bijv. plaats vinden d.m.v. een strategische alliantie.

Gebeurt vaak tussen (grote) bedrijven die elkaars directe concurrenten zijn, zoals in de IT-sector.

3R

16

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Entreestrategieën: zelfstandige operaties in het buitenland**
 - **Lokale productie;** betreft het opzetten van een **complete productiefaciliteit**, hetgeen in de regel hoge investeringen met zich meebrengt. Vanuit deze vestiging wordt tevens de marketing en logistiek georganiseerd. Wordt o.a. toegepast met het oog op leverbetrouwbaarheid, onderdelenservice, of om een belangrijke klant te volgen die zich in het buitenland vestigt (bijv. Japanse bandenfabrikant Bridgestone nabij Honda in de VS).

3R

17

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Entreestrategieën en distributiebeleid

- **Entreestrategieën: zelfstandige operaties in het buitenland**
 - **Assemblage;** houdt in dat de internationaliserende onderneming de **eindfase van het productieproces** laat plaats hebben in het buitenland, bijv. met het oog op de nabijheid van grondstoffen en/of energiebronnen, of i.v.m. lagere loonkosten. Voorbeelden: auto-industrie (VW in Mexico); consumentenelektronica-sector (Hitachi in Chili en Kenia; Philips, Sony in Taiwan).

3R

18

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix



3R

19

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Productbeleid:**
 - **bijzondere aspecten betreffende 'product':**
 - **productaanpassingen:** vaak zullen producten op fysiek niveau moeten worden aangepast, bijv. i.v.m.:
 - **andere gebruiksfuncties** (bijv. fietsen >>);
 - **andere gebruiksomstandigheden** (bijv. wasmiddelen in GB t.o.v. NL);
 - **andere afnemers(groepen)** (bijv. zitmaai-machines of auto's in VS versus NL);
 - **afwijkende smaken** (bijv. rookwaar, snoep, frisdrank);
 - **klimatologische verschillen.**

3R

20

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix



3R

21

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Productbeleid:**
 - **bijzondere aspecten betreffende 'product':**
 - **verpakking:** er kunnen hieraan andere eisen worden gesteld, o.a. met het oog op:
 - wijze van vervoer;
 - eisen van verzekeraars;
 - douanevoorschriften;
 - merktekens;
 - afmetingen en gewichten;
 - vormgeving, herkenbaarheid, e.d.

3R

22

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Productbeleid:**
 - **bijzondere aspecten betreffende 'product':**
 - **merkenbeleid:** naast afwegingen die ook op de thuishmarkt spelen (paraplumerk? individuele fabrikantenmerk? private label?) moet ook nagedacht worden over o.a.:
 - **bruikbaarheid van merknaam en logo's** in buitenland (uitspraak, betekenis, kleuren, vormen; overal hetzelfde of juist niet, enz.);
 - **beschermingsmogelijkheden tegen imitatie (counterfeiting).**

3R

23

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Productbeleid:**
 - **bijzondere aspecten betreffende 'product':**
 - **garantie, service, onderhoud:** deze aspecten kunnen van land tot land verschillen, bijv. i.v.m.:
 - hogere kosten vanwege afstanden;
 - verschillende wet- en regelgevingen (productaansprakelijkheid);
 - wel of niet beschikken over lokale (service-en onderhouds-) faciliteiten.

3R

24

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Productbeleid:**
 - **bijzondere aspecten betreffende 'product':**
 - **PLC, productlevenscyclus:** een product kan in meerdere internationale markten of segmenten worden uitgezet, en kan zodoende in verschillende fasen van de plc zitten.
 - Op deze wijze kunnen (ontwikkelings-) kosten worden verspreid, waardoor kostprijs, marge en afnemersprijis meer acceptabel kunnen worden;
 - Mogelijk goedkopere productie ten gevolge van '*leercurve-effect*'.

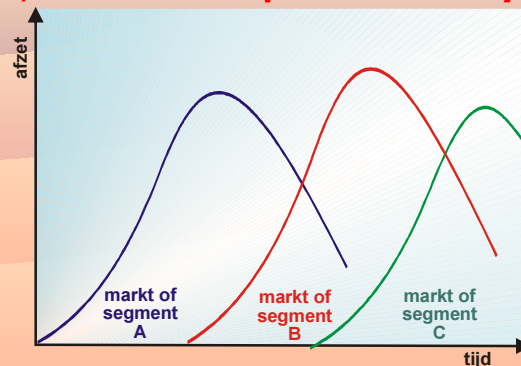
3R

25

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Productbeleid:**
 - **PLC, internationale productlevenscyclus:**



3R

26

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Prijsbeleid:**
 - **bijzondere aspecten betreffende 'prijs':**
 - In internationale marketing is de prijs het instrument dat het meest wordt aangepast aan lokale omstandigheden.
 - **Interne factoren** o.a.:
 - de **marketingstrategie** (bijv. gebaseerd op een centraal geregelde 'basisprijs', of prijsbeleid geheel gedecentraliseerd), en
 - de **distributiestrategie** (de gekozen entreestrategie, aantal schakels, enz.).

3R

27

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Prijsbeleid:**
 - **bijzondere aspecten betreffende 'prijs':**
 - **Andere prijsbeïnvloedende factoren:**
 - **externe factoren:** met name waar het gaat om **overheidsinmenging**, o.a. in de vorm van:
 - **(fiscale) wetgeving;**
 - **protectionistische maatregelen**, zoals:
 - invoerrechten;
 - invoerquota;
 - exportsubsidies;
 - handelsverdragen;
 - administratieve procedures, e.d.

3R

28

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Prijsbeleid:**



Part of the BigMac Index (2017):



Country:	BM price	vs. USA:
Switzerland	\$ 6,74	127
Norway	\$ 5,91	112
USA	\$ 5,30	100
Eurozone	\$ 4,47	84
Japan	\$ 3,36	63
China	\$ 2,92	55
India	\$ 2,76	52
Russia	\$ 2,28	43

The Economist

(Netherlands \$ 4.12)

3R

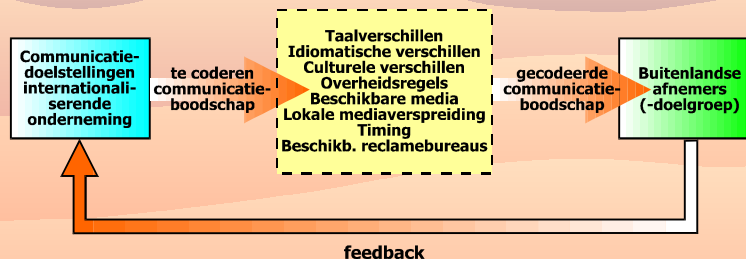
29

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Communicatiebeleid (promotiebeleid):**

VERSCHILLENDE ELEMENTEN BIJ INTERNATIONALE COMMUNICATIE



3R

30

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Communicatiebeleid (promotiebeleid):**
 - **2 uiterste benaderingen:**
 - **ongedifferentieerd communicatiebeleid**, dus gestandaardiseerd, zoals door enkele global brands kan en wordt gevoerd (Coca-Cola, Benetton); voor de meeste ondernemingen **vrijwel niet uitvoerbaar** (positionering verschilt teveel van land tot land). Bij deze benadering ligt de **nadruk op kosten- en operationele aspecten;**

>>

3R

31

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Communicatiebeleid (promotiebeleid):**
 - **2 uiterste benaderingen:**
 - **gedifferentieerd communicatiebeleid**, waarbij zowel reclamestrategie als het creatieve concept aan lokale omstandigheden worden aangepast (meestal niet zinvol vanwege **gigahoge kosten**). Bij deze benadering ligt de nadruk op specifieke landenmarktbenadering, hetgeen **dichter bij het marketingconcept** ligt.

3R

32

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Communicatiebeleid (promotiebeleid):**
 - **praktische benadering:**
 - Met het oog op toepassing van het marketingconcept, en omdat communicatie zo taal- en cultuurgevoelig is, biedt een **gedeeltelijk gedifferentieerde -maar op onderdelen gestandaardiseerde- communicatiestrategie** veel voordelen, en geniet bij veel ondernemers de voorkeur.






3R

33

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Communicatiebeleid (promotiebeleid):**
 - **internationaal product/communicatiebeleid:**

		Product		
		don't change product	adapt product	develop new product
Communication	don't change communications	 Straight extension	 Product adaption	 Product invention
	adapt communications	 Communication adaption	 Dual adaption	

3R Prof. Warren Keegan

34

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Communicatiebeleid (promotiebeleid):**
 - **aspecten communicatie-instrumenten:**
 - **internationale mediakeuze**, is sterk afhankelijk van wat beschikbaar is, de aanwezigheid van concurrenten in de divers media, en de mate van grensoverschrijding;
 - **sales promotion** wordt vooral ingezet bij deelname aan buitenlandse beurzen en exposities.

>>

3R

35

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Communicatiebeleid (promotiebeleid):**
 - **aspecten communicatie-instrumenten:**
 - **persoonlijke verkoop**, wordt relatief veel ingezet bij internationale communicatie, en met name in industriële markten, of in landen waar weinig reclamemedia beschikbaar zijn;
 - **(corporate) public relations**, wordt regelmatig ingezet om contacten te onderhouden met lokale overheden, werkgevers- en werknemersorganisaties, pers, politieke, en consumentenorganisaties, e.d.

3R

>>

36

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

De internationale marketingmix

- **Communicatiebeleid (promotiebeleid):**
 - **aspecten communicatie-instrumenten:**
 - **direct marketing**, wordt vaak ingezet als een vorm van marktverkenning en bij de entree op buitenlandse markten;
 - **beurzen en tentoonstellingen**, in diverse branches hebben ondernemingen grote successen geboekt dankzij hun deelname aan buitenlandse beurzen en exposities. Dit instrument is relatief duur, maar biedt veel mogelijkheden voor productpresentatie, persoonlijk contact en verkoop.

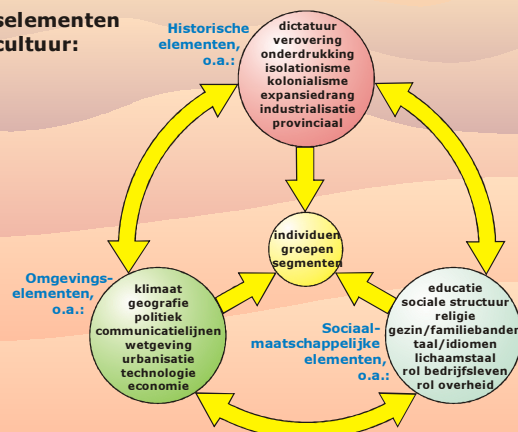
3R

37

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Culturele aspecten

Basiselementen van cultuur:



3R

38

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Culturele aspecten

- **Belang van cultuur voor internationaliserende onderneming:**
 - In het huidige globalisatietijdperk is de verleiding groot om te generaliseren en te systematiseren in het kader van globalistie. Of om de wereldmarkt als een *global village* te beschouwen. Globalisatie houdt echter in onvoldoende mate rekening met culturele verschillen.
 - **Kennis van cultuurverschillen** is een belangrijke voorwaarde voor succes op internationale markten.

3R

30

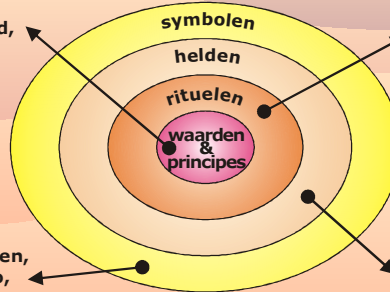
INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Culturele aspecten

● **Cultuurniveaus (Geert Hofstede):**

bijv. loyaliteit van medewerkers, zuinigheid, rechtvaardigheid, eerlijkheid

gewoonten en gedragingen op basis van geschreven en ongeschreven regels



gebouwen, vervoermiddelen, kleding, logo, presentatie, producten

belangrijke personen voor / binnen de organisatie

3R

40

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Culturele aspecten

● **Kennis van culturele verschillen:**

De Nederlandse sociaal-psycholoog prof.dr.ir. **Geert Hofstede** heeft onderzoek gedaan naar cultuurverschillen tussen landen en hun economische gevolgen. Om deze verschillen in kaart te brengen worden **6 dimensies** gehanteerd:

- **individualisme vs. collectivisme;**
- **acceptatie van machtsafstand;**
- **masculiniteit vs. feminiteit;**
- **onzekerheidsvermijding;**
- **lange- of kortetermijndenken;**
- **uitbundigheid vs. terughoudendheid.**

3R

<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

41

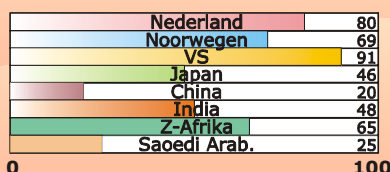
INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Culturele aspecten

● **Hofstede's 6 cultuurdimensies:**

- de hierna volgende vergelijkingsoverzichten komen voort uit Hofstede-insights.com 2017-2018.
- **individualisme vs. collectivisme;** de mate waarin individuen zijn geïntegreerd in groepen: de verhouding ik - wij - zij; in hoeverre een cultuur hecht aan het behalen van persoonlijke doelen.

collectief gericht



individueel gericht

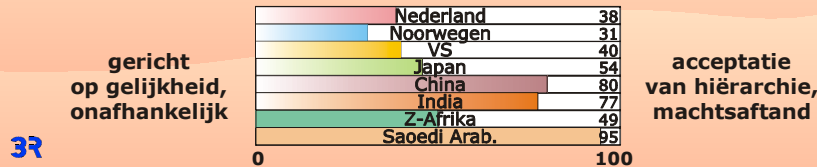
3R

42

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Culturele aspecten

- **Hofstede's 6 cultuurdimensies:**
 - **acceptatie van machtsafstand**; de mate waarin de minder machtige leden van organisaties en instellingen (zoals een gezin) hiërarchie en (maatschappelijke) ongelijkheid accepteren en verwachten.

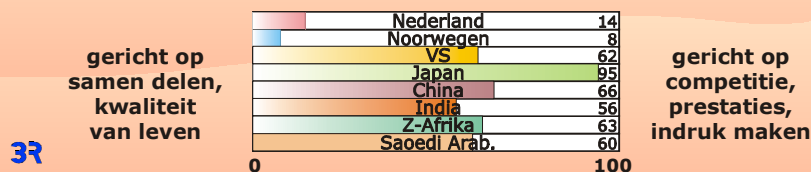


43

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Culturele aspecten

- **Hofstede's 6 cultuurdimensies:**
 - **masculiniteit vs. feminiteit**; de verspreiding van emotionele rollen tussen de seksen; welke waarde wordt gehecht aan traditioneel mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten.

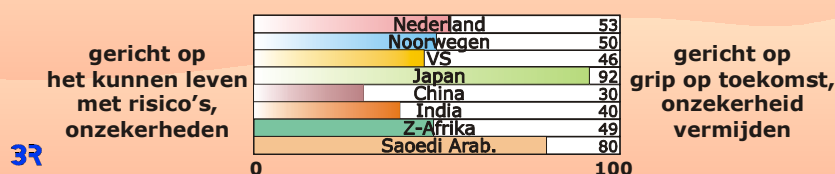


44

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Culturele aspecten

- **Hofstede's 6 cultuurdimensies:**
 - **onzekerheidsvermijding**; de tolerantie van een samenleving voor onzekerheid en onduidelijkheid; in hoeverre onzekerheid wordt vermeden door regelgeving, procedures, rituelen.

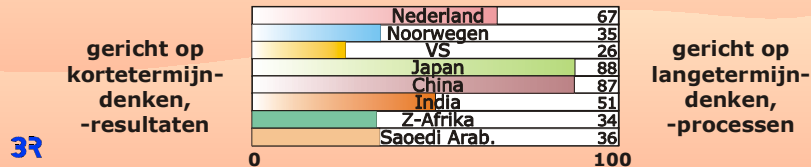


45

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Culturele aspecten

- **Hofstede's 6 cultuurdimensies:**
 - **lange- of kortetermijndenken;** de tijdhorizon van een samenleving; in hoeverre hecht men meer waarde aan de toekomst (**lange termijn**, volharding, spaarzaamheid, status) dan aan het verleden en het heden (**korte termijn**, kalmte, evenwichtigheid, traditie).

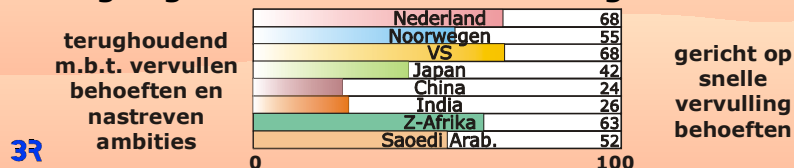


46

INTERNATIONAAL MARKETINGBELEID

Culturele aspecten

- **Hofstede's 6 cultuurdimensies:**
 - **uitbundigheid vs. terughoudendheid;** in hoeverre een cultuur aangename en plezierige vervulling toestaat van de eerste behoeften en de persoonlijke ambities van de leden. Terughoudende culturen hebben strenge sociale normen waarin nastreven van ambities gereguleerd is en wordt ontmoedigd.



47