

MODERN MARKETINGMANAGEMENT / 13A

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

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Onderwerpen

- **Marktafbakening**
- **Interne analyse**
- **Externe verkenning**
- **Exportlandenselectie**
- **Bedrijfstakanalyse**
- **Concurrentieanalyse**
- **Afnemersanalyse**
- **Distributieanalyse**
- **SWOT-confrontatieanalyse**
- **Exportmarketingmix**
- **Financiële haalbaarheid van het exportplan**



3R

2

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN



Marktafbakening

3

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Marktafbakening

- **Marktafbakening aan de hand van PMT-model:**
 - Voor een internationaliserende onderneming is het van belang duidelijk te weten in welke markt zij opereert, én in hoeverre gezocht moet worden naar eenzelfde soort markt in het buitenland met vergelijkbare of juist andere kenmerken.
 - Markten kunnen binnen exportlanden of regio's zijn en kunnen hun eigen, afzonderlijke kenmerken hebben.

3R

4

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Marktafbakening

- **Marktafbakening aan de hand van PMT-model:**
 - **Business scope / marktafbakening:**
 - **Afnemersdimensie:** welke klanten worden nu bediend?
 - **Afnemersfunctiedimensie:** in welke behoeften van afnemers(groepen) wordt nu concreet (bijv. behoefte aan een fiets) en/of abstract (bijv. behoefte aan vervoer) voorzien?
 - **Technologiedimensie:** welke middelen, werkwijzen, vaardigheden, e.d. worden ingezet om de behoeften van afnemers te kunnen vervullen?

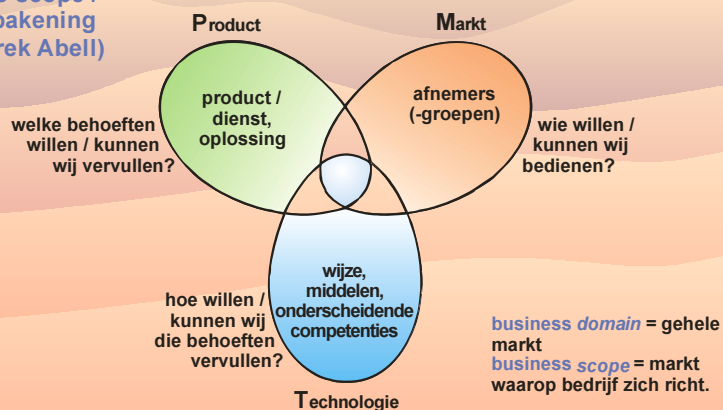
3R

5

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Marktafbakening

Business scope /
marktafbakening
(prof. Derek Abell)

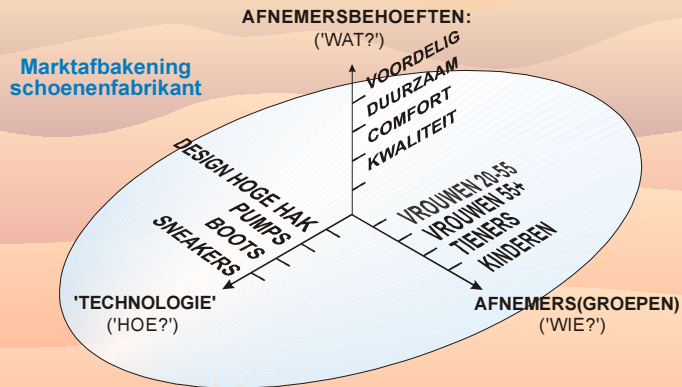


3R

6

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Marktafbakening



3R

7

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN



8

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Interne analyse

- **Interne analyse:**
 - **Sterkte-zwakteanalyse:**
 - Welke kenmerken van de onderneming dragen bij aan een succesvolle **buitenlandse marktbenadering**, en wat dient verbeterd te worden om dit te kunnen bereiken?
 - Hiertoe zal vaak een sterkte-zwakteanalyse worden ingezet, mogelijk aangevuld met **vergelijking met andere exporterende ondernemingen**.
 - Een dergelijke sterkte-zwakteanalyse vormt het begin van een nader **SWOT-analyse**.

3R

9

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Interne analyse

- **Interne analyse:**
 - **Sterkte-zwakteanalyse:**
 - 1: **onderzoek naar de exportorganisatie:**
 - **mate van innovatie:** patenten, R&D, technologieën, mogelijkheden van productdifferentiatie, e.d.;
 - **productieaspecten:** kostenstructuur, flexibiliteit, mensen, middelen, e.d.;
 - **management & organisatie:** kwaliteit van management, visie, bedrijfscultuur, kennis omtrent internationalisering, e.d.;
 - **marketing, marktpositie:** kwaliteit van marketing & sales, merkbekendheid, e.d.

3R

10

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Interne analyse

- **Interne analyse:**
 - **Sterkte-zwakteanalyse:**
 - 2: **productmogelijkheden buitenlandse markt:**
 - **sterke / zwakke punten van het product?**
 - **afnemersperceptie van het product?**
 - **gepercipieerde productkwaliteit?**
 - **welke producteigenschappen zijn van belang in de aankoopmotieven?**
 - **wordt het product op verschillende markten anders gewaardeerd?**
 - **welke overeenkomsten zijn er qua productbeoordeling in het buitenland?**

3R

11

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Interne analyse

- **Interne analyse:**
 - **Sterkte-zwakteanalyse:**
 - 3: **kwaliteit en kennis van het management:**
 - **in hoeverre het management voldoende internationale kennis, ervaring en instrumenten heeft om bij te sturen op:**
 - exportmarketing**
 - productiecapaciteit**
 - logistiek**
 - talenkennis**
 - operations, bedrijfsvoering**
 - mogelijkheden van productaanpassing.**

3R

12

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Interne analyse

- **Interne analyse:**
 - **Sterkte-zwakteanalyse:**
 - 4: **financiële aspecten**, o.a.:
 - investeringsmogelijkheden voor de buitenlandse markt
 - investeringsmogelijkheden in product-aanpassingen
 - her- en bijscholing van management en personeel
 - de financiële reserves.

3R

13

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN



14

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Externe verkenning

- **Externe verkenning:**
 - Voor zover deze tussenstap nog niet eerder heeft plaats gevonden, zal hier een globale externe verkenning betrekking hebben op:
 - het **ontdekken van externe trends en ontwikkelingen in de (internationale) macro-omgeving** die voor de onderneming van belang kunnen zijn, en aanleiding geven tot
 - **nader onderzoek en analyse van reële kansen (en bedreigingen) met het oog op internationalisatie.**

3R

15

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Externe verkenning

- **Externe verkenning:**
 - **Voorbeeld schoenenfabrikant:** uit een eerste externe verkenning blijkt dat de schoenenmode in verschillende regio's in de wereld in sterke mate achterloopt ten opzichte van die in W.-Europese en N.-Amerikaanse metropolen. In deze regio's -grote delen van Azië, India, Rusland, Z.-Amerika en noordelijke en zuidelijke delen van Afrika- is ook een toenemende vraag te zien naar betaalbare designschoenen met een W.-Europees kwaliteitsimago.

3R

16

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Externe verkenning

- **Externe verkenning:**
 - **Voorbeeld schoenenfabrikant:** op basis van deze externe verkenning is het voor deze onderneming interessant om exportmogelijkheden te onderzoeken naar een 8-tal Z.O.-Aziatische landen, India, Rusland, 6 landen in Z.-Amerika en 4 landen in Afrika. Door middel van verdere exportlandselectie dienen deze 20 landen vervolgens nader te worden onderzocht, waarna uiteindelijk het meeste geschikte exportland zal overblijven

3R

17

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN



18

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Exportlandenselectie

- **Exportlandenselectie:**
 - Selectie kan gebeuren aan de hand van een 4-tal filters, van grof tot fijn, waarna uiteindelijk 1 geschikt exportland overblijft:
 - **voorfilter:** o.a. betreffende voldoende arbeidskrachten, inzichtelijkheid van de markt, ondernemingsklimaat, infrastructuur, MVO, e.d.
 - **groffilter macro-omgeving:** o.a. betreffende bevolkingsomvang, BNP, koopkracht, belastingregime, stabiliteit lokale valuta, politieke stabiliteit, culturele verwantschap, enz.

3R

19

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Exportlandenselectie

- **Exportlandenselectie:**
 - Verdere selectiefilters:
 - **groffilter meso-omgeving:** o.a. betreffende marktgegevens, concurrentie, product-/productie-eisen, importrestricties, mogelijkheden van handelsbevordering, enz.
 - **factorenscore-evaluatie:** de gegevens van de overblijvende 2 à 3 landen worden onderzocht, en aan die gegevens worden waarden toegekend, bijv. t.a.v. prijsniveau, concurrentie, koopkracht van afnemers, invloed regionale culturen, e.d. >>

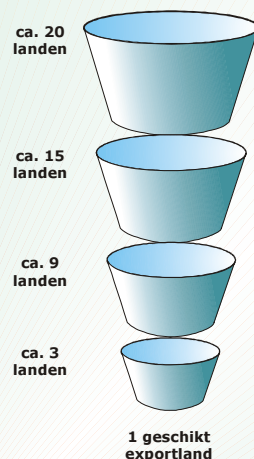
3R

20

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Landselectiemodel

(prof. H. Veldman)



Voorfilter:

bijv.: -welvaartspeil
-transportkosten
-invoerbeperkingen
-calamiteiten
-internationaliseringsmotieven

Filter 1: groffilter (macro-omgeving)

bijv.: -politieke omgeving
-economische statistieken (BBP, inflatie, consumptie, e.d.)
-klimatologisch, topografisch
-andere factoren, zoals deskundigen

Filter 2: fijnfilter (meso-omgeving)

bijv.: -marktgegevens
-concurrentie
-handelsbevordering
-product-/productie-eisen
-invoerbarrières
-andere nog onvoorzienbare factoren

Factorenscoremethode:

-weging van factoren en toekenning van scores, waarna uit een vergelijkingstabel het meest geschikte exportland kan worden gekozen
-gevoeligheidsanalyse: nagaan in hoeverre kleine veranderingen in weging invloed op de scores hebben

3R

21

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Exportlandenselectie

Factoren	Weging %	Land A		Land B		Land C	
		score 1-10	gewogen	score 1-10	gewogen	score 1-10	gewogen
politieke stabiliteit	20	7	1,4	8	1,6	9	1,8
inkomen per hoofd	10	6	0,6	6	0,6	6	0,6
koopkracht	25	6	1,5	6	1,5	7	1,75
culturele verwantschap	15	7	1,05	8	1,2	8	1,2
klimatologisch	10	8	0,8	7	0,7	7	0,7
topografisch (afstanden)	20	5	1,0	4	0,8	6	1,2
	100		6,35		6,40		7,25
marktpotentieel	25	8	2,0	7	1,75	9	2,25
importhelling	15	5	0,75	7	1,05	7	1,05
concurrentieintensiteit	20	6	1,2	7	1,4	8	1,6
handelsbevordering overheid	20	7	1,4	6	1,2	7	1,4
producteisen	20	7	1,4	6	1,2	7	1,4
	100		6,75		6,60		7,70

voorbeeld factorenscoretabel

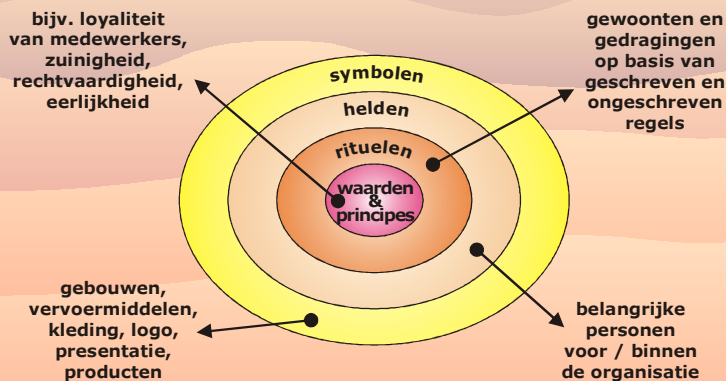
3R

22

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Culturele aansluiting en verschillen

● Cultuurniveau's (Geert Hofstede):



3R

23

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Culturele aansluiting en verschillen

● 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/>

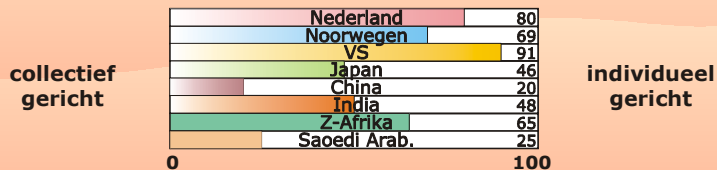
24

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Culturele aansluiting en verschillen

- **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.



3R

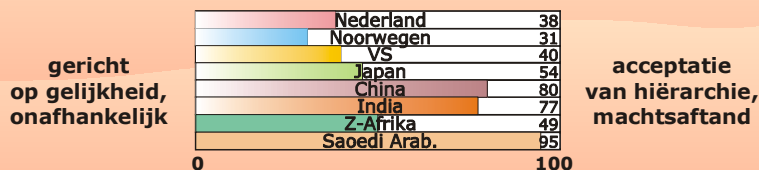
25

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Culturele aansluiting en verschillen

- **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.



3R

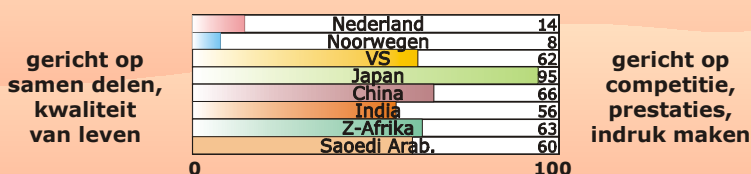
26

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Culturele aansluiting en verschillen

- **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.



3R

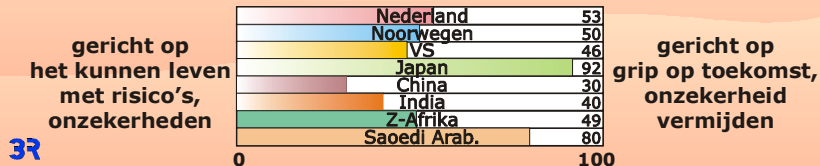
27

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Culturele aansluiting en verschillen

- **Hofstede's 6 cultuurdimensies:**

- **onzekerheidsvermijding**; de tolerantie van een samenleving voor onzekerheid en onduidelijkheid; in hoeverre onzekerheid wordt vermeden door regelgeving, procedures, rituelen.



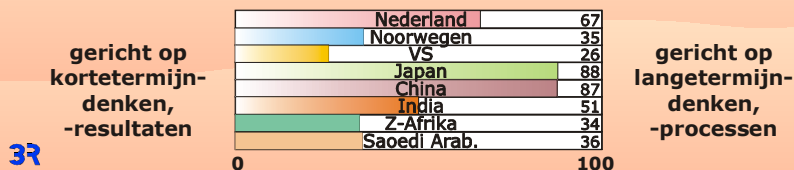
28

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Culturele aansluiting en verschillen

- **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).



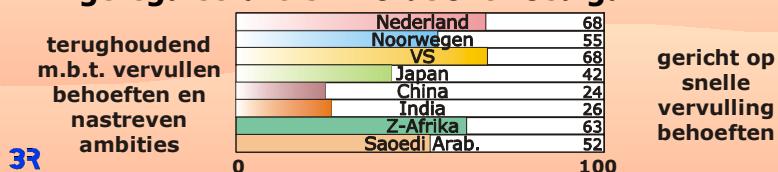
29

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

Culturele aansluiting en verschillen

- **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.



30

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN



31

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Concurrentie, bedrijfstakanalyse:**
 - In een bedrijfstakanalyse wordt niet alleen gekeken naar bestaande aanbieders, maar ook potentiële aanbieders, en ook: partijen die niet direct op de(zelfde) markt opereren.
 - Concurrentie moet dus ruim worden bekeken:
 - het concurreren, de mate van concurrentie, de **intensiteit van concurrentie**: --> **bedrijfstakanalyse**;
 - de concurrentie: de verzamelnaam van alle concurrenten, **het gedrag van individuele concurrenten**: --> **concurrentieanalyse**.

3R

32

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Doel van bedrijfstakanalyse:**
 - inzicht verkrijgen in de **aantrekkelijkheid van de markt**, hetgeen te maken heeft met groeiperspectieven, investeringsmogelijkheden, portfolio-analyses (MABA, BCG);
 - inzicht verkrijgen in **kansen en bedreigingen vanuit de bedrijfstak** (bijv. vanuit meso- en macro-omgevingsfactoren), hetgeen onderdeel vormt van de SWOT-analyse.

3R

33

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Invloedsfactoren op marktaantrekkelijkheid:**
 - **macro-omgevingsfactoren**, waaronder met name branchevariabelen en de bekende **DESTEP-factoren**;
 - **geaggregeerde** ('samengestelde') **marktfactoren**: factoren die te maken hebben met de markt vraag, waaronder **marktgroei**;
 - **bedrijfstakstructuurfactoren**: factoren die de intensiteit van de concurrentie op de markt bepalen, bijv de verdeling van de **macht op de markt**, de **concentratie van concurrentie**.

3R

34

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Invloedsfactoren op marktaantrekkelijkheid:**

Onderdelen van de bedrijfstakanalyse

Macro-omgeving: <ul style="list-style-type: none">-economisch-demografisch-sociaal-cultureel-politiek-juridisch-maatschappelijk-technologisch	Markt: <ul style="list-style-type: none">-marktomvang-marktgroei-fase in PLC-conjunctuur-/seizoensgevoeligheid	Bedrijfstak (-structuur): <ul style="list-style-type: none">-winstgevendheid-factoren vanuit Porter's 5-krachten model
---	--	--

3R

35

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **DESTEP-factoren:**
 - **Demografische factoren**
 - **Economische factoren**
 - **Sociaal-culturele factoren**
 - **Technologische factoren**
 - **Ecologische factoren** cq. **Maatschappelijk**
 - **Politiek-juridische factoren**
 - [○ **Institutionele factoren**]
- **Al deze factoren zijn bepalend voor de kansen en bedreigingen die zich voor de onderneming kunnen voordoen.**

3R

36

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Bedrijfstakanalyse: macro-omgeving:**
 - **Aandachtspunten bij analyse macro-omgeving:**
 - **Kans of bedreiging** (of feit)?
 - Noodzakelijkheid **continue analyse** (ofwel *environmental scanning*): het voortdurend aftasten van de omgeving, maar dan wel gericht op relevante factoren (*information need area's*).

3R

37

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Bedrijfstakanalyse: macro-omgeving:**
 - **Aandachtspunten bij analyse macro-omgeving:**
 - **Voorspellen en analyseren van scenario's**, vaak in de vorm van **worst-case**, **meest-waarschijnlijke**, en **optimistische** scenario-uitwerkingen; kan het omgaan met macro-ontwikkelingen vergemakkelijken.

3R

38

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Bedrijfstakanalyse: geaggregeerde markt:**
 - **Marktomvang:**
 - Meestal geldt: hoe groter, hoe aantrekkelijker, vanwege meer omzetmogelijkheden (maar wel vaak meer concurrenten).
 - Met het oog op het kunnen bepalen van segmentaties, marktaandelen, e.d. is het natuurlijk wel van belang om de markt goed af te bakenen.
 - Van belang is om onderscheid te maken in:
 - *served market* (de huidige, bediende markt)
 - *potentiële markt* (wat max. haalbaar is).

3R

39

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Bedrijfstakanalyse: geaggregeerde markt:**
 - **Marktgroei:**
 - Meestal geldt: hoe sterker, hoe meer afzet kan worden verwacht (maar wel toename van meer concurrenten).
 - Naast het analyseren van de **huidige marktgroei**, is het ook belangrijk om inzicht te verkrijgen in de **verwachte marktgroei**, dit aan de hand van voorspellingen.

3R

40

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Bedrijfstakanalyse: geaggregeerde markt:**
 - **Marktgroei / PLC:**
 - Met het oog op marktgroei is het ook van belang om meer inzicht te verkrijgen in de PLC's betreffende productgroepen, productvariëteiten en merken.



Dyson stofzuiger



Senseo



Sony PlayStation 4

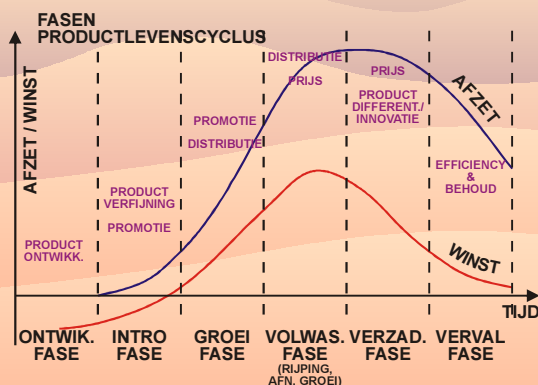
3R

41

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Bedrijfstakanalyse: geaggregeerde markt:**



3R

42

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Bedrijfstakanalyse: bedrijfstakstructuur:**
 - **Winstgevendheid:**
 - Naast het verkrijgen van inzicht in de winstgevendheid tussen markten, is het ook van belang de **variabiliteit van de winstgevendheid** te (trachten te) analyseren: de mate waarin de winstgevendheid in de tijd fluctueert.
Zo leidt een vraagdaling op markten met relatief hoge vaste kosten tot een sterkere winstdaling dan op markten met relatief lage vaste kosten.

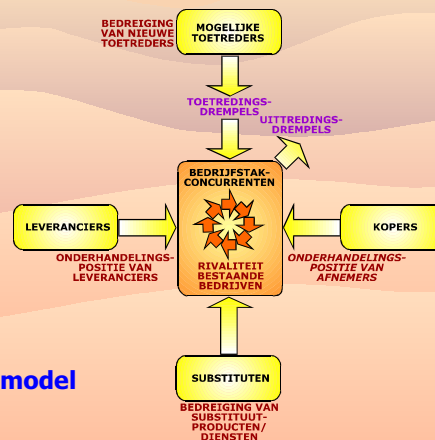
3R

43

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Bedrijfstakanalyse:**



3R

44

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

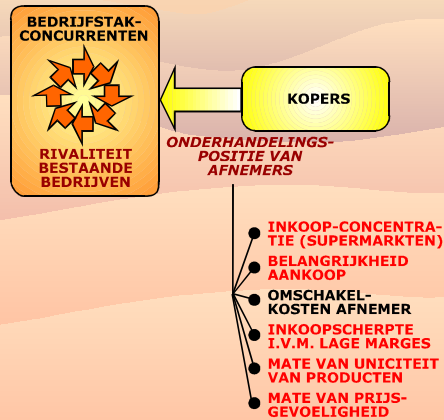
ABCD: Bedrijfstakanalyse



45

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

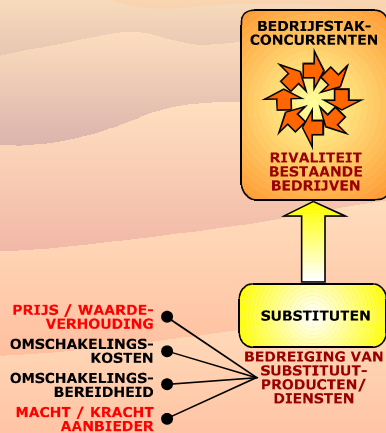


3R

46

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

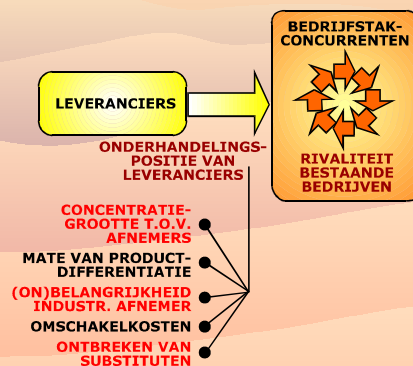


3R

47

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

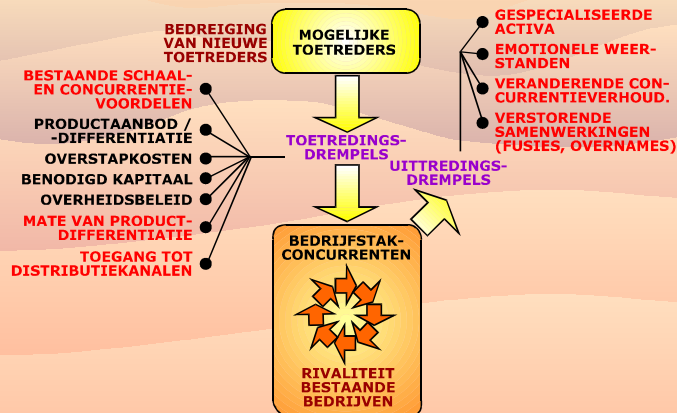


3R

48

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse



3R

49

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Bedrijfstakanalyse

- **Bepaling van de marktaantrekkelijkheid:**
 - **Verband toe/uittreddingsdrempels en winstgevendheid:**

		UITTREDINGS-BARRIÈRES	
		Laag	Hoog
TOETREDINGS-BARRIÈRES	Laag	Lage, stabiele winsten	Lage, risico-volle winsten
	Hoog	Hoge, stabiele winsten	Hoge, risico-volle winsten

3R

50

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN



Concurrentenanalyse

51

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Concurrentenanalyse

- **Doel van een concurrentenanalyse:**
 - inzicht verkrijgen in **sterke en zwakke punten** van concurrenten
 - inzicht verkrijgen in **toekomstig gedrag** (strategieën) van concurrenten.
- **Invalshoeken van een concurrentenanalyse:**
 - de concurrent wordt gezien als **rivaal**, vijand om te verslaan (gangbaar tot eind jaren '80)
 - de concurrent wordt gezien als '**concullega**', een mogelijke samenwerkingspartner (gangbaar vanaf de jaren '90).

3R

52

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Concurrentenanalyse

- **Concurrentieniveaus:**
 - **behoeften** (of: budget-)concurrentie, inzake behoefte van afnemer, bijv. aan vervoer óf **accommodatie**;
 - **generieke** concurrentie, m.b.t. verschillende soorten producten t.b.v. eenzelfde behoefte, bijv. kampeerverblijf óf **hotelaccommodatie**;
 - **producttype** (of: productcategorie-)concurrentie, m.b.t. verschijningsvorm van een product, bijv. familiehotel óf **3-sterrenhotel**;
 - **merk**concurrentie, bijv. **AC Hotel** óf **NHHotel**.

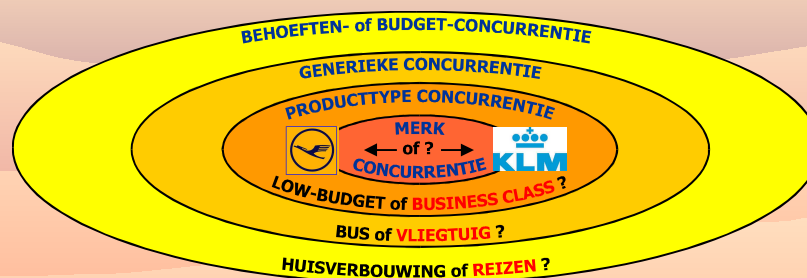
3R

53

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Concurrentenanalyse

- **Concurrentieniveaus:**



3R

54

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Concurrentenanalyse

- **Concurrentieanalyse, 8-stappenplan** (H. Veldman):
 - 1/ maak een overzicht van de producten en/of diensten die op de exportmarkt zullen worden aangeboden;
 - 2/ maak een overzicht van mogelijke afnemers;
 - 3/ maak per productgroep een overzicht van de belangrijkste concurrenten. Het is niet ondenkbaar dat dit per PMC kan verschillen;>>

3R

55

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Concurrentenanalyse

- **Concurrentieanalyse, 8-stappenplan** (H. Veldman):
 - 4/ maak een overzicht van concurrentieonderwerpen waarover nadere informatie nodig is;
 - 5/ maak een overzicht van de beoogde PMC's;
 - 6/ combineer de gegevens in een schema;>>

3R

56

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Concurrentenanalyse

- **Concurrentieanalyse, 8-stappenplan** (H. Veldman):
 - 7/ bepaal de eigen sterke en zwakke punten t.o.v. de concurrenten;
 - 8/ bepaal hoe de sterke punten en kansen die uit het concurrentieonderzoek naar voren komen, het beste benut kunnen worden. Waarin onderscheiden de eigen producten en diensten zich? Wat zijn de eigen KSF's (en uiteraard ook: KPI's)?

3R

57

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Concurrentenanalyse

- **Identificatie van KSF's en S/W's concurrenten:**
Sterke en zwakke punten concurrenten:
 Een sterkte/zwakte-analyse betreffende concurrenten zal meestal een **grote hoeveelheid informatie** opleveren.

Dit kan vaak het beste worden samengevat in de vorm van een **scoretabel** waarin tegelijkertijd de eigen organisatie als vergelijking wordt toegevoegd. Ook kan hier gebruik gemaakt worden van **benchmarking** (afkijken van *best practice*).

3R

58

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Concurrentenanalyse

Sterke / zwakke eigenschappen	Belang in bedrijfstak	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C	Overige concurr'n	Eigen organisatie
Innovatie						
● technologie	8	9	8	7	7	7
● uitgaven R&D	9	8	8	8	7	7
●
Productie						
● methode	7	7	7	6	6	7
● personeel	8	7	8	7	6	8
●
Management						
● flexibiliteit	8	7	7	7	6	8
● ondernemend	9	8	7	6	7	8
●
Marketing						
● marktkennis	8	7	8	8	5	7
● relatie distrib'n	9	7	9	7	5	8
●
Financiële						
● cashflow	8	9	7	7	5	7
● solvabiliteit	8	9	7	6	5	7
●

3R

59

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Concurrentenanalyse

Key success factor / KSF	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C	Overige concurr'n	Eigen organisatie
Innovatiegerichtheid	7	6	8	6	7
Kwaliteitsgedrevenheid	7	5	7	5	6
Ondernemerschap top	6	5	6	5	6
Binding klanten & distributienet	4	6	4	6	7
Financiële sterkte	8	7	9	7	7

3R

60

EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

ABCD: Concurrentenanalyse

- **Verzamelen van gegevens over concurrenten:**
Deze **business** (of **competitive**) **intelligence** kan op verschillende wijzen worden verkregen:
 - via **andere marktpartijen**
 - via **concurrenten zelf** (website, jaarverslag, persberichten, reclame-uitingen, e.d.)
 - via **derden** (consumentenorganisaties, tijdschriften, onderzoeksbureau's, e.d.)
 - **kwantitatieve bronnen** (Nielsen, GfK; in NL: Bureau voor (Reclame)Budgetten Controle, Summoscan betreffende bereikcijfers, enz.).

32