

BOEKBESPREKINGEN

Handel (export) Markt (marktonderzoek) Organiseren

B. A. Bakker

EXPORT & MARKETING

Enige aspecten van exportmarketing en exportsamenwerking bij Nederlandse ondernemingen.
Samsom Uitgeverij,
Alphen aan den Rijn/Brussel, 1980.

door Prof. Dr. A. van der Zwan

Een auteur moet bij de publikatie van een werk van enige adem, wat geluk hebben. De tijd die verstrijkt tussen het moment van keuze van het onderwerp en de datum van de publikatie is meestal aanmerkelijk, zodat het moeilijk is om vooraf goed te voorzien hoe het resulterende werkstuk qua actualiteit zal vallen.

Bakker heeft dat geluk gehad; een beter tijdstip had hij voor de publikatie van zijn dissertatie *Export & Marketing* niet kunnen kiezen. Exporteren staat weer volop in de belangstelling en dat is niet verwonderlijk ook, want de Nederlandse exportprestatie is na de turbulentie in de jaren 60 gedurende de jaren 70 geleidelijk aan sterk achteruit gelopen, ook in relatieve zin: in de jaren 60 lag het jaarlijks groeipercentage van het volume van onze export circa 2½% *boven* dat van de wereldhandel en in de jaren 70 met eenzelfde percentage *er onder*, zodat wij de laatste jaren in marktaandeel zijn teruggelopen. De achtergrond van die verslechtering van onze exportpositie is betrekkelijk eenvoudig aan te geven, terwijl de onderliggende oorzaken c.q. de remedie meer omstreken zijn, hoewel ook de gedachten hierover vooral de laatste tijd wel meer convergeren. Qua achtergrond van het verschijnsel kan gewezen worden op de landenspreiding en pakketsamenstelling van onze export. Voor een gunstige ontwikkeling moet men aansluiting vinden bij de markttrends, dat wil zeggen dat tijdig op snelgroeiende afzetmarkten en produktgroepen moet worden ingespeeld. Dat blijkt in de Nederlandse export in te geringe mate het geval te zijn, terwijl voorts ook aandeelverliezen worden geleden op voor Nederland traditioneel sterke markten.

Ten aanzien van de oorzaken valt enerzijds te wijzen op generieke verschijnselen zoals de relatief sterke stijging van de loonkosten (zij het dat deze factor in de meest recente periode een andere tendens laat zien) en de „harde” gulden, terwijl anderzijds ook meer specifieke oorzaken zijn aan te wijzen, namelijk de „veroudering” van het Nederlandse specialisatiepatroon in de produktie en een tekortschietend export management.

Het is vooral die laatste factor waarop de studie van Bakker aangrijpt:

„Dient de Nederlandse industriële onderneming over te gaan tot internationalisatie van haar marketingactiviteiten door export? Zo ja, op welke wijze dient de onderneming dan de exportmarketingstrategie en exportmarkt-entreestrategie in buitenlandse markten vast te stellen en in hoeverre is daarbij exportsamenwerking zinvol?” (blz. 6).

Deze problemstelling is niet alleen zinvol met het oog op onze actuele exportpositie, maar ook met het oog op de internationale concurrentieverhoudingen op langere termijn gezien; nieuwe industrielanden c.q. nieuwe regio's als Z.O.-Azië, hebben hun intrede gedaan en bewerkstelligen een verschuiving in de wereldverhoudingen die ons dwingt veel alerter te reageren en actiever in te spelen op de structuurwijzigingen. Dat geldt ook voor de individuele industriële onderneming die in de studie van Bakker centraal staat.

Bij de behandeling van zijn onderwerp heeft Bakker aansluiting gezocht bij het leerstuk van de *Marketing* dat een conceptuele benadering biedt van afzetvraagstukken, namelijk het afnemer-georiënteerde management. De auteur poneert zijn vertrekpunt in boude bewoordingen: „De marketingconceptie is universeel. Zij past evenzeer voor het exportbeleid van de Nederlandse onderneming” (blz. 11). De lezer kan bij zo'n uitspraak al ongerust raken in het vooruitzicht geconfronteerd te worden met of een nogal geforceerde behandeling van de problematiek, of met een uitgangspunt dat door zijn algemeenheid zo weinigzeggend is dat het nauwelijks een richtsnoer biedt.

De marketingconceptie blijkt dan in de visie van de auteur voor het exportvraagstuk de volgende hiërarchie van stappen te impliceren:

- *marktselectie*; een systematische speurtocht voor de onderneming in de exportmarkten, gegeven de eigen specifieke bekwaamheden en de slaagvereisten.
- keuze van de *exportmarketingstrategie*, namelijk een gedifferentieerde benadering (elke exportmarkt op zich zelf beschouwd), versus die van „concentrated similarity” (dat is een gestandaardiseerde benadering met de thuismarkt dan wel de internationale markt als standaard).
- keuze van een *entreestrategie*, namelijk de directe (de rechtstreekse verkoop, via eigen verkoopkantoren in het buitenland) versus de indirecte (inschakeling van derden, zoals de groothandel en de handelsagent in het land waarnaar geëxporteerd wordt). Een aparte behandeling krijgt de exportsamenwerking die door de auteur als een indirecte entreestrategie wordt beschreven.

- keuze van het *exportmarktbewerkingplan*, dat is de afstemming van de marketinginstrumenten op de specifieke situatie.

Dit stramien, waarvan de laatste stap onderbelicht is gebleven, wordt uitgewerkt op basis van literatuurstudie, interviews met experts en een tweetal enquêtes onder Nederlandse ondernemingen naar de wijze waarop zij binnen de EEG exportmarketing bedrijven, respectievelijk naar de mate waarin en de wijze waarop in de export gebruik wordt gemaakt van samenwerking.

Dit geheel wordt voorafgegaan door een verkenning van de theorie van de internationale handel, waarvan de auteur concludeert dat deze nauwelijks aanknopingspunten biedt voor het marketingmanagement van de Nederlandse exporterende onderneming (blz. 142).

Indien ik nu tot een oordeel tracht te komen over de wijze waarop het onderwerp behandeld is, dan wil ik dat conform het gezichtspunt van de auteur voornamelijk doen vanuit de vraag:

In hoeverre zijn de thema's export en marketing op een zinvolle wijze in samenhang gebracht?

Bij de beantwoording van die vraag stel ik voor: op dat in de marketing inhoudelijk gezien nogal de nadruk wordt gelegd op de *omgevingsinvloeden*; de dynamiek van de markt en de daaruit resulterende aanpassingsproblematiek voor de onderneming wordt gerelateerd geacht aan de veranderingen die in de omgeving optreden. In die zin zou men de marketingbenadering *externalistisch* kunnen noemen.

In overeenstemming hiermee vindt men op blz. 109 de volgende in dit verband illustratieve passage: „Het marketingbeleid van de onderneming vereist aanpassing aan de voor de onderneming relevante *omgevingsfactoren*.”

Dat door Bakker gekozen uitgangspunt werkt ook door in de onderzoekbenadering, bijvoorbeeld ten aanzien van de *selectie* van exportmarkten. Conform dit uitgangspunt wordt in hoofdstuk 6 dat over die selectie gaat ook getracht om een relatie te leggen tussen de omgevingsfactoren en de inzet van marketinginstrumenten. In figuur 2 op blz. 182 wordt daartoe een getrappt schema geïntroduceerd waarin uit de primaire data de omgevingsfactoren worden afgeleid, daaruit de algemene karakteristieken en vervolgens de inzet van de marketinginstrumenten. Op blz. 191 e.v. bij de behandeling van de *analysemethoden* wordt die duidelijke lijn evenwel verlaten. Daar wordt de clustermethode ter sprake gebracht die er op gericht is om tot een *groepering* van landen te komen, met andere woorden meer homogene clusters te identificeren op basis van de algemene karakteristieken. Dit alles nog steeds op grond van de hypothese dat een homogenisering aan de hand van algemene karakteristieken ook tot homogeniteit leidt ten aanzien van specifieke kenmerken. Na de

bespreking van deze methoden vindt de verrassende ontknoping plaats; de auteur concludeert dan namelijk dat er onoverkomelijke bezwaren kleven aan het gebruik van die analysemethoden: de karakteristieken worden veel te algemeen geoordeeld, de criteria subjectief en de uitkomsten triviaal. De verwachte homogenisering blijkt zich in het geheel niet voor te doen, zo blijken in empirische toepassingen bijvoorbeeld alle EEG-landen in één cluster terecht te komen. Daaruit blijkt in feite dat de gevolgde methodiek, in feite niet discrimineert ten aanzien van voor het beleid relevante kenmerken. De auteur rapporteert deze bevindingen kennelijk zonder zich bewust te zijn van de implicaties voor de opzet van zijn boek. Zo blijven ook de directe gevolgen van de gerapporteerde bevindingen voor het schema op blz. 182 verder volledig onbesproken.

De auteur kiest vervolgens voor een andere wijze van marktselectie, waarbij de zo langzamerhand welbekende methodiek van de „product portfolio” van de Boston Consulting Group wordt geadopteerd en in zoverre geamendeerd dat men nu landen categoriseert als „Cash-cows”, „Stars”, „Problem children” en „Dogs”. Deze categorisering berust op een combinatie van twee criteria namelijk marktgroei en marktaandeel en is dus op reeds betreden en voor het bedrijf bekende markten van toepassing, maar niet zonder voorkennis en diagnose op nieuwe voor het bedrijf onbekende landenmarkten. De waarde van deze methodiek is voor de onderhavige problematiek dus beperkt, nog afgezien van de betrekkelijk zwakke empirische fundering ervan (zie hierover D. F. Abell en J. S. Hammond, *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, 1979, blz. 373-386). De uitwerking van deze problematiek ontbreekt in het betreffende hoofdstuk geheel. De behandeling van het vraagstuk van de marktselectie loopt dan ook in theoretisch opzicht eigenlijk op niets uit.

Het meest concreet en grijpbaar in de hier besproken studie zijn de hoofdstukken 7 t/m 9 waarin uitvoerig wordt ingegaan op de procedures en gedragswijzen die men volgen kan indien men een exportorganisatie wil opbouwen. Zonder af te willen dingen op het belang van wat in die hoofdstukken behandeld wordt, zouden ze even goed gepresenteerd kunnen worden in het kader van de „organisatie en techniek van de export” in plaats van „export en marketing”.

Ik kom tot de conclusie dat Bakker een hoogst actueel boek heeft geschreven dat een waardevolle informatiebron is voor wie zich wil verdiepen in de vraagstukken waarvoor een exporterende onderneming kan komen te staan. De door de auteur voorgestane integratie van marketing en export is evenwel niet bevredigend uit de verf gekomen.