Vlaanderen
is Internationaal Ondernemen

HET EXPORTPLAN

Leidraad voor Internationaal Ondernemen

Flanders Investment & Trade

IN ZEVEN STAPPEN NAAR UW EXPORTPLAN

LEIDRAAD BIJ INTERNATIONAAL ONDERNEMEN

In zeven stappen naar uw exportplan
is een uitgave van
Flanders Investment & Trade
Koning Albert II-laan 37 | BE - 1030 Brussel
T +32 2 504 87 11 | F +32 2 504 88 99
info@fitagency.be | www.flanderstrade.be
www.twitter.com/FlandersTrade | www.linkedin.com/groups

1e editie - 2e druk - Mei 2016

Verantwoordelijke uitgever: Claire Tillekaerts

© Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

IN ZEVEN STAPPEN NAAR UW EXPORTPLAN

LEIDRAAD BIJ INTERNATIONAAL ONDERNEMEN

01

INTERNE ANALYSE

EXTERNE ANALYSE

02

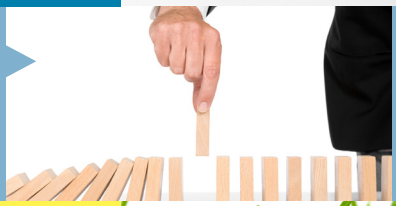
03

SWOT-ANALYSE

MARKT-BENADERING

04

05



RISICO-BEHEER

FINANCIELE PLANNING

06

07

ACTIEPLAN

INHOUDSTAFEL

INLEIDING 9
Nut van een exportplan? 11
Integreer export in uw algemene strategie 13
Missie, visie en strategie 13

1 INTERNE ANALYSE 19
Financieel 21
Het management 21
Uw personeel 23
Bedrijfssystemen en -processen 23
Capaciteit 23
Keuze exportproduct of -dienst 25
Logistiek 29
Innovatiebeleid 29

2 EXTERNE ANALYSE 31
2.1 Keuze van uw exportmarkt 33
2.2 Marktanalyse 39
Macro-economische analyse 39
Marktomvang 55
Trends en evolutie marktpotentieel 55
Marktsegmentatie 57
De distributieanalyse 63
Concurrentieanalyse 63
Het koopproces 65
Marktaantrekkelijkheid 67

3 SWOT-ANALYSE 69

4 MARKTBENADERING 73
4.1 Doelgroepbepaling 75
Deelmarktmatrix 79
4.2 Positionering 81
4.3 Verkoopdoelstellingen 83
4.4 Marketingmix 85
Product 87
Plaats 87
Promotie 97
Prijs 99
People 101
Processes 101
Physical Evidence (fysieke bewijs) 105

5 RISICOBEHEER 107
Politiek risico 109
Commercieel risico 111
Wisselkoersrisico 111
Risico prijsschommelingen en beschikbaarheid grondstoffen 113
Interestrisico 113
Transportrisico 113
Professionele aansprakelijkheid en beroepsrisico's 115
Contractrisico 115

6 FINANCIËLE PLANNING 119
Resultatenrekening 121
Balans 125
Financiering 129

7 ACTIEPLAN 139
Van exportstrategie 141
...naar actieplan 141

TIEN TIPS VOOR SLIMME EXPORTEURS 143
START UW DESK RESEARCH 147

Inleiding

Een goede start buiten onze landsgrenzen begint met een grondige voorbereiding. Daarom biedt Flanders Investment & Trade u in deze leidraad een korte maar krachtige inleiding over de opbouw van een exportplan.

Via deze handige stap-voor-stapgids reiken we u een methodiek aan om een exportplan op te stellen. Uw strategie vormt het fundament. Afhankelijk daarvan zal uw organisatie immers mensen en middelen toekennen aan verschillende projecten. Ook aan export.

Na een analyse van uw onderneming in uw thuismarkt volgt het studiewerk: welke buitenlandse markt wil u graag aanboren? Zodra die beslissing is genomen, legt u ook deze zakelijke bestemming(en) onder de loep. In het bijzonder onderzoekt u uw doelgroepen en uw positionering ter plaatse. U selecteert de juiste marketingmix en bepaalt budgetten en timing.

Uiteraard kan u tijdens dat hele traject met al uw vragen terecht bij Flanders Investment & Trade.

Veel succes!

TIP

Het opmaken van een exportplan is een van de sleutelfactoren voor succes bij internationaal ondernemen.

Nog tips? Lees onze '10 tips voor slimme exporteurs'. U vindt die aan het einde van dit boekje.

Nut van een exportplan?

Meestal starten bedrijven hun exportverhaal door:

- een prijsvraag uit het buitenland;
- een toevallig buitenlands order;
- een succesverhaal van collega's of concurrenten;
- informatie uit de vakliteratuur;
- commerciële druk van een leverancier of partner;
- een opportuniteit om een product te testen in een nieuwe markt;
- het ontmoeten van relaties die kunnen fungeren als gids in een buitenlandse markt.

Met dit boekje streven we er evenwel naar u meer te bieden dan alleen ondersteuning bij uw eerste verkenning van een vreemde markt. Wij willen u begeleiden bij duurzame export. Daarbij helpen we u om de sporadische verkoop naar het buitenland – gebaseerd op toeval of geluk – te integreren in een methodiek, die leidt tot succes op lange termijn.

EEN EXPORTPLAN:

- geeft een goed overzicht van de sterke en zwakke punten van de onderneming;
- vormt een leidraad bij het exact formuleren, evalueren en bijstellen van een exportstrategie;
- biedt u de mogelijkheid om een eigen draaiboek te maken, op basis van realistische deadlines. Over de tijd die nodig is om een aanwezigheid in een buitenlandse markt op te bouwen, bestaan immers geen regels;
- laat toe verantwoordelijkheden toe te wijzen en resultaten te evalueren;
- wordt niet licht terzijde geschoven door diegenen die er (moeten) aan meewerken;
- laat bij controles en afwijkende resultaten een gedetailleerde evaluatie, analyse en bijsturing toe;
- vergemakkelijkt de communicatie met interne en externe medewerkers en partners;
- is belangrijk bij het verwerven van medewerking door externe organisaties zoals openbare instellingen, banken en verzekeringen;
- schept een duidelijk beeld, creëert een meetbare indicator van de verwachtingen en draagt bij tot een resultaatsverbintenis van het management.

Spraakverwarring

De missie is niet het maatschappelijk doel of een publicitaire slogan!

Het maatschappelijk doel wordt bij de oprichting van het bedrijf zo breed mogelijk gekozen om administratieve redenen, terwijl een publicitaire slogan slechts een fragment is van de bedrijfsstrategie.

De missie van een bedrijf is algemener en doelgerichter. Meer info hierover vindt u in het boekje 'Uw marketingplan in vijftien stappen' uit onze reeks 'Leidraad bij internationaal ondernemen'.

Ken de missie en visie van uw concurrenten!

Het is nuttig om de missie en visie van uw concurrenten te kennen. Uw visie hoeft niet lijnrecht tegenover die van uw concurrenten te staan, maar ondernemingen met dezelfde visie treden in competitie. Zij zetten immers al hun middelen in om hetzelfde doel te bereiken. Als dat doel in dezelfde markt wordt gerealiseerd, zal u hen regelmatig ontmoeten en moeten bestrijden.

Een exportplan vormt de basis om goed geïnformeerd en methodisch de export aan te vatten naar een door u gekozen land of regio, waarbij u een specifieke doelgroep bewerkt met zo weinig mogelijk commerciële en financiële risico's.

Integreer export in uw algemene strategie

Missie, visie en strategie

De **missie** drukt kernachtig de opdracht uit die uw bedrijf tot een goed eind wil brengen.
De **visie** van een bedrijf is – in tegenstelling tot de missie – veeleer toekomstgericht. Ze omschrijft de 'hogere' doelstelling die het bedrijf wil bereiken.
De **strategie** omschrijft hoe u deze doelstellingen wil bereiken.

Uw missie

De missie van uw bedrijf vertelt klaar en duidelijk wat uw onderneming doet voor uw klanten, wat ze voor hen betekent en wat ze wil bereiken. Kortom, de missie geeft een duidelijk doel en een afgebakend werkterrein weer. Tegelijk houdt ze een zekere emotie in als drijfveer of ambitie. Maar impliciet bepaalt ze dus ook waarvoor u de nodige middelen inzet.

Verwoord de missie kort, krachtig en eenvoudig. Alle medewerkers op alle niveaus moeten ze kennen. Deel uw plannen met uw medewerkers. Ze zullen die beter begrijpen als ze ook uw doel kennen. Soms kunnen ze sneller en meer autonoom beslissen, net omdat ze de missie kennen. Dat geeft u meer tijd om uw taak als manager of bedrijfsleider uit te voeren.

Meestal bevat de missie:
- de sector, het werkterrein en de omgeving van het bedrijf;
- de klanten;
- de markt en de plaats van export in het bedrijf;
- de betekenis voor de aandeelhouders, medewerkers en partners;
- de normen, waarden en overtuigingen die in het bedrijf gelden;
- de intenties/ambities/doelstellingen op langere termijn.

Stel het grafisch voor!

Voor elke kritische strategische succesfactor vergelijkt u uw bedrijfsprestaties met vorige jaren of met andere bedrijven. Breng niet droogweg de cijfers, maar stel die grafisch voor: in grafieken met omzetten per jaar en per land/regio; in grafieken per klant of productgroep volgens gerealiseerde winstmarges; in productie- en boordtabellen; in een innovatiescan enzovoort. Zo schetst u in een oogopslag de sterktes en zwaktes van uw bedrijf.

Uw visie

De visie van een bedrijf is inspirerend en omschrijft ambitieus wat de organisatie graag wil zijn. Daarbij neemt u de huidige situatie en toekomstige kansen in overweging. Wat is voor uw onderneming de gedroomde situatie?

Om de visie strak te formuleren, helpen volgende vragen:

- Welke ontwikkelingen (economisch, sociologisch, technisch, politiek) zijn belangrijk voor uw organisatie?
- Hoe ziet uw toekomst eruit en die van uw concurrenten?
- Welke ambities heeft u op langere termijn?
- Welke kerncompetenties moet u ontwikkelen?

Een visie geeft een beeld van de positie van uw organisatie in de toekomst. U kan er doelstellingen in opnemen over het veroveren van een bepaalde markt. Bijvoorbeeld: 'We willen marktleider worden in Europa en Noord-Amerika'. U hoeft zich immers niet alleen te richten op uw thuismarkt; export kan een belangrijke verrijking zijn voor uw bedrijf.

Bepaal geen halfslachtige doelstellingen, maar beslis duidelijk of export een essentieel onderdeel is van uw visie en strategie. Neem die beslissing niet impulsief of emotioneel, maar weloverwogen. En beslis, indien nodig, om bepaalde buitenlandse markten helemaal niet te betreden.

Uw strategie

Voor bedrijven is een uitgestippelde strategie een must. Die beschrijft de weg naar uw doel. Strategie heeft dus te maken met zelfkennis en met het optimaal benutten van de eigen mogelijkheden. Uw strategie houdt rekening met vier kritische succesfactoren:

- financiën;
- afnemers en markten;
- interne bedrijfsprocessen;
- innovatiebeleid.

Vooraleer u start met het opmaken van uw exportplan, zorgt u er best voor dat:

- export deel uitmaakt van uw bedrijfsstrategie;
- de exportdoelstellingen in lijn zijn met de andere bedrijfsdoelstellingen.

Zo bepaalt u waarom u exporteert. Mogelijke voorbeelden van redenen voor export zijn:

- verhoging omzet en winst;
- volgen van klanten die internationaliseren;
- anticipatie op de verzadiging van de lokale markt;
- optimalisatie van de productiecapaciteit;
- risicospreiding.

Zorg ervoor dat uw hele managementteam kan bijdragen aan het opstellen van uw exportplan. Of licht hen tijdig in, zodat ze goed weten welke verbintenissen en welk engagement u verwacht. Dit team zal de planning en resultaten immers regelmatig opvolgen. Zij zullen ook moeten bijsturen waar nodig.

In dit boekje bieden we u een structuur aan om een compleet exportplan op te bouwen. We doorlopen zeven grote stappen:

1/ Interne analyse

2/ Externe analyse
- Keuze van uw exportmarkt
- Marktanalyse

3/ SWOT-analyse

4/ Marktbenadering
- Doelgroepbepaling
- Positionering
- Verkoopdoelstellingen
- Marketingmix

5/ Risicobeheer

6/ Financiële planning

7/ Actieplan

1 INTERNE ANALYSE

TIP

Welke elementen horen in een goede financiële analyse?

Volgens J. Veldman zijn dat:

- de financiële gegevens van de afgelopen drie jaar (zowel de balans als de verlies- en winstrekening);
- een weergave van de groeipercentages van de afgelopen drie jaar van de netto-omzet, de som der kosten, het bedrijfsresultaat en de nettowinst (resultaat na belasting);
- een weergave van de belangrijkste balansposten van de afgelopen drie jaar;
- een beschrijving van de manier waarop de onderneming haar verkoop- en kostprijzen vaststelt;
- een break-evenanalyse;
- een bezettingsgraadanalyse, waarbij de maximale, de normale en de werkelijke bezetting van de productiefactoren en de daarbij horende omzet worden weergegeven;
- een weergave van de meest toepasselijke financiële kerngetallen.

Als niet-deskundige kan u een financiële expert raadplegen of zich beperken tot het controleren van uw liquiditeit. De liquiditeit, die bepaalt of de onderneming aan haar financiële verplichtingen op korte termijn kan voldoen, wordt in de literatuur omschreven als een belangrijk gegeven, waarbij de current ratio en het nettowerkkapitaal de financiële kerngetallen zijn.

1. INTERNE ANALYSE

Maak eerst een eigen stand van zaken op. Een goede interne analyse buigt zich over uiteenlopende vragen, in verschillende domeinen. Dan zijn checklists handig.

Financieel

Onderzoek of uw bedrijf financieel klaar is voor export.

- Beschikt u over voldoende en betrouwbare middelen: eigen middelen of krediet?
- Is er genoeg liquiditeit?
- Kan u langere betalingstermijnen overbruggen?
- Kan u berekende verliezen compenseren tijdens de opstart?
- Zijn er investeringen noodzakelijk in productie of capaciteit?
- Kan u extra aanwervingen betalen?
- Zijn er goede afspraken op betalingsgebied?
- Heeft u een afdoende kredietverzekering?

Het management

De mate waarin het management ervaring heeft met export, speelt een rol.

- Is er een gefundeerde verbintenis van het management tot het ontwikkelen van exportactiviteiten op korte en middellange termijn?
- Is er oog voor risicomanagement?
- Is er een permanente stuurgroep voor product- en marktontwikkeling?
- Is er bereidheid en discipline om de strategie regelmatig te evalueren en bij te sturen?
- Heeft u als bedrijfsleider – naast een zwak voor culturen en reizen – ook effectief de tijd om nieuwe markten intensief te bewerken, zonder lokale klanten te verwaarlozen?
- Kunnen u en uw management delegeren?
- Hebben u en uw management voldoende exportvaardigheden?
- Heeft u een weloverwogen tijdsplanning?
- Kan u terugvallen op een extern ondersteunend team met onder meer een advocaat, boekhouder, businesscoach of raad van wijzen?

TIP

Laat u begeleiden!

Met de 'EXPORTmeter' ontdekt u op een objectieve en onderbouwde manier of en in welke mate uw bedrijf klaar is voor export. We ontwikkelden dit instrument in samenwerking met Möbius, een spin-off van de Universiteit Gent. Op basis van de EXPORTmeter onderzoeken de Adviseurs Exportvaardigheden van Flanders Investment & Trade grondig acht bedrijfsdomeinen. Daarbij zetten ze uw bedrijfsprocessen af tegen de best practices in uw branche. De resultaten krijgt u in twee confidentiële rapporten. Ook geven de Adviseurs Exportvaardigheden bijkomend advies op maat, gebaseerd op deze audit.

Meer weten?
Aarzel niet en neem contact op met uw provinciaal kantoor.

Hou diverse domeinen tegen het licht

Voor de exportanalyse moet u volgende domeinen onderzoeken:

- Is uw bedrijf er op financieel vlak klaar voor?
- Heeft het management al ervaring met export?
- Hoe is het gesteld met de exportvaardigheden van uw medewerkers?
- Zijn uw bedrijfssystemen en -processen afgestemd op export?
- Heeft u voldoende capaciteit?
- Welk product of dienst wil u exporteren?
- Heeft u zich op logistiek vlak geïnformeerd?
- Hoever staat uw innovatiebeleid?

Uw personeel

Ga na hoe het is gesteld met de exportvaardigheden van uw medewerkers.

- Is uw personeel er klaar voor?
- Beschikt u over voldoende ervaring binnen uw bedrijf?
- Beschikt u over goed opgeleide medewerkers?
- Moet u ervaren mensen aanwerven?
- Is uw organisatiestructuur voldoende aangepast aan de nieuwe internationale doelstellingen?
- Beschikt de binnendienst of de klantendienst over voldoende talenkennis?
- Heeft u sterk gemotiveerde medewerkers?
- Is er aandacht voor permanente vorming?
- Is er voldoende buffercapaciteit om een bijkomende belasting van het personeel op te vangen of moet u aanwerven?
- Kan u het redden met het huidige ploegensysteem?

Bedrijfssystemen en -processen

Zijn uw bedrijfssystemen en -processen aangepast om nieuwe markten te betreden? Heeft u de gepaste certificaten, hr-beleid, ERP-systemen, opvolgingssysteem verkoop, vertalingen enzovoort.

Capaciteit

Onderzoek of u voldoende capaciteit in huis heeft om te kunnen exporteren.

- Heeft u voldoende reservecapaciteit om uw export te ondersteunen?
- Is de huidige productie flexibel genoeg om bijkomende belasting op te vangen?
- Hebben uw leveranciers voldoende capaciteit om aan uw extra behoefte te voldoen?
- Heeft u voldoende ruimte voor extra voorraad?
- Kan u korte responstijden aanhouden?
- Heeft u nood aan bijkomende investeringen?
- Kan u uw productie bijkomend stroomlijnen (lean manufacturing)?
- Heeft u productietechnisch voldoende en betrouwbare middelen ter beschikking (eigen productie, subcontracting)?
- Is de productie seizoensgebonden, en is dit ook het geval in de exportlanden?
- Kan u bijkomende volumes verrekenen in uw algemene of gedifferentieerde kostprijs?

TIP

Internationale competenties

Internationaal ondernemen vraagt om tal van vaardigheden. Zo is talenkennis cruciaal, zeker als uw product of dienst erg technisch is. Ook motivatie, omgaan met andere culturen enzovoort, zijn doorslaggevend. Herken de talenten binnen uw bedrijf, of werf de aangewezen profielen aan.

- Wordt het bedrijf hierdoor competitiever in de thuismarkt?
- Is productiepersoneel gemakkelijk te vinden in uw regio?
- Wat is de minimumhoeveelheid die u wil produceren en afleveren?

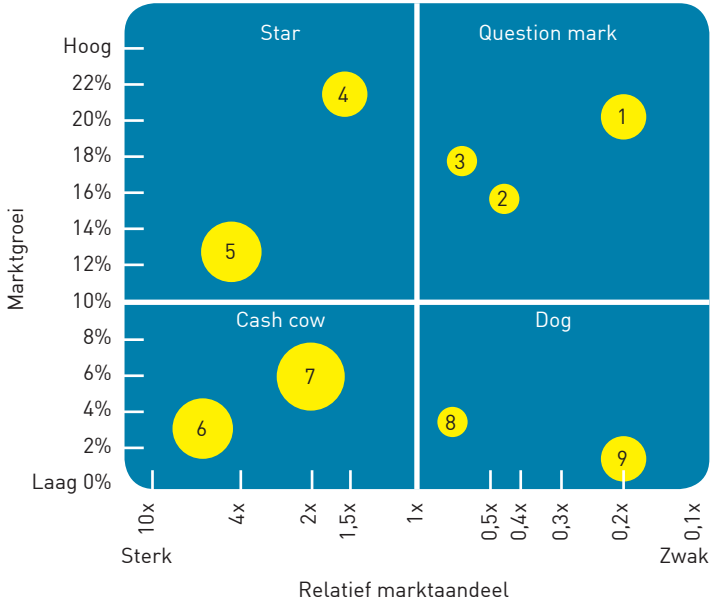
Keuze exportproduct of -dienst

Doorgaans wordt het product of de dienst met de hoogste toegevoegde waarde voor de klant of commerciële tussenpersoon gekozen. Als u een uitgebreid productportfolio heeft, kan u een interne strategische oefening uitvoeren om de meest geschikte producten of diensten te selecteren.

De Boston-matrix is een hulpmiddel om de aantrekkelijkheid van uw producten of diensten te visualiseren in een matrixstructuur.

Portfolioplanning

Benadering van Boston Consulting Group



= methode van portfolioplanning waarbij productgroepen worden beoordeeld op de **groei in hun markt** en hun **relatieve marktaandeel**.

Er worden **vier soorten productgroepen** onderscheiden:

- ◊ **Stars** = activiteiten of producten met snelle groei en groot marktaandeel. Ze hebben vaak zware investeringen nodig om hun snelle groei te financieren.
- ◊ **Cash cows** = activiteiten of producten met een trage groei en een groot marktaandeel. Ze hebben minder investeringen nodig om hun marktaandeel te behouden. Cash cows brengen veel geld in het laatje, waarmee het bedrijf zijn rekeningen betaalt en andere productgroepen ondersteunt.
- ◊ **Question marks** = activiteiten met een gering marktaandeel in markten met snelle groei. Er moet veel geld worden ingepompt om hun aandeel te behouden, laat staan het te vergroten. Het management moet zich goed afvragen welke Question marks ze willen ombouwen tot Stars, en welke moeten worden afgebouwd.
- ◊ **Dogs** = activiteiten en producten met een gering aandeel en met een lage groei. Ze genereren voldoende opbrengst om zichzelf te bedruipen, maar zullen verder niet veel bijdragen.

Voorbeelden van strategische keuzes op basis van een analyse conform de BCG-matrix zijn:

- Vasthouden (hold strategy) (Star)
- Oogsten (harvest strategy) (Cash cow)
- Desinvesteren (divest strategy) (Dog)
- Bouwen (build strategy) (Question mark)

Klantensegmenten

Zodra u weet welke producten of productgroepen u behoudt om te exporteren, denkt u best ook na over welke klantensegmenten u voor elk van deze producten wil aanspreken.

Daarbij spelen de voordelen van uw product(en) een doorslaggevende rol:

- voordelen voor de gebruiker van uw product of dienst: gebruiksgemak, comfort, snelheid, prijs;
- voordelen voor uw tussenpersoon: gebruiksgemak, dienstverlening, prijs;
- komen deze voordelen tegemoet aan de behoeften van uw klantensegmenten?

TIP

Geldt uw businessmodel ook in het buitenland? Waarom zouden klanten in het buitenland uw product of dienst kopen? Als uw businessmodel in uw thuismarkt gebaseerd is op een goede klantenrelatie, hoe zal u die opbouwen in het buitenland?

Meer over USP's leest u in ons boekje 'Internationale Bedrijfscommunicatie', uit onze reeks 'Leidraad bij Internationaal Ondernemen'.

Welke voordelen heeft u ten opzichte van uw concurrenten:

Wat is uw Unique Selling Proposition (USP)?

Uw **USP** geeft aan wat uw aanbod onderscheidt van concurrerende of substitutieproducten. Zonder meerwaarde te bieden aan de klant – en dat kernachtig te kunnen verwoorden – zal uw marktintrede uitlopen op een mislukking.

Mogelijke USP's zijn: een efficiëntere verpakking, de laagste prijs, de klantenservice, het gebruiksgemak, de ongeëvenaarde kwaliteit. Maar kan u dit ook staven via certificaten of onafhankelijke onderzoeksresultaten?

Logistiek

Export brengt veel logistiek met zich mee. Het is belangrijk dat u op voorhand uitdoktert hoe u het transport en de distributie zal voorzien, hoe u korte leveringstermijnen kan garanderen. Informeer u tijdig over de regelgeving in uw doelmarkt, want soms gelden andere regels over verpakking en etikettering van goederen. Misschien is een herverpakking nodig.

Door uw exportactiviteiten draait niet alleen de logistiek van uw organisatie op hogere toeren, ook uw leveranciers zullen de impact voelen. Controleer op voorhand of ze een bijkomende vraag naar grondstoffen aankunnen.

Innovatiebeleid

Bedrijven die veel aandacht besteden aan innovatie, staan sterk in export. De meeste producten en diensten moeten evenwel worden aangepast aan de lokale noden. Is dat een hindernis voor u?

Sommige landen zijn berucht om hun creatief omgaan met het recht op intellectuele eigendom. Licht u op voorhand in en bescherm uw producten of diensten maximaal. Bekijk ook welke technologieën in uw doelmarkten aanwezig en toegankelijk zijn.

2

EXTERNE ANALYSE

TIP

Desk research + field research = marktsurvey!

1. Waar kan u terecht voor desk research?

- Op websites zoals van Flanders Investment & Trade: www.flanderstrade.be.
- Op nationale handelswebsites van doellanden, bv. van het Agentschap van het ministerie van Economische Zaken in Nederland: www.evd.nl.
- Via statistieken.
- Via netwerken (landenclubs, opleidingen).
- Bij banken.
- Bij belangenorganisaties zoals Voka, UNIZO en Agoria.

2. Wat valt onder field research?

- Beursbezoeken en -deelnames zijn een veelzijdige bron van informatie. Benut ze ook om eventuele productaanpassingen voor de exportmarkt in te schatten. U ontdekt er immers de producten van de concurrentie: hun vorm, hun kwaliteit, hun verpakking.
- Bezoeken van potentiële klanten en partners.
- ...

Een grondige voorbereiding van uw prospectie is noodzakelijk. U kan dit individueel inplannen, of u kan deelnemen aan de actieprogramma's van Flanders Investment & Trade en andere organisaties.

2. EXTERNE ANALYSE

2.1. Keuze van uw exportmarkt

Veelal kiezen de markten de uitvoerder, niet omgekeerd. Toch schuilt precies daarin de belangrijkste oorzaak voor het falen van bedrijven in hun opzet om duurzaam te exporteren: in een gebrekkige voorbereiding of een ondoordachte keuze van de doelmarkt(en).

Een goede, grondige voorbereiding omvat een theoretische en een praktische fase. Idealiter gaat de desk research vooraf aan de field research. Deze tweede stap verrijkt uw informatie uit de eerste stap. De resultaten van uw veldwerk zijn immers uitgediept en verfijnd, en praktisch toegespitst op uw sector en uw plannen. Wel vergt deze stap meer inspanningen van uw bedrijf, zowel in tijd als in geld.

Deze fasering in uw exportvoorbereiding is nodig: onbeantwoorde vragen en witte vlekken in uw theoretische kennis hebben de aanvulling van praktijkervaring nodig. Ook dient u de verzamelde informatie – de positie van uw product, de wetten en reglementeringen enzovoort – ter plaatse nogmaals nauwkeurig te controleren.
In beide fases heeft u de keuze: ofwel doet u het zelf, ofwel schakelt u een marktonderzoeksbureau of consultant in.

Een zoektocht op internet naar 'market surveys' levert ontzettend veel hits op. Op bepaalde sites moet u betalen voor specifieke informatie, zoals op www.forrester.com en www.gartner.com.

Via een marktstudie krijgt u de volgende resultaten:

- de marktsegmenten voor uw product of dienst;
- de snelst groeiende en meest belovende segmenten;
- markttendensen en -vooruitzichten;
- marktbeperkingen en -gebruiken;
- concurrenten en competitieve producten of diensten;
- ....

De wereld telt ongeveer 200 soevereine landen waarvan de meeste lid zijn van de Verenigde Naties. Uit de vele exportlanden die u aanspreken, zal u toch moeten kiezen. Het is onmogelijk, zelfs wanneer u gestructureerd te werk gaat, om verschillende landen in één fase grondig aan te pakken. Uiteraard bevestigen uitzonderingen de regel.

TIP

Douanerechten

Het douanerecht of invoerrecht is de meest voorkomende belastingvorm bij invoer.

Meer info over invoerrechten? Raadpleeg 'Stroomlijn uw logistieke activiteiten ... en verleg grenzen' uit onze reeks 'Leidraad bij internationaal ondernemen'.

Invoervergunning nodig?

Voor bepaalde producten kan een invoervergunning noodzakelijk zijn: producten waarvoor de Europese of Belgische overheid communautaire beperkingen of toezichtmaatregelen heeft ingesteld.

Voor producten die onderworpen zijn aan beperkingen, vraagt u best de invoervergunning aan vóór u het contract afsluit. In bepaalde gevallen moet dit zelfs het jaar voordien gebeuren.

De Algemene Directie Economisch Potentieel van de FOD Economie is bevoegd voor de afgifte en het beheer van vergunningen, toezichtformulieren, Kimberley-certificaten (diamanten) en andere documenten die bij de in- en uitvoer van goederen zijn voorgeschreven door nationale, internationale of supranationale reglementeringen. Voor vergunningen met betrekking tot wapens zijn de gewesten bevoegd.

In de praktijk selecteert u de markten die u interesseren op basis van economische, sociale, politieke, culturele en technologische gegevens. Sluit landen uit:

- waar de doelgroep een te lage koopkracht heeft;
- die te ver afgelegen zijn voor uw product (transportkosten, risico van beschadiging van verpakking, houdbaarheidsproblemen);
- die klimatologisch een risico vormen voor uw product;
- waar de toegankelijkheid voor uw product wordt beperkt door bijvoorbeeld een invoerverbod, te hoge invoerrechten, beperkte contingenten of wisselbeperkingen. Hou niet alleen rekening met douanerechten of andere taksen die de export kunnen belemmeren, maar ook met administratieve maatregelen, zoals normen over een voorafgaande verplichte productgoedkeuring.

U bepaalt uw keuzecriteria best op drie niveaus: op macro-economisch, op sector- en op bedrijfsniveau. Macro-economische gegevens zijn relatief eenvoudig te vinden en vormen een eerste selectie. Op sectorniveau is de informatie minder makkelijk voorhanden, en dat wordt nog moeilijker op het niveau van bedrijf of product. Meestal dienen die laatste criteria om een rangschikking in belang te maken van de resterende landen.

Goederen voor tweeërlei gebruik ('dual use')

Check of uw product behoort tot de 'dual use products'. Dat zijn producten die zowel voor militaire als voor burgerlijke doeleinden worden gebruikt. Voorbeelden zijn bepaalde chemische producten, elektronische zendapparatuur of zelfs aluminium buizen. Het is dus niet altijd duidelijk of uw producten hiertoe behoren.

Is uw product onderhevig aan de 'dual use'-regeling en u wil exporteren naar een exportbestemming waar beperkende maatregelen gelden, moet u een exportvergunning aanvragen. Voor meer informatie kan u contact opnemen met de Dienst Controle Strategische Goederen op http://www.vlaanderen.be/int/controle-strategische-goederen.

TIP

Neem berekend risico !

Kies al in deze fase van uw onderzoek voor zekerheid binnen de commerciële relaties die u aangaat. Ga het 'landenrisico' na: het risico dat uw bestemmingsland verzaakt aan buitenlandse verplichtingen.
Check bijvoorbeeld de websites van kredietverzekeraars www.delcredere.be, www.atradius.be, www.cofacebelgium.be of www.eulerhermes.com/belgium.

Op basis van uw studie koos u twee tot drie relevante en interessante doelmarkt(en). Die kan u verder testen via prospectie. Dat kan deels vanuit Vlaanderen, bijvoorbeeld via:

- direct mail: op basis van adresbestanden zoals in Kompass, Wer liefert was?, Europages, The European Business Directory en adressen verkregen via zoekacties op het internet. Dergelijke mailings leveren doorgaans een vrij lage respons op, van gemiddeld 1,5% tot 5%;
- contact met buitenlanders in Vlaanderen: Flanders Investment & Trade nodigt regelmatig buitenlandse zakenlui of beslissingsnemers uit naar ons land. We kunnen voor u een afspraak met hen regelen;
- reclame in exportmagazines, vakliteratuur, internet enzovoort;
- contact met buitenlandse journalisten, die reportages maken over Vlaamse bedrijven en die u de mogelijkheid bieden om publiciteit te voeren;
- tref- en promotiedagen: per sector kunnen we trefdagen voor potentiële klanten organiseren, vaak vinden die plaats in een hotel of Belgische ambassade;
- een reactie op handelsvoorstellen van Flanders Investment & Trade. Uw persoonlijke en snelle follow-up is hierbij uiterst belangrijk.

Zodra u uw belangrijkste exportlanden heeft gekozen op basis van de desk research, is het tijd voor de field research. Een persoonlijk bezoek aan het bestemmingsland laat u toe om uw gegevens te controleren, aan te vullen en te bevestigen. Eventueel kan u er al prospecteren.

Als bedrijfsleider bepaalt u de methode(n), naargelang uw sector, producten of diensten en budget. Zo kan u inschatten of de investering die export van uw bedrijf zal vergen, verantwoord is tegenover de resultaten die u mag verwachten.

Focus op relevante factoren

U hoeft niet alle macro-economische factoren op te nemen in een DESTEP-analyse. Kies alleen die kenmerken die mogelijk invloed hebben op uw product of dienst ter plaatse.

2.2 Marktanalyse

Na de landenkeuze heeft u normaliter maximum drie interessante exportlanden overgehouden. Ook als uw keuze gebaseerd was op een persoonlijke situatie of opportuniteit, doet u er goed aan om toch een gedetailleerde marktanalyse uit te voeren om uw keuze te staven met concrete data. In dit hoofdstuk gaan we hier dieper op in.

Macro-economische analyse

Macro-economische factoren kan u niet sturen. Nochtans kunnen ze sterk het resultaat van uw exportactiviteiten beïnvloeden.

In dit boekje overlopen we de macro-economische factoren uit het acroniem DESTEP:

De macro-economische factoren in de **DESTEP-analyse**:

Demografisch	Kenmerken van de bevolking
Economisch	Kenmerken die de economie beschrijven
Sociaal-cultureel	Kenmerken van de cultuur en de leefgewoonten
Technologisch	Kenmerken van de ontwikkeling
Ecologisch	Kenmerken van de omgeving
Politiek-juridisch	Kenmerken van overheidsbeslissingen

Demografische factoren

Het aantal inwoners van een land, streek of stad, hun leeftijd, inkomen, beroep, burgerlijke status ... al deze demografische elementen kunnen uw marketing-, verkoop-, prijs- en distributiepolitiek beïnvloeden.

Verkoopt u bijvoorbeeld comfortproducten voor de derde leeftijd, dan moet u in een markt nagaan hoeveel personen tot uw doelgroep behoren en hoe kapitaalkrachtig ze zijn.

Demografische informatie in de zakenmarkt gaat over het aantal bedrijven, de ligging en toegankelijkheid, en de grootte. Een analyse van de consumenten- én zakenmarkt is aangewezen. Als producent van sanitair in het luxesegment onderzoekt u onder meer hoeveel procent van de bevolking interesse heeft in een luxueuze badkamer en of ze zich dat ook kunnen permitteren. Hoeveel luxehotels worden er gebouwd of verbouwd en over hoeveel kamers beschikken die?

TIP

Welk belastingsstelsel geldt in uw doelland?

Waar in België 21% btw geldt, geldt er in bijvoorbeeld Australië slechts 10% belasting op de toegevoegde waarde.
Via de landenlijsten van KPMG of Ernst & Young maakt u de vergelijking. Daarin vindt u voor meer dan 100 landen de btw-basistarieven.

Raadpleeg onze website www.flanderstrade.be. U vindt er een schat aan informatie. Of vraag advies aan onze medewerkers in het provinciaal kantoor in uw buurt. De contactgegevens staan op onze website.

Voor informatie over de bevolking, uw sector, trends voor uw producten enzovoort, kan u terecht bij (inter-)nationale sectorfederaties. Andere goede bronnen zijn:

- Nationale Bank van België: www.nbb.be
- Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (ADSEI, vaak ook Statbel genoemd), het vroegere Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS): http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/
- Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes
- World Economic Forum, Global Competitiveness Report: www.weforum.org
- The International Chamber of Commerce: www.iccwbo.org

Voor consumenteninformatie kan u terecht bij:
- Nielsen: www.nielsen.com
- Warc: www.warc.com

Maar ook: zijn er geschikte bedrijven om uw goederen te promoten en te verkopen? Waar zijn die gevestigd en beschikken ze over voldoende geschoolde werkkrachten om uw luxemateriaal te installeren?

Wijzigingen in demografie kunnen het koopgedrag beïnvloeden. Door de vergrijzing in veel Europese landen zal bijvoorbeeld de vraag naar bepaalde medicijnen en orthopedische producten stijgen.

Economische factoren

Uiteraard informeert u zich over de huidige economische situatie, maar ook de voorbije evolutie telt om correct de kansen en eventuele bedreigingen in te schatten. Zo heeft u een referentiekader om te bekijken of er een hoog- of laagconjunctuur heerst, wat de inflatie is en hoe de werkloosheidsgraad schommelt.

Nog belangrijke economische factoren om te onderzoeken zijn de overheidsschuld en de belangrijkste inkomstenbronnen van het land. Hoe is het bbp samengesteld, en hoeveel is dat per capita? Met welke groeicijfers pakt het land uit en wat zijn de prognoses? Hoe aantrekkelijk is uw doelmarkt voor buitenlandse investeerders? Als uw doelmarkt significant meer importeert dan exporteert, zal de lokale overheid meer dan waarschijnlijk ingrijpen. Neem dus de handelsbalans erbij.

Ook is het een goed idee om te achterhalen hoe en met welke handelsorganisaties en -partners het land verbonden is. Als nieuwkomer in de markt is het handig dat Vlaamse organisaties u ter plaatse kunnen helpen met de specifieke marktmechanismen en eigenheden. Zijn die aanwezig? En als u er professioneel actief zal zijn, welk belastingsstelsel geldt er en aan welke loonschalen mag u zich verwachten?

Onderzoek ook de infrastructuur en logistieke mogelijkheden van uw doelmarkt!

De kwaliteit van de infrastructuur zoals weg- en spoorwegverkeer, zal een impact hebben op uw activiteiten ter plaatse. Daarnaast heeft ook de kwantiteit – wat is bijvoorbeeld de gemiddelde afstand tot een treinstation, haven of luchthaven? – een invloed.

Maar ook de toelevering en voorziening van energie spelen een rol. Als black-outs geregeld voorkomen, kan dat een groot probleem vormen. Valt daar een mouw aan te passen? Hoe is de beschikbaarheid van de lokale energieverdelers? Tot slot zal ook de commerciële

Aankooptrends onder invloed van socio-economische factoren: enkele voorbeelden

In tijden van crisis besparen mensen op grote investeringen. Toch willen ze zichzelf belonen of zich onderscheiden. Ze kunnen zich niet langer de grote luxewagen veroorloven, maar gaan wel nog op restaurant om hun behoefte aan luxe in te vullen. Of, door de grotere aandacht voor veiligheid en de afkeer van risico wordt er meer gefantaseerd over avontuur. We genieten van het rijden met een terreinwagen in de stad, omdat dit ons een avontuurlijk gevoel geeft. Productontwikkeling en communicatie kunnen op deze trends bij hun doelgroepen inspelen.

Een ander voorbeeld is dat als bedrijven weinig cash hebben, er minder wordt geïnvesteerd. Dat heeft als gevolg dat ze – in de plaats van meteen een nieuwe machine te kopen – vaker het bestaande materiaal herstellen. In economisch moeilijke tijden zijn er dus meer wisselstukken nodig en wordt meer personeel aan het werk gezet om herstellingen en onderhoud uit te voeren.

TIP

Meer lezen?

In het boek 'Allemaal andersdenkenden' vat Geert Hofstede de resultaten samen van zijn studie over de manier waarop ons denken, voelen en handelen worden beïnvloed door de cultuur waaruit we voortkomen. Hij belicht onder meer zijn 5-dimensiesmodel, met 'scores' van verschillende landen op elk van de dimensies.

infrastructuur zoals de aanwezigheid van banken en kredietdiensten, uw exportverhaal vergemakkelijken of bemoeilijken.

Sociale en culturele factoren

Hiertoe behoren onder andere het aantal werkuren, pauzes, gebruiken en gewoontes, het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid, kinderarbeid, vrijetijdsactiviteiten en belangenverenigingen. Opleiding en vorming kunnen ertoe leiden dat u liever voor land A dan land B kiest. Wijzigingen in sociale trends kunnen het koopgedrag beïnvloeden.

Een voorwaarde voor vlot internationaal ondernemen is een duidelijke communicatie met uw klant of zakenpartner. In veel landen is het Engels de businesstaal, maar u mag er niet van uitgaan dat dit overal zo is. Zelfs naargelang de sector kan dat verschillen. Met zowat alle groeilanden is er een tijdsverschil. Zal dat uw exportactiviteiten niet belemmeren, of kan u dat opvangen?

Religie en de lokale cultuur kunnen een erg grote impact hebben op uw verkoop en activiteiten ter plaatse. Ga zeker na welke normen en waarden relevant zijn voor uw exportplannen. Als u van plan bent om plaatselijke medewerkers in te schakelen, zal u makkelijk de gevraagde profielen vinden? Heerst er een sterke werkethiek of moet u de discipline in de gaten houden? En hoe groot is de invloed van vakbonden en ondernemingsraden?

Cultuurverschillen: de 5 dimensies van Hofstede

Wat is het?

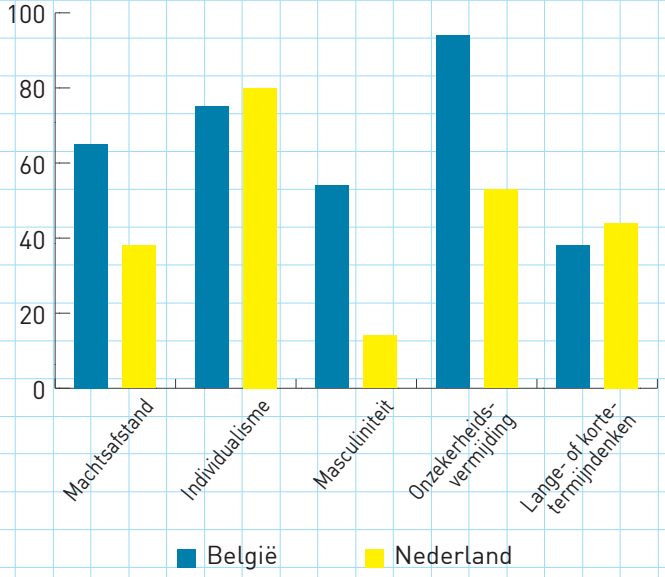
Cultuurverschillen beschrijven en begrijpen, is moeilijk en gevaarlijk, omdat er altijd een zekere vooringenomenheid is van de beschrijver. In het cultuurmodel van Hofstede worden culturen ingeschaald op een kaart van 5 dimensies. Dat zijn bepalende kenmerken die een cultuur in meerdere of mindere mate bezit. Aan de hand van deze dimensies kunnen culturen met elkaar worden vergeleken. Zo kan u cultuurverschillen in kaart brengen om ze beter te kunnen overbruggen.

Hoe werkt het?

De 5 dimensies van Hofstede zijn[2]:

1. **machtsafstand**: de mate van machtafstand wordt afgeleid uit de relatieve waardering van maatschappelijke ongelijkheid en hië-

Vergelijk een land met één of twee landen volgens de vijf dimensies van Hofstede op http://geert-hofstede.com/countries.html. Hoe scoort België in vergelijking met Nederland?



rarchie. Latijns-Amerikaanse en Arabische landen scoren hierop hoog, België vrij hoog, Nederland en Zweden laag. Denemarken en Oostenrijk scoren extreem laag.

2. **individualisme:** de mate van individualisme (vs. collectivisme) is hoog in de VS en laag in Guatemala. De individualismescores van een land lijken evenredig te lopen met zijn bnp. Rijke landen zijn individualistisch; arme landen collectivistischer. Tegen de verwachting in scoort Japan middelmatig op individualisme.
3. **masculiniteit:** de mate van masculiniteit of feminiteit geeft aan in hoeverre waarde wordt gehecht aan traditioneel mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten. Mannelijke waarden zijn onder meer competitiviteit, assertiviteit, ambitie en het vergaren van rijkdom en weelde. Voorbeelden van vrouwelijke waarden zijn bescheidenheid, dienstbaarheid en solidariteit. Ook geldt dat er in 'masculiene' landen een duidelijke rolverdeling is tussen man en vrouw. In de laagscorende landen lijkt de rolverdeling tussen man en vrouw elkaar te overlappen. Hofstede bestempelde Japan als de meest masculiene samenleving en Zweden als de meest feminine.
4. **onzekerheidsvermijding:** de mate van onzekerheidsvermijding door regelgeving, formele procedures en rituelen. Hoe hoger de score, hoe groter de neiging om berekenend te werk te gaan in het internationale zakendoen. Dat heeft te maken met de angst voor het onzekere, en dus voor alles wat anders is. Hoogscorende landen willen alles onder controle hebben, terwijl laagscorende landen een natuurlijke kalmte lijken te hebben en alles op zich af laten komen. Mediterrane landen, Japan en België scoren hoog. Nederland en Duitsland scoort middelmatig en Engeland laag.
5. **lange- of kortetermijndenken:** in deze later toegevoegde vijfde dimensie wordt (oosterse) volharding in de ontwikkeling en toepassing van innovaties gesteld tegenover (westerse) drang naar waarheid en onmiddellijk resultaat.

Technologische factoren

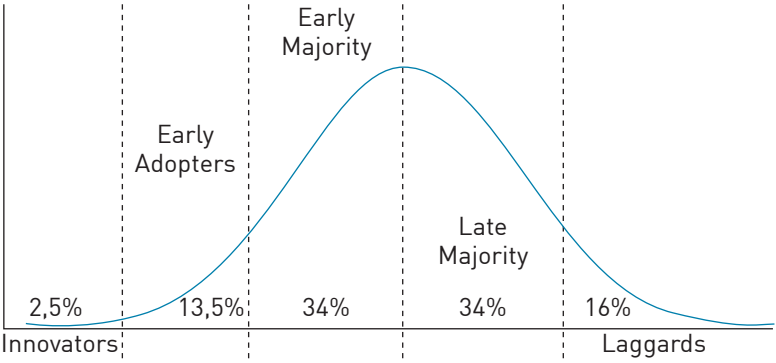
Nieuwe technologieën leiden tot nieuwe producten en processen. Smartphones, navigatietoestellen en HD-televisies zijn ontstaan uit technologische vooruitgang. E-commerce en QR-codes zijn evoluties in onze manier van handel drijven, dankzij een verbeterde technologie. Technologie kan kosten verminderen, kwaliteit verbeteren en leiden tot innovatie. Die ontwikkelingen houden voordelen in voor de bedrijfswereld en voor de consument. Zo leidt het gebruik van ICT bij bestellingen en betalingen tot minder werk en minder fouten.

De mate waarin een regio technologisch is ontwikkeld, heeft een invloed op uw zakelijke opportuniteiten. Zo bepalen de beschikbaar-

heid en kwaliteit van mobiele technologie, (draadloos) internet en elektriciteit hoe makkelijk – of moeilijk – u er zal kunnen ondernemen. Zijn technische ontwikkelingen zoals RFID, GPRS, UMTS, Voice-over-IP, Bluetooth, hybride technologie, wind- en zonne-energie nog verre toekomst in uw doelmarkt? Landen die technologisch nog in hun kinderschoenen staan, kampen met uitdagingen die innovatie in de weg staan. Dat kan niet alleen tot frustratie leiden, maar ook een minder snelle groei dan gepland betekenen.

Consumenten reageren verschillend op nieuwe technologie. Everett Rogers onderscheidt in zijn adoptiecurve vijf categorieën, in volgorde van de adoptiesnelheid van nieuwe technologie of producten. Die kennis is belangrijk als innovatie centraal staat in uw bedrijf. Het model is toepasbaar bij zowel eindklanten als bij bedrijven.

Adoptiecurve van Rogers



1. De Innovators (2,5%) vormen een kleine groep, die zich altijd onmiddellijk de nieuwste producten aanschaft.
2. De Early Adopters (13,5%) volgen en worden veelal als de opinieleiders bestempeld.
3. De Early Majority (34%) gaat na acceptatie door de opinieleiders vaak over tot aankoop.
4. De Late Majority (34%) houdt niet van risico en verandering in uw productcategorie en volgt na relatief lange tijd.
5. De Laggards (16%) zijn het moeilijkst te overtuigen. Ze kopen pas aan als het niet anders kan.

Daarnaast bestaan nog andere modellen waarmee de marktpenetratie van nieuwe producten en technologieën kan worden voorspeld. Het Bass-model van Frank Bass bijvoorbeeld, gebruikt aankoopdata uit het verleden om de mate van adoptie bij mogelijke klanten te voorspellen.

Ecologische factoren

Ook klimaatveranderingen spelen een rol. Als de gemiddelde temperatuur hoger is, zal meer worden gekoeld. Stijgt het waterniveau in bepaalde regio's, dan zullen bedrijven verhuizen. De groeiende wens om natuur en milieu te beschermen beïnvloedt de ontwikkeling van nieuwe producten zoals zuinige wagens, en zal wijzigingen in de vraag van de consument en de industrie teweegbrengen.

Een omgevingsanalyse omvat vooral het analyseren van weerpatronen en klimaatcycli. Die kunnen wereldwijd drastisch variëren naargelang het ecosysteem. Voorbeelden van ecosystemen zijn toendra, bossen, woestijnen, weiden en moerasland.

In het regenseizoen zijn in sommige regio's bepaalde vervoerssystemen niet actief. Rijwegen en treinlijnen worden tijdelijk afgesloten om schade aan voertuigen te beperken door mogelijke modderstromen, vallende stenen of overstromingen. Tijdens periodes van extreme droogte – en het waterniveau onder een kritisch niveau is gezakt – kunnen boten en schepen de waterwegen niet bevaren. Daardoor dreigt een overbelasting van alternatieve logistieke routes. Deze cyclische weerpatronen hebben een grotere impact in ontwikkelingslanden, waar de vervoersinfrastructuur nog moet worden gemoderniseerd[3].

Politieke en juridische factoren

Politieke factoren
Het politiek bestel geeft de economie mee vorm. De mate waarin de overheid van uw doelmarkt zich mengt in het zakenleven heeft verregaande gevolgen voor uw exportplannen. Ga zeker na hoe de houding is tegenover buitenlandse investeerders. In sommige landen gelden non-tarifaire belemmeringen zoals embargo's, die uw activiteiten flink kunnen dwarsbomen. Ook andere technische, veiligheids-, hygiene- of milieunormen kunnen een streep door de rekening zijn.

Een omslachtige bureaucratie en corruptie maken het bekomen van certificaten of vergunningen tot een hel, terwijl een gunstig fiscaal beleid u misschien over de streep trekt. Zorg dat u het zakenklimaat en de impact van de politiek erop voldoende aftast, zodat u weet of uw doelmarkt aantrekkelijk blijft.

Juridische factoren
Nieuwe wetten en reglementeringen veranderen het gedrag van ondernemingen. Aan welke reglementeringen zal het exportland u als

TIP

Gebruik de gegevens van de EU

Raadpleeg de Market Access Database van de EU op http://madb.europa.eu. Daarin vindt u de statistieken over de handelstransacties tussen lidstaten en derde landen. Ook alle regelgeving – van antidumpingmaatregelen over douanetarieven en quota tot en met handelsmerkwetgeving –staat op deze website.

TIP

Heeft uw doelmarkt handelsakkoorden gesloten met bepaalde landen of regio's?

Bestaan er in uw doelmarkt vrijhandelszones? Dat zijn gebieden of terreinen – aangewezen door de overheid – voor het produceren of verhandelen van goederen of het aanbieden van diensten, waar zeer weinig tot geen belasting moet worden betaald. Overheden hopen dat, door deze vrijhandelszones aan te bieden, multinationals zich er zullen vestigen en lokale werkgelegenheid creëren. Vrijwel alle Afrikaanse landen hebben minstens één vrijhandelszone.

buitenlandse organisatie onderwerpen? De juridische factoren gelden in verschillende domeinen:

- **consumentenbescherming:** ontworpen om klanten tegen oneerlijke praktijken te beschermen, zoals misleidende productbeschrijvingen. Mogelijke onderzoeksvragen: hoe wordt de antispamwetgeving geregeld? Geldt voor telefonische prospectie een lokale reglementering op het vlak van privacy? Hoe streng is de productaansprakelijkheid? Voor de VS bijvoorbeeld, sluit u best een speciale verzekering af.
  De antwoorden zullen gevolgen hebben voor uw prijszetting, administratieve complexiteit, kwaliteitscontrole enzovoort. Bijgevolg is het logisch dat u dit in een vroeg stadium onderzoekt.

- **concurrentiewetgeving:** gericht op het beschermen van kleine bedrijven tegen oneerlijke praktijken van grotere firma's. Deze regels moeten voorkomen dat eindklanten niet worden benadeeld door organisaties met monopolieposities.

- **arbeidsrecht:** deze wetgeving regelt onder meer ontslag, arbeidstijd en minimumlonen. Zo worden werknemers beschermd tegen potentieel machtsmisbruik van hun leidinggevenden.

- **gezondheids- en veiligheidswetgeving:** deze wetten beogen een zo veilig en praktisch mogelijke werkplaats. Ze behandelen kwesties zoals opleiding, melding van ongevallen en het beschikbaar stellen van veiligheidsopleidingen, systemen en materiaal. In uw landanalyse moet u bijvoorbeeld nagaan of er een risico op malaria heerst, welke inentingen verplicht zijn en welke aanbevolen.

- **handelspolitieke maatregelen:** dit zijn de niet-tarifaire maatregelen die in het kader van de gemeenschappelijke handelspolitiek zijn vastgesteld bij de communautaire bepalingen op internationale handel. Het gaat om toezicht- of vrijwaringsmaatregelen, kwantitatieve beperkingen en import- of exportverboden. Het douane- of invoerrecht is de meest voorkomende belastingvorm bij import.
  Invoerbelasting is een manier om de landbouw en industrie van een land te beschermen tegen goedkopere producten uit het buitenland. Door lagere minimumlonen of grondstofprijzen kunnen bedrijven in sommige landen goedkoper produceren. Deze goedkopere producten worden geëxporteerd voor verkoop. Invoerbelastingen maken de kostprijs van het buiten-

Invoerbelasting

Binnen de EU is de term 'rechten bij invoer' gangbaar. Het is een verzamelnaam voor de belastingen die gelden in EU-verband. Hieronder worden verstaan:

- douanerechten (die zijn vastgesteld door de EU);
- heffingen van gelijke werking (zoals antidumpingheffingen, compenserende rechten);
- belasting in het kader van het gemeenschappelijk landbouwbeleid.

Ken de regelgeving

De regelgeving over verpakking en etikettering verschilt van land tot land. Stel in uw bedrijf een expeditiespecialist aan voor de etikettering en verpakking van uw goederen.

Vragen over de regelgeving in een bepaald land?
Neem contact op met uw provinciaal kantoor of met de dienst Reglementering van FIT.

landse product duurder, waardoor de prijzen dichter bij elkaar komen te liggen en bedrijven de concurrentie kunnen aangaan met buitenlandse tegenspelers.

Voorbeeld: Zakendoen in Uruguay: maak gebruik van het MERCOSUR-verdrag in Zuid-Amerika

In 1991 tekende Uruguay een verdrag met Argentinië, Brazilië en Paraguay, voor de oprichting van de Zuidelijke Gemeenschappelijke Markt (MERCOSUR). Door een geleidelijke omvorming van de toenmalige douane-unie naar een gemeenschappelijke markt, werd het openstellen van de Uruguayaanse economie versneld. Het MERCOSUR-verdrag voorziet in het vrije verkeer van goederen, diensten en productiefactoren binnen de ondertekenende landen door de geleidelijke afschaffing van tarifaire en non-tarifaire belemmeringen. Ook kwamen de leden tot een akkoord over een gemeenschappelijk buitentarief (AEC) voor bijna alle goederen.

- **normen:** voor u ook maar denkt aan export, gaat u best na of uw product voldoet aan de Belgische en Europese normen voor vervaardiging en verdeling. Vervolgens onderzoekt u of u uw product of verpakking ongewijzigd in uw doelmarkt mag verkopen of aanpassingen nodig zijn. Hiervoor kan u de internationaal geldende normen raadplegen, maar controleer ook of er in uw doelland specifieke maatregelen bestaan.

- **wetgeving rond etikettering:** als exporteur moet u ervoor zorgen dat uw verpakking beantwoordt aan de reglementaire voorschriften ter plaatse. Zo komen problemen met de etikettering nog te vaak voor. De vermeldingen over de aanduiding van het gewicht, de exacte aard van de verpakking, de correcte samenstelling van de inhoud, de gebruiksaanwijzing, de productoorsprong, de bewaartijd ... Op het etiket moeten heel wat elementen staan, en dat in de taal van het land van bestemming. Op www.flanderstrade.be vindt u veel informatie over de wetgeving in tal van landen.

Praktijkvoorbeeld DESTEP-analyse

Aan de hand van een DESTEP-analyse kan een organisatie beslissen om al dan niet een buitenlands filiaal te open. Gebruik dat strategische voordeel. Een koffieketen voerde een DESTEP-analyse uit voor doelbestemming Nederland.

Factoren	Bevindingen
Demografisch	Klein land met hoge bevolkingsdichtheid, afnemende groei en toenemende vergrijzing.
Economisch	Rijke economie, wat aantrekkelijk is voor investeerders. Het land kent economische groei en het vertrouwen bij zowel consumenten als producenten zit in de lift. Idem voor de uitgaven per huishouden.
Sociaal cultureel	Nederlanders houden van koffie. Het land prijkt steevast in de wereldwijde top tien van koffiedrinkers. De overgrote meerderheid drinkt dat voornamelijk thuis.
Technologisch	Nederlanders zijn gek op luxekoffiezetapparaten, zoals handmatige espressomachines.
Ecologisch	Nederlanders hechten meer belang aan het in huis hebben van koffie uit andere landen, dan buitenshuis te genieten van hun bakje troost.
Politiek (juridisch)	Nederland heeft een vrij stabiel politiek en juridisch systeem. Daarnaast heeft het ook goede relaties met andere landen voor import- en exportafspraken.

Voor de koffieketen bleek het niet interessant om een vestiging in Nederland te openen. Ondanks de goede import- en exportafspraken en de bloeiende economie, drinkt een overgrote meerderheid van de Nederlanders zijn koffie liever thuis dan buitenshuis[4].

Marktomvang

Hoe groot is de markt waarop u mikt? Hoeveel afnemers telt die? Wat is het gemiddeld aantal afnames per jaar, en hoe groot zijn die? Hoeveel bedragen de omzetcijfers en marges in uw sector? Welke prijzen worden gehanteerd? Welke promoties worden gevoerd? Welke reglementeringen zijn van toepassing? Hoe rijp is de markt voor uw product? Is het product al gekend of moet u de klant opleiden en informeren? Welk marktaandeel denkt u in het beste en slechtste geval te kunnen bereiken? Bestudeer alle factoren, want misschien blijkt de markt te klein om erin te investeren.

De marktomvang bepalen kan op twee manieren.

1. De bottom-upbenadering van de markt begint met uw klanten. Hoeveel en hoe vaak kopen ze? Welk profiel hebben ze? Hoeveel potentiële klanten telt uw markt en hoe kan u hen bereiken? We kunnen dat weergeven in volgende formule:

Omzet = aantal klanten x aantal producten x prijs per product x frequentie

2. De top-downbenadering start met de marktinformatie en de industriegegevens. Een grondige analyse van de exportmarkt is vereist: klanten worden ingedeeld in groepen en segmenten. Vervolgens gaat u na hoe groot de kans op verkoop is voor elk segment. We gaan hier later dieper op in bij de rubriek 'Verkoopdoelstellingen'.

Voorbeeld: de brillenmarkt in China

China telt ongeveer 1 miljard inwoners, waarvan 70% moet brillen. Een bril kost er tien euro. De Chinese markt kan 7 miljard euro waard zijn.

Trends en evolutie marktpotentieel

Marktomvang	
b2c of b2b2c	
Aantal inwoners van China	1.000.000.000
Percentage potentiële klanten in doelmarkt	70
Aantal potentiële klanten	700.000.000
Gemiddelde uitgave voor uw product over een jaar (EUR)?	10
Marktomvang (EUR)	7.000.000.000

TIP

Tracht altijd de marktomvang in euro te bepalen!

Voorbeeld van een bottom-upbenadering:

Marktomvang			
b2c of b2b2c		b2b	
Hoeveel inwoners telt uw doelmarkt?	10.000.000	Hoeveel bedrijven wil u benaderen?	5.000
Hoe groot is het percentage potentiële klanten in uw doelmarkt?	0,04	Wat is de gemiddelde consumptie/uitgave van/voor uw product over een jaar door een potentiële klant (EUR)?	1.000
Aantal potentiële klanten?	400.000	Marktomvang (EUR)	5.000.000
Wat is de gemiddelde consumptie/uitgave van/voor uw product door een potentiële klant over een jaar (EUR)?	10		
Marktomvang (EUR)	4.000.000		

Evolueert de markt in stijgende of dalende lijn? Wat is het groeipercentage van uw sector in de doelmarkt en hoe luiden de winstmargeprognoses?

Marktsegmentatie

Marktsegmentatie is het opsplitsen van de totale markt in kleinere, homogene deelmarkten (groepen personen of bedrijven met identieke behoeften) om vervolgens het productaanbod met een uitgekiende marketingstrategie optimaal af te stemmen op de wensen en behoeften van een bepaald segment, in plaats van de totale markt. De strategie van marktsegmentatie omvat drie stappen.

1. **Het segmenteren van de markt:** met behulp van marktonderzoek wordt de markt in kaart gebracht. Daaruit volgen individuele (types) consumenten, huishoudens of bedrijven, die u kan groeperen in marktsegmenten.

2. **Doelgroepbepaling:** u ontwikkelt de maatstaven waarmee u de aantrekkelijkheid van de segmenten bepaalt. Zo kan u de meest geschikte doelmarkten bepalen.

3. **Positionering:** het vinden van manieren om uw bedrijf of producten – in de perceptie van de afnemer – te onderscheiden van vergelijkbare concurrenten. Met andere woorden, u ontwikkelt de optimale marketingmix.

In deze marktanalysestap focussen we op de segmentatie. Verderop gaan we dieper in op de doelgroepbepaling of targeting, en de positionering.

Segmentatie is nodig om uw potentiële doelgroepen optimaal te kunnen benaderen. Zij zullen eenvormiger reageren op uw marketingmix. De verschillende segmenten beoordeelt u op basis van hun aantrekkelijkheid voor uw bedrijf. Mogelijke evaluatiecriteria zijn: omvang, groeiverwachting, aantal concurrenten dat erop mikt, gemak van toetreding, aanwezigheid van distributiekanalen en beschikbaarheid van middelen. Per segment kan u prognoses maken voor bijvoorbeeld verkoopverwachtingen en geschatte winst, zodat zich een rangorde aftekent.

TIP

Wat vertelt het groeipercentage van de markt in uw bestaande exportmarkten?

Kennis van de marktgroei is essentieel voor de exportmanager. Hoe de markt groeit, is een belangrijke indicator voor de gezondheid van uw bedrijf. Als de groei van uw verkoop groter dan of gelijk is aan de groei van de markt, is uw firma betrekkelijk gezond. Is de groei van uw verkoop kleiner, dan is de kans zeer groot dat uw bedrijf in de problemen komt op concurrentieel vlak.

Daarnaast is het groeipercentage van de markt een belangrijke aanwijzing over het stadium waarin uw product zich bevindt in de productlevenscyclus. Een hoog groeipercentage wijst er meestal op dat de groei hoog is en de verzadiging laag. Een iets lager en stabieler groeipercentage duidt op een meer mature markt. Tot slot geeft een negatief marktgroeipercentage aan dat uw product in de neergangfase zit. Best past u uw marktstrategie aan voor elk van de stadia van de productlevenscyclus.

Welke standaardcriteria gelden voor segmentatie?

- Bereikbaarheid: zowel qua locatie, producten, prijs en promoties.
- Meetbaarheid: omzet, afzet en koopkracht.
- Homogeniteit: zelfde reactie op uw product- of diensteigenschappen.
- Stabiliteit: geen kans op verdwijning op korte termijn.
- Omvang: een te klein segment is niet winstgevend.
- Concurrentie-intensiteit en -gevoeligheid.
- Groeipotentieel.

! Het beste segmentatiecriterium is de mate waarin uw product of dienst een antwoord biedt op de noden van uw klanten.

Mikt u op b2b of b2c?

Er is een fundamenteel verschil tussen de segmentatiebenadering in business-to-business (b2b) en business-to-consumer (b2c). Omvang van de kopersgroep, locatie, uiting van de vraag, aankoopgedrag ... zijn duidelijk anders. Het b2b-handelsvolume is vele malen groter dan in het b2c-segement.

EXPORTplan: segmentatie en doelgroepen

b2b-segmentatie volgens Bonoma en Shapiro

Segmentatievariabelen voor businessmarketen	
Demografisch	• Branche • Bedrijfsomvang • Locatie
Gebruiksvariabelen	• Technologie (benodigde technologie bij klant) • Gebruiksstatus (zware gebruiker, lichte, geen) • Klantcapaciteiten (behoefte aan service)
Inkoopbenadering	• Inkooporganisatie (centraal, decentraal) • Machtsstructuur (technisch georiënteerd, financieel enzovoort) • Soort relaties (sterk, zwak) • Inkoopbeleid (leasing, service, systemen enzovoort) • Inkoopcriteria (kwaliteit, service, prijs enzovoort)
Studiegebonden factoren	• Urgentie van levering • Toepassingen van geleverd product • Ordergrootte
Persoonlijke karakteristieken	• Mate van gelijkenis met leverend bedrijf • Risicohouding • Leverancierstrouw

EXPORTplan: segmentatie en doelgroepen

b2c-segmentatie volgens Kotler

Belangrijkste segmentatievariabelen voor consumentenmarkten	
Geografische gegevens	• Regio • Provincie • Urbanisatiegraad
Demografische (en socio-economische) gegevens	• Leeftijd • Geslacht • Gezinsgrootte • Gezinsfase • Religie • Inkomen • Beroep • Opleiding • Welstandsklasse
Psychografische gegevens	• Levensstijl • Persoonlijkheid
Gedragskenmerken (productgebonden)	• Gebruikssituaties • Belang van producteigenschappen (prijs, kwaliteit enzovoort) • Gebruiksstatus (geen gebruiker, ex-gebruiker, potentiële gebruiker, eerste keer gebruiker, regelmatige gebruiker) • Gebruikshoeveelheid • Merktrouw • Fase in het koopproces (onbekend, bekend, geïnteresseerd, intentie tot aankoop) • Attitude ten opzicht van het merk • Rol in beslissingsproces (initiator: wie initieert de behoefte?; beïnvloeder: wie beïnvloedt de merkkeuze; decisionmaker: wie neemt de koopbeslissing?)

Voorbeeld van dekking van de verschillende distributiekanalen voor een parfumproducent in de Duitse markt:

	Grootwarenhuis	Detailhandel	E-commerce	Andere
Zakenvrouwen tussen 25 en 50 jaar	20%	55%	20%	5%
Kotstudentes tussen 18 en 25 jaar	25%	5%	50%	20%

TIP

Meer weten over distributieanalyse?

In hun boek 'Marketingstrategie' lichten professoren R.T. Frambach en E.J. Nijssen de distributieanalyse in detail toe.

De distributieanalyse

Na het bepalen van uw doelgroepen, moet u ook de meest efficiënte weg vinden naar uw afzetmarkt. Wie verspreidt wat, waar en hoe? Wat is het marktaandeel van elk kanaal en hoe evolueert dat? Ga voor elk segment na welke prijzen en marges worden gehanteerd. Ook uw eigen capaciteiten spelen een rol: welke volumes kan u aan, welke leveringsvoorwaarden en welke klanten passen het best bij uw mogelijkheden? Bij een distributieanalyse gaat u na of uw kanalen de hele markt dekken.

Als u in een land succes heeft bereikt met de distributie via een bepaald verkoopkanaal, betekent dat niet dat u dat in een buurland mag kopiëren. Voor elk land, en soms voor elke regio, moet u nagaan wat het beste resultaat op korte of lange termijn zal geven.

Voorbeelden in uw checklist voor een distributieanalyse:

- Uit hoeveel niveaus bestaat de distributiekolom?
- Wordt er gebruikgemaakt van directe levering (zonder tussenschakels) of is er sprake van indirecte levering?
- Welke types distributeurs worden ingeschakeld in het doelland en in hoeverre werken die samen met buitenlandse ondernemingen? Hoever reikt de financiële kracht en technische kennis van de distributeurs?
- Hoeveel tijd kost het voordat het product de afnemers bereikt?
- Welke transportmiddelen worden ingezet en worden die mogelijk beïnvloed door geografische of klimatologische factoren?

Concurrentieanalyse

Een continue analyse van de concurrentie levert altijd nuttige informatie op. Soms is het verstandig om bepaalde concurrenten te vermijden en te kiezen voor een andere markt waar u meer ruimte en tijd heeft om uw doelstellingen te realiseren. Stel een uitgebreide lijst op van de concurrenten in de markt. Ga na welke producten ze verspreiden via welke kanalen, voor welke USP's en positionering ze kiezen, welke prijzen ze hanteren en wat hun marktaandeel is. Breng in kaart hoe innovatief uw product is versus dat van uw concurrenten.

	Mijn bedrijf	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C	Ander	Belang voor klant	Opmerking
Omzet (EUR)	5.000	300.000	100.000	50.000	50.000		
Marktaandeel	1%	59%	20%	10%	10%		
Jaarlijks groeipercentage (3 jaar)	Pas gestart	2%	10%	14%	5%		Groei concurrent A stagneert laatste 3 jaar
Hoofdzetel	België	VS	Zweden	België	-	Medium	
Internationaal actief	Wereldwijd	N-Amerika	Wereldwijd	Europa	Wereldwijd		
Aantal verkopers	1	5	13	3	0		
Aantal jaren actief op de markt	1	15	5	2		Hoog	
Locatie	Toronto	Toronto, Montreal, Quebec			Internet	Laag	
Distributiekanalen	Detailhandel	Groothandel	Eigen winkel	Detailhandel	Internet	Hoog	Gespecialiseerde internetfirma's bieden ook led aan
Strategie	Kwaliteit	Prijs	Specialist	Lage prijs	Lage prijs	Laag	
Prijs/kwaliteit	+++	+	++	-	-	Hoog	Onze ledproducten hebben beste kwaliteit (30% langere levensduur)
Service	++	++	+++	-	-	Hoog	
Imago	++ (in opbouw)	+	+++	-	-	Hoog	Concurrent B heeft uitstekende reputatie

Bron: FIT

Checklist concurrentieanalyse:

- Wie zijn uw belangrijkste concurrenten?
- Welke producten en merken voeren zij?
- Welke positionering en segmentatie handhaven ze?
- Wat is hun marketingmix en wat stelt u hier tegenover?
- Tegen welke prijzen verkopen ze en wat is de marktprijs?
- Waar zijn ze aanwezig?
- Welke types van verpakkingen gebruiken ze?
- Via welke distributiekanalen werken ze?
- Wat zijn hun leveringstermijnen?
- Door wie worden hun producten verdeeld en verkocht?
- Waar liggen hun sterktes en zwaktes?
- Heeft uw product unieke voordelen in vergelijking met de lokale concurrentie?

De vragen naar de positionering van uw concurrenten en naar hun marketingmix zijn essentieel voor de bepaling van uw marktbenadering. Weeg de gegevens over uw concurrenten aan de voor u belangrijke criteria. Misschien brengt het voorbeeld van een fabrikant van ledverlichting voor zwembaden in de tuin inspiratie. Hij maakte een overzicht van zijn concurrenten in de Canadese markt. *(zie voorbeeld op pagina 64)*

Het koopproces

In tegenstelling tot de distributieanalyse bekijkt u hier vanuit de ogen van de potentiële klant waar u uw product of dienst zou kopen. Maak een profiel op van uw potentiële gebruikers. Waar en waarom kopen zij uw producten?

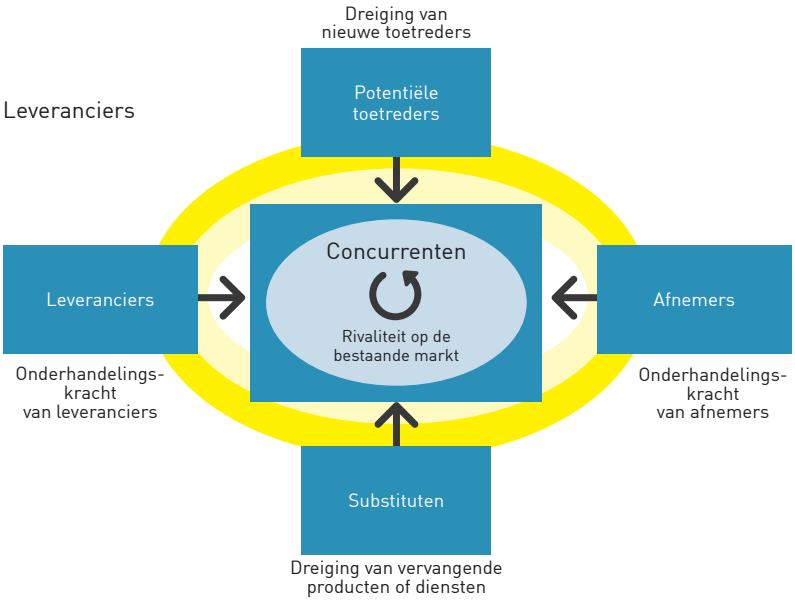
Uw potentiële gebruiker kan zowel een eindgebruiker zijn, als een fabrikant die uw producten verwerkt. Maak per segment een inschatting van de evolutie van het gebruikersaantal. Daarvoor is het belangrijk dat u rekening houdt met substituut-producten. Alle ondernemingen concurreren immers in brede zin ook met andere branches die substituten produceren, waardoor uw opbrengsten worden beperkt. De complementaire goederen daarentegen, vertonen een positieve correlatie met de markt. Wanneer bijvoorbeeld dvd's dalen in prijs en zo aantrekkelijker worden voor consumenten, zal dat een gunstig effect hebben op de markt voor dvd-spelers.

Uiteraard is de mate van merkentrouw bepalend voor uw mogelijk succes ter plaatse. Om een sterke positie van een concurrent af te zwakken, kan u mikken op een gedragsverandering bij de decision makers die in aanmerking komen om uw product te kopen.

6 W's van Ferrell

Voor een volledig overzicht van uw afnemers, zijn de 6 W's van Ferrell een handig instrument. Daarvoor zoekt u het antwoord op zes vragen.

1/ Wie zijn de huidige en potentiële afnemers?
2/ Wat doen de huidige en potentiële afnemers met het product of de dienst?
3/ Waar nemen de huidige en potentiële afnemers het product of de dienst af?
4/ Wanneer nemen de huidige en potentiële afnemers het product of de dienst af?
5/ Waarom koopt men bij het eigen bedrijf?
6/ Waarom koopt men niet bij het eigen bedrijf?



Bron figuur Porter Analyse:
www.123management.nl. Geraadpleegd op 1 juli 2013.

Marktaantrekkelijkheid

Het **vijfkrachtenmodel van Porter** analyseert de aantrekkelijkheid van de markt aan de hand van vijf krachten of externe omgevingsfactoren. Zeker als u van plan bent om in het doelland aardig te investeren – zoals bij de oprichting van verkoopkantoor of productieeenheid – is deze uitgebreide analyse een aanrader.

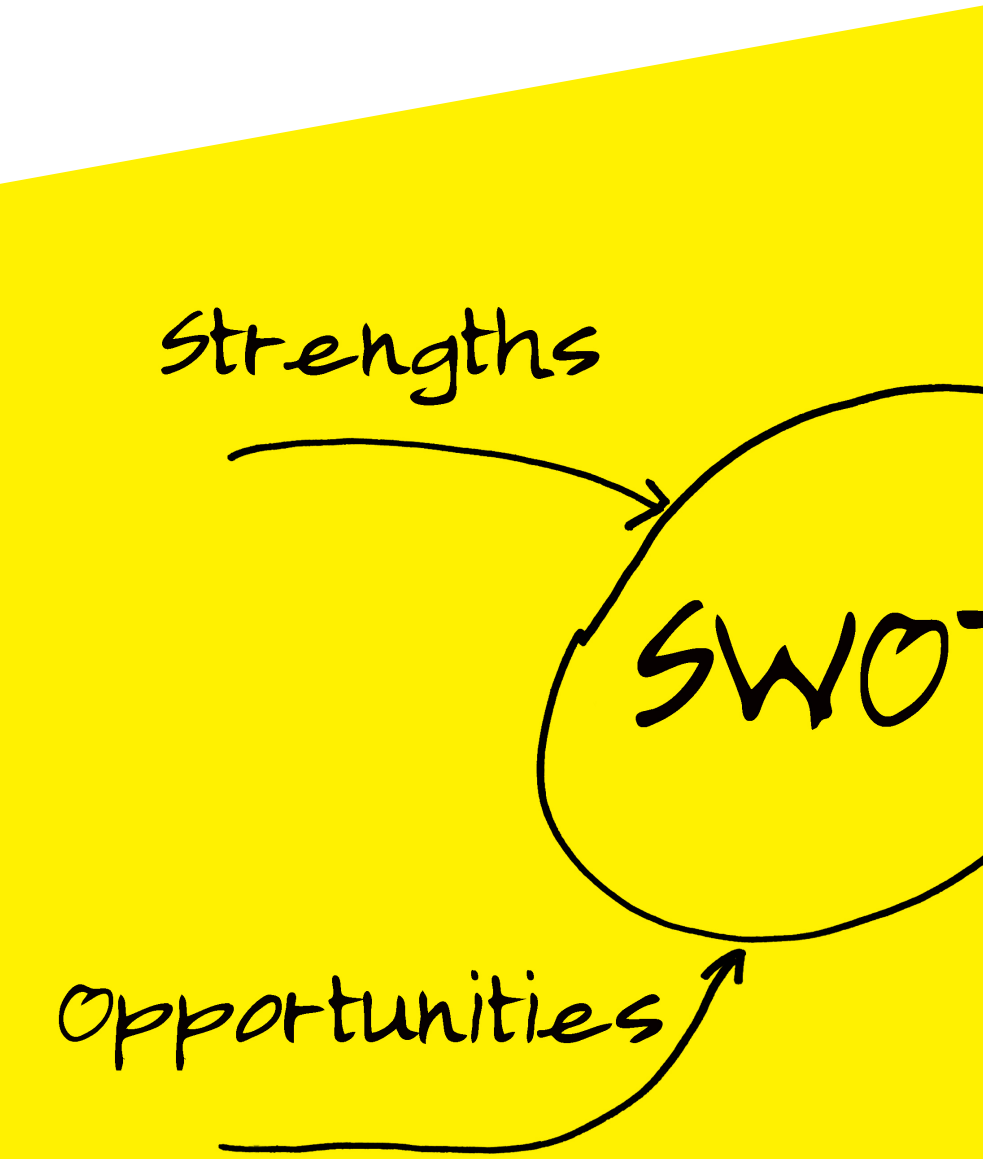
1. De mate waarin concurrentie heerst
Bij weinig concurrentie in een nieuwe exportmarkt maakt u kans om met uw product tegemoet te komen aan een lokale behoefte. Gunstige parameters zijn onder meer marktgroei en ondercapaciteit. Zware concurrentie vormt op termijn misschien een bedreiging.

2. De mate waarin u verwacht dat nieuwe spelers in de markt zullen opduiken
Parameters die nieuwe concurrenten ontmoedigen: veel kapitaal nodig om de markt te betreden, strikte reglementeringen, hoge overstapkosten voor de klant, sterke merken aanwezig en een beperkt aantal distributiekanalen.

3. De mate waarin succesvolle substituten aanwezig zijn
Veel succesvolle alternatieven voor uw product kunnen een reële bedreiging vormen voor de rentabiliteit van uw product in deze markt.

4. De mate waarin u afhankelijk bent van uw leveranciers
Zijn er veel alternatieven en hoe hoog zijn de overstapkosten?

5. De mate waarin uw afnemers een machtspositie innemen
Hoe sterker u staat, hoe meer kansen uw organisatie heeft om deals binnen te rijven. Hoe zwakker u staat en hoe meer de afnemer domineert, hoe groter de kans dat u tijdens de onderhandelingsfase water in de wijn moet doen.


Strengths
SWO
Opportunities

3

SWOT ANALYSE

TIP

Hoe begin ik aan een SWOT-analyse?

Wil u meer info over de opmaak van een SWOT-analyse en confrontatiematrix? Raadpleeg onze gids 'Uw marketingplan in vijftien stappen' uit onze reeks 'Leidraad bij internationaal ondernemen'.

Voorbeeld confrontatiematrix

Confrontatiematrix: thema bvb export naar een toekomstig land van de Europese Unie												
			EXTERNE OMGEVING									
			KANSEN					BEDREIGINGEN				
			Kans 1	Toetreding Europese Unie	Kans 3	Kans 4	Kans 5	Bedreiging 1	Bedreiging 2	Bedreiging 3	Opkomende lokale concurrenten	Bedreiging 5
INTERNE OMGEVING	STERKTES	**Sterkte 1**										
		Goede lokale distributeur met grote klantenportefeuille en goede naverkoopdienst		Potentieel verdubbeling omzet							Lokale distr. max. ondersteunen om voordeel lokale conc. te minimiseren	
		Sterkte 3										
		Sterkte 4										
		Sterkte 5										
	ZWAKTES	**Zwakte 1**										
		Zwakte 2										
		Marketingcultuur van het bedrijf									Hoe marketingkennis versterken/ compenseren zodat bedreiging wordt beperkt?	
		Zwakte 4										
		Zwakte 5										

3. SWOT-ANALYSE

Nu u zowel de interne als externe fase heeft afgerond, zet u best even alles op een rijtje.

De kritische succesfactoren kan u oplijsten aan de hand van volgende vraag:

Welke factoren uit uw marktanalyse zijn cruciaal om door te breken in uw doelland?

Een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) geeft u een grondig overzicht van alle factoren – zowel intern als extern.

Met een confrontatiematrix gaat u na in hoeverre de externe omgeving – met zijn kansen en bedreigingen – van invloed kan zijn op uw bedrijf, met zijn huidige sterktes en zwaktes:

- Welke kans (die zich aandient buiten uw bedrijf) heeft invloed op één of meer sterktes?
- Welke kans (buiten uw bedrijf) heeft invloed op één of meer zwaktes?
- Welke bedreiging (buiten uw bedrijf) heeft invloed op één of meer sterktes?
- Welke bedreiging (buiten uw bedrijf) heeft invloed op één of meer zwaktes?

S Strengths (Sterktes) Leiderschap in innovatie Bestaande samenwerking met lokale partner met goede naam Onze merknaam is geregistreerd	**W** Weaknesses (Zwaktes) Momenteel geringe productiecapaciteit vanuit onze Limburgse faciliteit
O Opportunities (Opportuniteiten) Naburige markten benaderen zoals Canada Verbetering van ons imago door internationale doorbraak	**T** Threats (Bedreigingen) Grote internationale concurrenten zijn ook actief Momenteel geringe merkbekendheid Potentiële schadeclaims

Voor elk exportland dient u een andere SWOT-analyse of confrontatiematrix te maken. Uw sterktes – zoals een degelijke marktkennis of een goed uitgebalanceerde verkoopstructuur – zijn immers niet zomaar over te brengen naar een ander land. Zodra de externe omstandigheden wijzigen, is uw analyse aan herziening toe.

4 MARKTBENADERING

Segmentering	Doelgroepbepaling	Positionering
1. Segmentatie-criteria bepalen en de markt daadwerkelijk opdelen 2. Segmenten kort typeren	1. Criteria bepalen om aantrekkelijk-heid van de segmenten vast te stellen 2. Segment(en) kiezen: doelgroepen	Positionering opstellen voor iedere doelgroep

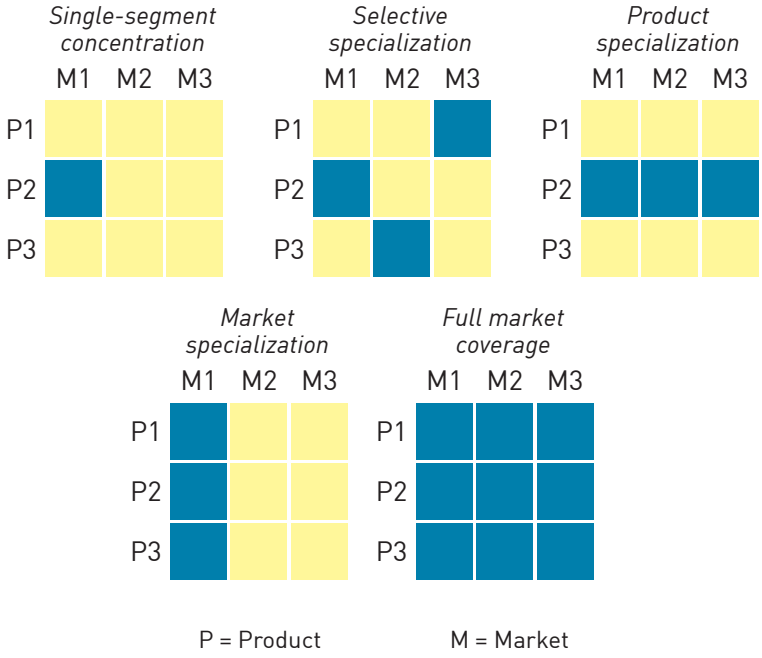
4. MARKTBENADERING

4.1. Doelgroepbepaling

In de vorige stap van marktanalyse bracht u alle klantensegmenten in kaart. Maar op welke basis kiest u die doelgroepen die het meest interessant zijn? Idealiter richt uw bedrijf zich op die segmenten waar u, met uw product of dienst, het best de behoeften bevredigt. Ook zoekt u die segmenten op die de grootste winst zullen opleveren en die passen bij uw doelstellingen en beschikbare middelen.

Er zijn verschillende manieren om je doelgroepen te bepalen (targeting). Zo stelt Derek F. Abell vijf patronen voor[7]:

TARGET MARKET PATTERNS



TIP

Tips bij het selecteren van een doelgroep in een exportmarkt:

- Kies voor sectoren/bedrijven/klanten waarvoor uw producten een antwoord bieden op de noden.
- Kies voor een groeiende markt die u goed kan bewerken en opvolgen. Selecteer een of meerdere doelgroepen waarmee u voldoende omzet en marge kan halen met uw marketinginvestering, maar die uw bedrijf wel kan bolwerken.
- Zorg ervoor dat uw bedrijf niet afhankelijk is van één klant of exportmarkt, spreid de risico's.
- Ga de penetratiegraad na van het product in de markt waar u wil aanwezig zijn. Welk (groei)potentieel is er? Mits welke marketinginspanningen kan u er een goede ROI halen?
- Zoek doelgroepen op waar uw bekendheid groot is (vermijden van te hoge marketinguitgaven) en die positief staan tegenover uw bedrijf of merk.
- Kies bij de start een segment dat niet wordt overheerst door een concurrent en dat niet te veel concurrentie zal aantrekken in de toekomst. Misschien is het beter om ervaring op te doen in een markt die iets minder prestige heeft, dan in een markt die zeer concurrentieel is.
- Geef de voorkeur aan trouwe klanten met sterke herhaalaankopen, anders moet u telkens inspanningen doen om klanten opnieuw te overtuigen bij u te kopen.

Focus op één segment

Dit is de meest eenvoudige vorm van targeting. Door op slechts één segment te focussen, leert u de behoeftes van die doelgroep erg grondig kennen. Zo kan u een bijzonder sterke marktpositie veroveren binnen dat segment. Bovendien zal u door de toegespitste productie, distributie en promotie, een hoge kostenefficiëntie bereiken. Slaagt u erin om marktleider binnen het segment te worden, dan wacht u een hoge ROI. Maar er is ook een keerzijde van de medaille. Al uw eieren liggen in één en dezelfde mand. Als bijvoorbeeld de lokale markt voor kleine wagens in duigen valt, is dat een lelijke streep door de rekening van een fabrikant van kleine auto's. Om de risico's te spreiden, kiezen veel bedrijven ervoor om in meer dan één segment actief te zijn.

Selectieve specialisatie

In dit patroon selecteert u enkele segmenten, op basis van uw doelstellingen en middelen. De segmenten moeten geen verband houden met elkaar, als elk segment op zich maar beloftevol is. Deze strategie heeft als voordeel dat de risico's worden gespreid. Zelfs wanneer een segment minder aantrekkelijk wordt, blijft u omzet draaien in de andere segmenten.

Een goed voorbeeld van dit patroon zien we almaar vaker bij radiomakers. Om zowel jongere als oudere luisteraars aan te trekken – en bijgevolg een breder spectrum adverteerders – hebben ze binnen dezelfde markt vaak twee verschillende radiostations in de ether.

Productspecialisatie

Bij productspecialisatie focust u zich op een bepaald soort product, dat u verkoopt aan verschillende segmenten. Zo kan een producent van microscopen met zijn producten terecht bij laboratoria van universiteiten, overheden en privébedrijven. Het bedrijf maakt verschillende microscopen voor de verschillende klantengroepen, maar produceert geen andere producten voor laboratoria. Door deze productspecialisatie bouwt de onderneming een sterke reputatie op in een specifiek domein. Het risico bestaat wel dat een compleet nieuwe technologie het product vervangt.

Marktspecialisatie

In dit patroon focust u zich op het beantwoorden van de vele noden van een bepaalde klantengroep. In het vorige voorbeeld zou de

producent van microscopen een assortiment producten maken voor universitaire laboratoria zoals microscopen, oscilloscopen, bunsenbranders en chemische flacons. Het bedrijf bouwt bij deze specifieke klantengroep een sterke reputatie op. Bovendien wordt de onderneming een kanaal voor alle nieuwe producten die deze klantengroep eventueel kan gebruiken. In dit patroon schuilt het risico erin dat in het budget van de klantengroep wordt gesnoeid, waardoor u op zoek moet naar een ander segment.

Dekking van de volledige markt

Bij deze volledige vorm van targeting tracht u alle klantengroepen te bedienen, met alle producten die ze mogelijk nodig hebben. Het spreekt voor zich dat alleen grote spelers in staat zijn om deze strategie te voeren. Bekende voorbeelden zijn IBM (computermarkt), General Motors (voertuigenmarkt) en Coca-Cola (non-alcoholische drankenmarkt).

De negencellenmatrix van General Electric

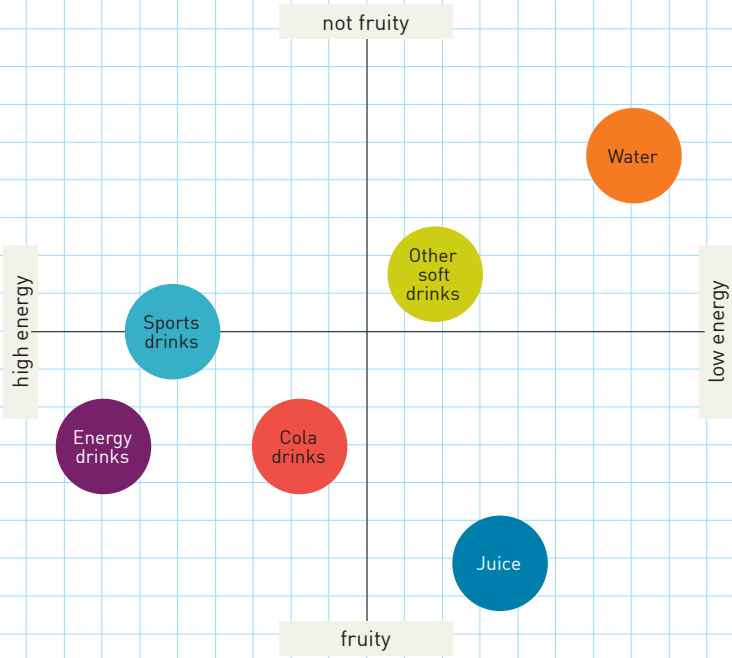
Heeft u binnen uw kmo slechts een beperkt budget voor uw exportactiviteiten, dan doet u er best aan om uw gekozen marktsegmenten één voor één te benaderen. Zo zal u uw beschikbare middelen optimaal benutten. Nog een manier om de aantrekkelijkheid van uw gekozen doelgroepen te bepalen, is de negencellenmatrix van General Electric. De combinatie van concurrentiekracht en marktaantrekkelijkheid bepaalt uw ideale positie in een buitenlandse markt.

		Concurrentiekracht		
		Sterk	Gemiddeld	Zwak
Marktaantrekkelijkheid	Hoog	Positie behouden	Investeren om te groeien	Sterke inspanning of ophouden
	Gemiddeld	Selectief investeren	Uitmelken of geen middelen toekennen	Terugtrekken in fasen
	Laag	Uitmelken	Terugtrekken in fasen	Desinvesteren

Deelmarktmatrix

Met de deelmarktmatrix deelt u de markt in kleine stukken op, zodat u specifiek uw doelgroep kan bepalen. Door bijvoorbeeld aan de ene kant twee soorten producten en aan de andere kant drie soorten klanten neer te zetten, heeft u zes potentiële doelgroepen.

Voorbeeld van een positioneringsmatrix van frisdranken



Bron: www.perceptualmaps.com/example-maps
Op de website van www.perceptualmaps.com vindt u verschillende voorbeelden en een tool om uw eigen matrix te maken.

Stel dat een kaasverkoper ook wijn in zijn assortiment wil opnemen, kan hij kiezen uit drie soorten: rosé, witte en rode wijn. Zijn klanten deelt hij op in drie groepen: studenten, gehuwd met kinderen en 65+. De deelmarktmatrix ziet er dan als volgt uit:

Product\Klant	Studenten	Gehuwd met kinderen	65+
Rosé	-	-	-
Wit	-	-	-
Rood	-	-	-

Op basis van dit model kan u beslissen op welke groep u best mikt. Uit marktonderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat studenten tegenwoordig veel rosé drinken, en dat de groep 65+ veel rode wijn koopt. Stem uw marketinginspanningen voor rosé dus af op studenten.

4.2. Positionering

Wat is positioneren?

Positioneren is een belangrijk marketingbegrip. Daarbij wordt een product of dienst bewust een plaats gegeven ten opzichte van de concurrent in het hoofd van de koper. Met deze techniek creëert u voor uw product of dienst een imago of identiteit bij uw doelgroep. Dat imago is vaak gebaseerd op een verdedigbaar concurrentievoordeel waarmee u zich onderscheidt van de concurrentie.

Waarom positioneren?

Zeker in een concurrentiële markt is het belangrijk dat u opvalt met een heldere boodschap waarom uw product of dienst beter is dan andere. Door uw grondige voorbereiding kent u uw kansen en sterktes, en de behoeftes van de klantengroepen. Als u dat voordeel naar voren schuift waarmee u het verschil maakt met de concurrentie en het datgene is wat uw klantengroepen zoeken, zijn uw kansen op succes erg reëel – ook op lange termijn.

Hoe positioneren?

Het kiezen van een goede positionering is moeilijk. Vaak is de input van een brainstormsessie goud waard. Maak volop gebruik van grafische perceptiekaarten, marktstudies en statistische technieken.

Voor u aan de positionering begint, moet u duidelijkheid hebben over uw product of dienst en over de markt. Vragen als: wie zijn we, wat verkopen we, hoe ziet de ideale klant eruit en wat zoekt die, wat maakt ons bedrijf anders en uniek, moet u al hebben beantwoord.

Dan volgen vijf stappen:

1. identificeren van de concurrentie: wie zijn ze en wat verkopen ze?
2. informatie verzamelen over de perceptie van de afnemers (steekproef)
3. indelen van de eigen en concurrerende producten (bijvoorbeeld in een matrix)
4. onderzoeken van de matrix, de positie van de eigen producten en ideale positie
5. kiezen van de ideale positionering

Tracht informatie zo veel mogelijk te visualiseren, zo bewaart u het overzicht. Een hulpmiddel bij het positioneren in de consumentenmarkt is de positioneringmatrix of positioneringkaart. Daarbij zet u in een assenstelsel de dimensies uit die de consument belangrijk vindt. U ziet in een oogopslag welke eigenschappen een product bezit en welke producten op elkaar lijken.

4.3. Verkoopdoelstellingen

U kent uw doelgroepen en weet hoe u zich wil positioneren binnen elke doelgroep. Nu wordt het tijd om een eerste raming van de verkoopdoelstellingen op te maken op basis van het potentieel in elk segment. Als u over voldoende marktgegevens beschikt, kan u die verkoopdoelstellingen zelf opmaken. Een alternatief is dat u hiervoor samenwerkt met uw (potentiële) partners, agenten of distributeurs in het buitenland. Hoe beter u op de hoogte bent van uw marktpotentieel per segment, hoe beter u uw marktbenadering via de marketingmix zal kunnen bepalen. Check of het bekomen resultaat strookt met de oefening in marktgrootte die u eerder maakte bij de opstelling van uw exportplan (zie rubriek 'Marktomvang' in de externe analyse).

Bij een tweede of volgende revisie van het verkoopplan kan u dat samen met uw commerciële partners inhoudelijk verfijnen. Essentieel bij het opstellen van plannen is objectieve en meetbare objectieven vast te leggen en hierover een consensus bereiken, wat niet

TIP

Schematisch overzicht van potentieel per marktsegment

Naam marktsegment	Korte omschrijving	Grootte van segment (#)	Gemiddeld aantal aankopen/jaar	Gemiddelde prijs	Marktpotentieel segment (EUR) (kolom A x B x C)	Verkoopdoelstelling (percentage van potentieel)
Segment 1					0	
Segment 2					0	

#: De grootte van het segment is het maximale verkooppotentieel
(= totaal aantal potentiële klanten binnen het segment)

altijd makkelijk is. Toch biedt deze techniek het voordeel dat er dan een aantal concrete gegevens en randvoorwaarden zoals verkoopprijzen, kortingen en termijnen, vastliggen. Dat bespaart u heel wat narigheid en discussie bij het al dan niet vernieuwen van contracten en overeenkomsten, of bij het uitbetalen van commissies.

Ook biedt het plan een goede uitgangsbasis voor regelmatige gesprekken (lees: evaluaties) en het nodige bijstuurwerk. Bijvoorbeeld wanneer partijen hun objectieven moeten aanpassen aan gewijzigde omstandigheden. Nieuwe partners kan u hiermee daadwerkelijk ondersteunen en overtuigen van uw positieve ingesteldheid.

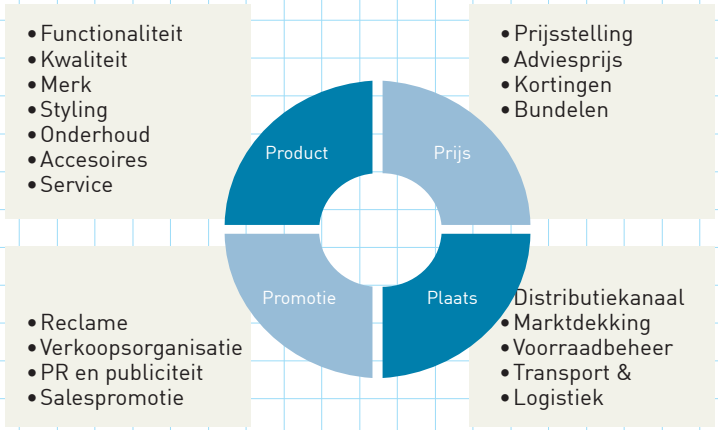
Uw gedetailleerde verkoopobjectieven worden het best opgesplitst in periodieke forecasts. Dat kan per trimester, maandelijks of wekelijks, naargelang van het volume van uw export.
U kan de periodieke forecasts van uw verkoopplan gebruiken om:

- uw productieplanning en werkplanning voor uw medewerkers te sturen en af te stemmen op de marktvraag;
  uiteindelijk zullen de orders beslissend zijn hiervoor.
- de grootteorde in te schatten voor de aankoop van grondstoffen, verpakkingen, additieven enzovoort. De onderhandelingsmarge met uw leveranciers zal worden beïnvloed door de geschatte toename of reductie van de te leveren hoeveelheden.
- wil u ook tijdens jaarlijkse vakantie- of sluitingsperiodes uw buitenlandse klanten bevoorraden, dan dient u een voorraad op te bouwen, waarvan u de hoeveelheden afstemt op eventuele historiek en/of forecasts.

Ten slotte kan u de gerealiseerde exportcijfers (in hoeveelheid en in waarde, per land, per regio, per verkoper, per productgroep enzovoort) en de corresponderende winsten vergelijken met het totale verkoopvolume en de totale winst. U kan er groeitendensen uit afleiden en eventuele uitzonderingen hierop trachten te begrijpen.

4.4. Marketingmix

Zodra u heeft bepaald welke doelgroep u zal bewerken in welk land en via welke kanalen, kan u uw marketingmix uitwerken. Dat is de combinatie van instrumenten die een organisatie gebruikt voor het invullen van haar marketingstrategie. Een goede marketingmix leidt tot een grotere winstgevendheid en een grotere klantentevredenheid. Om de elementen van de marketingmix te bespreken, gaan we



Product
Hier draait het vooral om de vraag of de producten en diensten aansluiten bij de wensen en behoeften van de klant. Daarnaast gaat het om een veelheid van activiteiten die nauw samenhangen met het product zoals branding, styling, verpakking, onderhoud en klachtenafhandeling.

Prijs
De tweede P betreft de prijs of het prijsbeleid. Hoeveel wil de klant betalen? U kan de prijs gebruiken als concurrentie-instrument. Niet alleen in prijzenoorlogen, maar ook als signalering van de eigenschappen van uw product. Hoge prijzen worden immers vaak gekoppeld aan een kwaliteitsvol imago.

Promotie
Hoe informeren we klanten over producten en diensten? Denk onder meer aan reclame en publiciteit. De promotiestrategie is afhankelijk van de vraag of het een nieuw product betreft of een bestaand product waarvoor u de belangstelling wil vergroten.

Plaats
Zijn de producten in de juiste hoeveelheid beschikbaar, op de juiste plaats en op het juiste moment? De vierde P verwijst in brede zin naar de locatie waar het product wordt verkocht, maar ook naar bijvoorbeeld het distributiekanaal en de manier waarop u met voorraadbeheer en logistiek omgaat.

TIP Voor meer informatie raden we u graag 'Marketing Management ME 10th Edition' van Philip Kotler aan.

uit van de traditionele 4 P's van McCarthy, aangevuld met de 3 bijkomende P's volgens de dienstenmarketingmix van Booms en Britner.

4 basis P's

Product

Het product omvat niet alleen de tastbare goederen die beantwoorden aan een behoefte in de markt. Ook diensten – zoals banktransacties, verzekeringen, kapperservices, medische diensten – behoren ertoe. Het omvat ook de verpakking, de naam, het merk en de merkbescherming. Meer nog, ook de emotionele waarden en eigenschappen die de gebruiker eraan toeschrijft, horen bij het product. U verandert een succesvol product dan ook niet van vandaag op morgen. Goed onderbouwde onderzoeken en plannen leiden tot de juiste acties.

Plaats

De plaats omvat zowel de geografische locatie waar het product wordt aangeboden als het (type) distributiekanaal. Daarnaast speelt ook de plaats in de winkel een rol. In supermarkten betalen leveranciers voor een goede plek op ooghoogte, liggend of staand (voor de beste zichtbaarheid) en vlak aan de kassa´s. Bij directe distributie levert de leverancier rechtstreeks aan de eindgebruiker (zoals verzekeringsmaatschappijen, outlets en e-commerce). Bij indirecte distributie wordt het product via een tussenschakel – zoals groothandel of detailhandel – aan de eindgebruiker verkocht.

Via desk en fieldresearch verwerft u een beter inzicht in de plaatselijke distributienetwerken, de lokale gewoonten, het belang van de concurrenten, de gebruikelijke marktprijzen, de aan tussenpersonen toegekende commissielonen en de toegepaste promoties. Uit onderzoek zal ook blijken met welke kandidaat-tussenpersonen of potentiële kopers u contact kan opnemen. Kortom: met de resultaten van het onderzoek krijgt u een duidelijk inzicht in de huidige marktsituatie en ontdekt u een reeks contacten die u tijdens uw prospectiereis grondiger kan bewerken.

Keuze distributiestructuur

Via een goede desk research verzamelt u alvast informatie over de beste distributiestructuur. De mogelijkheden zijn talrijk:

- importeurs;
- handelsagenten;

TIP

Welke vennootschap is fiscaal, juridisch en economisch het meest interessant? Doe navraag bij uw raadsman of bij de lokale overheid. Voor België kan u hiervoor terecht bij:

FOD Justitie
Dienst Handelsrecht en Rechtspersonenrecht
Waterloolaan 115
1000 Brussel
Tel.: 02 542 65 11
E-mail: info@just.fgov.be
Website: http://justitie.belgium.be/nl/

Stel een intentieverklaring op tijdens de inloopperiode

Als uw partner kan aantonen dat hij in uw naam een verkoop heeft gesloten en daarvoor een vergoeding kreeg van u, is dat voldoende om officieel als uw agent te worden aanzien, zelfs al heeft u nog geen contract getekend of overeenkomst afgesloten. Daarom stelt u best een intentieverklaring op met duidelijke afspraken tijdens de inloopperiode.

- aankoopcentrales;
- exclusieve of niet-exclusieve verdelers;
- een dochteronderneming;
- algemene aannemers;
- *piggybacking* (gebruikmaken van de logistiek en verkoopkanalen van een partnerbedrijf);
- openbare instanties;
- franchising;
- licentieproductie;
- *joint venture* (een strategische alliantie tussen onafhankelijke bedrijven);
- productie in het buitenland met eigen distributiekanalen.

Welk distributiekanaal u kiest, hangt af van verschillende factoren: uw product of dienst, uw eisen bij de marktontwikkeling, de rapporteringmogelijkheden, persoonlijke ervaring, de mate van controle over uw eindproducten of diensten enzovoort. Ook uw persoonlijke relatie met een eventuele agent of distributeur zal een rol spelen. De mogelijkheden om een partnership te bedenken, zijn legio.

Een *agent* zorgt ervoor dat u kan factureren aan de eindklant. Hij vertegenwoordigt uw belangen in een bepaalde regio en werkt op commissiebasis.

Een *distributeur* factureert aan de eindklant en u aan hem. Hij vertegenwoordigt uw belangen, maar u heeft weinig of geen greep op de eindklant, want de distributeur is de eigenaar van de goederen. Om informatie in te winnen over de klanten van uw distributeur, kan u gezamenlijke marketingacties opzetten.

De *commerciële vertegenwoordiger* is een werknemer wiens taak gelijkloopt met die van de agent. Hij werft klanten, behandelt bestelorders en finaliseert aankoopcontracten. Koos u voor een samenwerking op commissiebasis, betaalt u zijn wedde zodra het order binnenvalt, zelfs al heeft de klant nog niet betaald. Ook op basis van een vaste wedde is een samenwerking mogelijk. Wanneer het contract tussen u beiden wordt beëindigd, is de lijst met klanten uw exclusieve eigendom.

Waarvoor u ook kiest, het is belangrijk om een langetermijnrelatie tot stand te brengen tussen u en uw buitenlandse partner. Duidelijke afspraken en een regelmatige follow-up zijn cruciaal, vooral tijdens de inloopperiode. Het is essentieel om wederzijds vertrouwen en een goede samenwerking op te bouwen.

Analyse van uw commerciële partner

Analyseer de verschillende distributiekanalen. In 'Exportmanagement' van Fenedex staat een voorbeeld voor een agent en een distributeur.

	Distributeur	Agent
Sterktes	• goede markt- en productkennis • voorraadhoudend • after-sales service • mogelijkheid tot lokale after-sales • goede rapportering after-sales • directe klantenbenadering en betaling	• werkt voor de onderneming • heel sterke binding met de onderneming • structuur en regelmaat • marktkennis (netwerk) • onderneming heeft invloed op verkoop en verkoopbevordering, prijsstelling ... • commissiekosten • heeft kennis van de businesscultuur • heeft een gevoel voor de markt • pas betalen bij transactie
Opportuniteiten	• binding met de onderneming via after-sales trainingen • bezoekt de exportonderneming regelmatig • ontwikkelt samen met de onderneming marketing-activiteiten	• snelle uitbreiding netwerk • goed zicht op betrouwbaarheid nieuwe klanten
Zwaktes	• geen invloed op afnemerskeuze • geen invloed op prijsstelling • selectief contact met de markt • distributeurs verschillen onderling veel	• arbeidsintensief • productkennis • niet voorraadhoudend • geen after-sales service • werkt ook voor anderen • moeilijk om van af te komen • heeft ook andere producten in het assortiment
Bedreigingen	• contact met de markt kwijt • geen grip op marktontwikkelingen	• geen zicht op inzet • als hij voor andere producten meer commissie krijgt, zal hij daar harder voor lopen

Vaak hangt uw partnerkeuze samen met welke sectoren en regio's u samen zal bewerken. Een duidelijke afbakening van bij de start voorkomt juridische en financiële problemen achteraf!

De selectieprocedure

Hoe vindt u de juiste vertegenwoordiger, agent of distributeur en hoe behoudt u die?

U ...:

- stelt het gewenste profiel op (showroom nodig enz.);
- maakt een lijst van potentiële partners;
- selecteert kandidaten op basis van beschikbare gegevens;
- screent en interviewt kandidaten;
- selecteert de kandidaat of kandidaten en de regio's;
- stelt een contract op en negotieert het;
- organiseert en implementeert ondersteuning;
- communiceert regelmatig met uw partner;
- motiveert en begeleidt;
- ondersteunt bij het oplossen van problemen en conflicten in zijn regio.

Wederzijdse verwachtingen

Volgende zaken mag u zeker van uw buitenlandse partner verwachten:

- een grondige kennis van en ervaring met de lokale markt;
- een flexibele marktbenadering, afgestemd op stedelijke en landelijke gebieden;
- ervaring en competenties inzake invoerreglementering;
- sector- en productkennis;
- een efficiënte en deskundige verkooporganisatie, precieze verkoopinformatie (bezoekrapporten opvragen);
- dat hij geen concurrentiële producten in portefeuille heeft;
- dat u zijn huidige klantenbestand en verkoopcijfers kan inkijken;
- een gezonde financiële basis;
- tijdige betalingen volgens uw overeenkomst;
- veilige opslagmogelijkheden en -opvolging;
- dat hij beschikt over een bekwame verzendingsdienst;
- administratieve ondersteuning (vertalingen, verkoopstatistieken ...);
- regelmatige rapportering en deelname aan internationale verkoopvergaderingen;
- kennis en bereidheid om gezamenlijke marketing- en verkoopplannen te ontwikkelen;
- bereidheid om marktonderzoek en concurrentieanalyses te verrichten;

Bescherm uw product of dienst!

In principe kan u zelf een octrooi, een merk- of modelbescherming aanvragen, maar – gezien de complexiteit van de materie – is het beter om professionele hulp in te roepen. Het merken- of octrooibureau is gespecialiseerd en helpt u te bepalen wat voor uw bedrijf de beste oplossing is. Daarnaast kan u op hun hulp rekenen voor het indienen van de aanvraag bij de bevoegde instanties.

Voor algemene informatie, eerstelijnshulp en opleidingen 'Zoeken in octrooidatabases' kan u terecht bij de innovatiecentra: www.innovatiecentrum.be of bij het Agentschap Innoveren en Ondernemen: www.vlaio.be

De verschillende officiële instanties zijn:

- Bureau voor de Intellectuele Eigendom
- www.boip.int/nl/homepage.php
- European Patent Office
- www.epo.org/
- Federale Overheidsdienst Economie, KMO, Middenstand en Energie
- Dienst voor de Intellectuele Eigendom
- mineco.fgov.be/intellectual_property/home_nl.htm
- World Intellectual Property Organization
- www.wipo.int/portal/index.html.en

Eigen research

Merken:

- Benelux: registerboip.int/bmbonline/intro/show.do
- Gemeenschapsmerk: http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/index.en.do
- Internationaal merk: www.wipo.int/romarin/

Modellen:

- Gemeenschapsmodel:
- http://oami.europa.eu/en/design/bull.htm
- www.designpublisher.com/english/suche.html
- Internationaal model: wwww.wipo.int/ipdl/en/search/hague/search-struct.jsp
- Via Beneluxvereniging voor merk- en modellenrecht: www.bmm.be/home

Octrooien:

http://be.espacenet.com/search97cgi/s97_cgi.exe?Action=FormGen&Template=/be/nl/home.hts

- evaluatie en advies inzake prijsstelling;
- voorbereiding en assistentie inzake advertentie- en promotiecampagnes;
- actieve deelname aan promotieactiviteiten, zoals beurzen;
- advies en medewerking voor technisch werk en ander vertaalwerk;
- bereidheid tot leren, bijscholen en innoveren.

Wellicht verwacht uw buitenlandse partner van u:

- een minimum aan inlichtingen over uw strategie in de regio;
- juridische bescherming van patenten en merknamen;
- een open en eerlijke houding, gebaseerd op wederzijds respect;
- gewaarborgde kwaliteit en producten vrij van gebreken;
- duidelijk omschreven contractuele bepalingen betreffende product en dienst, regio, betalingen, commissie enzovoort;
- expertise inzake verzending: stiptheid, verpakking, etikettering, documenten enzovoort;
- een economische en realistische prijsstelling;
- inzage in uw huidige klantenbestand en -cijfers;
- het doorsturen van klantenreacties;
- interessante betalingsvoorwaarden;
- ondersteuning bij advertentie- en promotiecampagnes, brochures enzovoort;
- innovatieve, competitieve en marktconforme producten (soms is het tijdens de samenwerking tussen beide partners essentieel om nieuwe producten te ontwikkelen of producten aan te passen);
- ondersteuning bij opleidingen en presentaties met onder meer brochures of video's;
- snelle communicatie en bereikbaarheid (desnoods 24 uur per dag);
- actuele productinformatie, nieuwsbrieven, enzovoort;
- regelmatige bezoeken van kaderleden van uw moederbedrijf;
- erkenning, eerlijke informatie en incentives;
- snelle respons op prijsaanvragen, vragen om inlichtingen, vragen om stalen enzovoort;
- snelle reactie en troubleshooting bij conflicten en problemen (technische en commerciële ondersteuning);
- advies inzake prijsstelling;
- ondersteuning bij beurzen, presentaties en evenementen.

! Een belangrijk discussiepunt is exclusiviteit. Ga niet over één nacht ijs om exclusiviteit toe te kennen. Koppel eventueel voorwaarden aan de exclusiviteit zoals te halen omzet of aantal klanten binnen een bepaalde periode.

TIP

Laat u begeleiden bij het opstellen van uw contract

U kan zich baseren op modelcontracten (volgens internationale condities) die onder andere worden aangeboden door Agoria, UNIZO en de Internationale Kamer van Koophandel (ICC). Maar het is essentieel dat u elk contract aanpast in functie van uw concrete situatie. Sowieso neemt u best contact op met uw raadsman.

Chips of French Fries?

Als u de Amerikaanse markt betreedt, zorg dat uw website in Amerikaans-Engels is vertaald en niet in Brits-Engels. Hou er ook rekening mee dat niet alle landen met het metrieke stelsel werken. Pas dan uw inhoud en afmetingen aan naar inches, gallons enzovoort.

Uiteraard kan u deze lijst verder aanvullen naargelang uw sector, uw ervaring, uw kennis, de efficiëntie van uw organisatie, de efficiëntie van uw buitenlandse partners, de aanwezigheid van uw lokale concurrenten in de buitenlandse markt enzovoort.

Neem in uw contract met een buitenlandse partner altijd een clausule op die het toepasselijk recht en de bevoegde rechter stipuleert in geval van conflict. Zorg hierbij dat u niet wordt benadeeld: laat Belgisch recht toepassen op Belgisch grondgebied. Denk bij het opstellen van het contract ook al aan de beëindiging ervan. De partner die vandaag de beste lijkt, is dat morgen soms niet langer.

De nationale wetgevingen van de EU-lidstaten beschermen de agent (uitvoering van een EU–richtlijn). De basisrechten en -plichten van de agent en de principaal (de opdrachtgever) zijn midden de jaren 80 vastgelegd door de Europese Richtlijn 86/653. Distributeurs zijn hieraan niet onderhevig.

Promotie

Ga na welke verkoopondersteuning u en uw buitenlandse partner(s) nodig hebben. Dat hoeft niet altijd veel te kosten. Met enkele aanpassingen en het vertalen van een bestaande brochure of andere documentatie kan u vaak al aan de slag. Let er wel op dat u de meest doeltreffende middelen inzet. Tegenwoordig is dat meestal uw website. Voor velen is het een eerste criterium om uw waarde in te schatten. Doe daarom voor uw communicatie een beroep op professionele vertalers en vaklui. Uw website en brochure vormen immers uw visitekaartje.

Marketingcommunicatie is als een interactieve dialoog tussen bedrijf en klant. Daarbij wordt gebruikgemaakt van:

- reclame (brochures, folders, nieuwsbrieven);
- promotionele acties (vakbeurzen etc.);
- public relations (persberichten, klantentestimonials);
- persoonlijke verkoop (verkooppresentaties);
- direct marketing (mailings).

Prijs

De meest kritische vragen die u zich moet stellen over uw prijsbeleid, luiden:

- Welke prijs en winstmarges zijn haalbaar tegenover uw concurrenten?
- Welke prijsstructuur wil u toepassen?

Een competitieve prijsopstelling, op basis van een mix van de kost plus en value pricing methode, houdt rekening met:

- productie- en engineeringkost;
- verpakking;
- transportkost en -risico: wie is eigenaar van de goederen tijdens transport?
- eventuele technische goedkeuring(en), certificaten en testen;
- verkoopkost (commissies, kortingen ...);
- administratie en nazorg;
- prijsniveau van de concurrentie.

U heeft twee mogelijkheden om uw prijs te bepalen: uitgaande van de productiekosten of van de gangbare marktprijs.

Kost plus methode	**Value pricing methode**
Productiekosten	Marktprijs
+	-
Verkoopkosten	Verkoopkosten
Exportkosten	Exportkosten
Logistieke kosten	Logistieke kosten
Winstmarge	Winstmarge
=	=
Verkoopprijs	Productiekost

Let op: een agressieve prijsinspanning is niet altijd de beste zet. In bepaalde landen en sectoren wordt een goedkoop product gezien als een product van lage kwaliteit.

Wat is uw prijsstrategie?

Bij het uitstippelen van uw prijsstrategie moet u rekening houden met volgende vragen:

- Welke prijsstelling hanteren we?
- Moet het product snel of langzaam winst opleveren?
- Zijn er kortingen mogelijk?
- Willen consumenten een hogere prijs betalen als we het product aanpassen

De 3 extra P's van Booms en Bitner[9]

People

Uw personeel is uw visitekaartje. Het gedrag van uw medewerkers beïnvloedt rechtstreeks de kwaliteit van uw service en de manier waarop klanten uw bedrijf ervaren. Medewerkers vormen het gezicht en de stem van de organisatie. Hun manier van werken en hun voorkomen zijn voor een coherente positionering even belangrijk als uw communicatie-uitingen. Ze geven met hun houding en de wijze waarop ze klanten behandelen een indruk over het professionalisme van uw onderneming. Als iemand uw personeel positief percipieert, is de kans groter dat hij klant bij u wordt en blijft; het vertrouwen en de klantentevredenheid zijn immers groter.

Exporteren brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. Uitvoeren naar het gekozen land zorgt ook op het vlak van human resources voor nieuwe uitdagingen. Vaak moet u heel wat vragen beantwoorden:

- Heeft u voldoende nagedacht over de gevolgen van export voor elke afdeling van uw organisatie?
- Zijn uw werknemers flexibel genoeg en staan ze voldoende open om bepaalde gewoonten te herbekijken en zich aan te passen aan de wensen van de buitenlandse klant?
- Heeft u voldoende meertalige mensen in dienst die nieuwe klanten te woord kunnen staan?
- Zijn zij bereid, voldoende gemotiveerd en laten hun familiale omstandigheden toe om te reizen?
- Op welke uren kunnen uw buitenlandse klanten u bereiken?
- Is uw website en uw intranet beschikbaar in andere talen? Zijn uw vertalingen perfect en komen ze professioneel over?

Processes

Processen zijn werkwijzen, procedures, activiteiten en protocollen waarmee goederen en diensten aan de klant worden geleverd. Een proces is de opeenvolging van handelingen om een bepaalde activiteit te doorlopen. Doel is deze ketting van activiteiten zo snel en efficiënt mogelijk te laten verlopen. Time is money! Als u trager

levert dan uw concurrent, is dat een ernstig nadeel voor uw bedrijf. Hoe beter uw processen op elkaar zijn afgestemd, hoe efficiënter u werkt. Dat kan zich vertalen in een prijsverlaging voor de klant of een hogere marge voor uzelf.

Weet wat u in huis heeft

Investeer voldoende in de informatisering van uw processen en systemen. Zorg ervoor dat u altijd weet hoeveel voorraad u momenteel heeft. Een organisatie die u kan helpen bij de juiste keuze van onder meer uw planningssysteem, voorraadsysteem, boekhoudkundig pakket en klantenbeheersysteem is KMO-IT. Bekijk hun dienstverlening op www.vlaio.be.

Veel bedrijven bieden een goede dienstverlening en kwaliteit, maar heeft u onderzocht wat uw klant daaronder verstaat? Bekijk het vanuit een klantenperspectief. Van uw advocaat, bijvoorbeeld, verwacht u:

- een aangename samenwerking;
- de juiste adviezen;
- het gevoel dat hij uw dossier ter harte neemt;
- bereikbaarheid;
- kennis van de lokale gebruiken;
- ervaring;
- snelle dossierbehandeling;
- heldere communicatie over het verloop van de procedure;
- een kopie van het dossier;
- ...

Door op voorhand duidelijk te zijn over wat uw klant wel en niet mag verwachten, vermijdt u klachten en ontevreden klanten. En het belangrijkste element voor herhaalaankoop is klantentevredenheid. Iets beloven wat u niet kan leveren, kost u vaak meer dan het u kan opbrengen.

Nul foutenmarge

Streef naar foutloos werken. Fouten zorgen niet alleen voor ergernis bij uw klanten, maar kosten u bovendien veel geld. Producten opnieuw moeten maken of herwerken, opnieuw installeren, verzenden, extra administratie ... het maakt het kostenplaatje onvoorstelbaar duur.

TIP

Maak het onzichtbare zichtbaar!

Software kan u niet zien of vastnemen. Via praktische voorbeelden en referenties van bekende bedrijven die met uw software werden geholpen, probeert u iets onzichtbaars zichtbaar te maken. Nog meer dan bij goederen, is het bij diensten belangrijk om de graad van klantentevredenheid op te nemen in uw marketingstrategie. Hoe groter de tevredenheid, hoe groter het aantal herhaalaankopen. Sociale media zijn hierbij een handig hulpmiddel. Deze leveren fysiek bewijs aan de hand van een getuigenis van een klant of gebruiker.

Een fysiek bewijs wordt ook geleverd door de omgeving waar de dienst tot stand komt. De locatie, inrichting en sfeer van uw bedrijfskantoren, het onthaal, de vergaderzaal, de kantine ... al deze elementen geven een indruk over de kwaliteit van de dienstverlening, uw ambities en mogelijkheden.

Meer lezen over de marketingmix?

Lees ons boekje 'Uw marketingplan in vijftien stappen' uit onze reeks 'Leidraad bij internationaal ondernemen'.

Physical Evidence (fysieke bewijs)

Fysieke bewijzen maken integraal deel uit van uw dienstverlening. Bij diensten is het voor de klant immers moeilijk om zeker te zijn van wat hij zal krijgen voor zijn geld. Hoe ontastbaarder de dienst, hoe belangrijker het is om uw klant garanties te bieden die zijn vertrouwen vergroten. Want hoe groter het vertrouwen, hoe groter de interesse voor uw product en hoe groter de kans op aankoop.

Hiervoor kan u de resultaten inzetten van klantentevredenheidsonderzoeken, getuigenissen van klanten, diploma's, brevetten en certificaten, bekende referenties enzovoort. Ook al uw communicatie-uitingen zoals brochures en reclame, dienen om de klant over de streep te trekken. Ze worden ook door de klant als fysiek bewijs ervaren. Hoe efficiënter de communicatie, hoe sneller u het vertrouwen wint en hoe groter de kans op een stijging van uw omzet.

5

RISICOBEHEER

5. RISICOBEHEER

Risico's nemen is eigen aan het ondernemerschap. Exporteren brengt nog een aantal extra gevaren met zich mee. Sommige lokale gewoonten merkt u niet op, u kent uw kopers minder goed en de rechtspraak staat niet altijd aan uw zijde ... het zijn maar enkele voorbeelden. In theorie geldt: hoe verder u gaat, hoe meer onzekerheden.

Naargelang het soort product of dienst dat u exporteert, neemt u een klein of groot risico. Bij investeringsgoederen gaat het meestal om grote – vaak eenmalige – opdrachten. In het geval van consumptiegoederen ligt het zakencijfer lager en worden bestellingen veelal herhaald. Bij diensten kan u de dienstverlening meestal stopzetten als de klant niet betaalt.

Afhankelijk van de gemiddelde verkoopwaarde van uw activiteit en de investering die u heeft gedaan, zal u zich beperkt of net heel sterk indekken om de onderneming zo weinig mogelijk in gevaar te brengen. De meeste bedrijven dekken zich niet in tegen alle risico's. Weeg de kosten van een bepaald risico af tegenover de premie die u voor de dekking ervan moet betalen.

Veel grote bedrijven hebben een risicomanagementbeleid. Dat is het proces van plannen, organiseren, leiden en controleren van alle activiteiten van een organisatie om de negatieve effecten van risico's op de winst en op het kapitaal te minimaliseren. De bedoeling is dat u het risico en de mogelijke gevolgen kent. Het risicobeleid is een beslissing van de zaakvoerder of van het topmanagement. Daarbij gaat het niet louter om het onder controle houden van toevallige verliezen, maar ook om het beleid inzake de financiële, strategische en operationele risico's waarmee het bedrijf kan worden geconfronteerd.

Politiek risico

Per land of regio dient u de graad van het politieke risico – de kans op oorlog, stakingen, lock-outs en ongeregeldheden – in te schatten. Daarvoor kan u een beroep doen op de Nationale Delcrederedienst (ONDD) of op Finexpo.

Met een aantal landen drijft u beter geen handel, omdat geen enkele organisatie u er enige vorm van dekking verleent. Dat zijn de zogeheten Ultra Hoge Risico Landen (UHRC's). Op het moment van schrijven staan op deze lijst: Cuba, Iran, Myanmar, Noord-Korea,

TIP

Maak goede afspraken over de betaling[10]!

Wie internationaal handelt met buitenlandse partners, heeft keuze uit verschillende betalingsmethoden. Maar de ene betalingsmethode verschaft meer garanties op het ontvangen van uw geld dan de andere. De graad van betalingszekerheid die u bedingt, zal deels afhangen van de sterkte van uw positie.

De koper verkiest doorgaans de betaling na levering. Zo heeft hij immers meer controle over de transactie. Omgekeerd, als de producent eerst moet leveren en pas daarna wordt betaald, draagt hij het belangrijkste risico.

Om meer zekerheid te krijgen, kan u gebruikmaken van bepaalde documenten (afspraken): de internationale betalingsvormen.

Betalen met documenten

Er bestaan drie mogelijkheden van documenten tegen betaling. Spreek op voorhand af over welke optie het gaat. Welke keuze de beste is, hangt af van het land waarmee u zaken doet en van het product. Uw bank is de beste begeleider bij dit zogeheten 'documentair incasso', maak daar zeker gebruik van.

In het kort gaat het om:

1) **D/P (documents against payment)**
   Als de verkoper (of zijn bank) de afgesproken documenten overhandigt, betaalt de koper (of zijn bank) onmiddellijk. Blijkt later dat er iets niet in orde is met de levering en het komt niet tot een minnelijke schikking, is het aan de koper om een procedure op te starten om het geld terug te vorderen.

Soedan en Syrië. Naast uw verzekeringsmaatschappij beschikt ook uw bank over de meest recente informatie hieromtrent.

Databases met interessante landeninformatie om de lokale risico's te evalueren:

- De corruptieperceptie-index geeft weer hoe corrupt de overheidsinstellingen gepercipieerd worden: www.transparency.org/research/cpi/overview;
- The World Bank Group geeft economische informatie per land op www.doingbusiness.org;
- Informatie over de leden van de EU vindt u op: http://europa.eu/about-eu/facts-figures/economy/index_en.htm.

Commercieel risico

Handel drijven is geen kansspel. U moet altijd de risico's die u aangaat, inschatten en afwegen tegen de financiële draagkracht van uw bedrijf. Weegt de potentiële winst op ten opzichte van de moeite en het risico?

Tegen welke risico's dekt u zich beter in?

Kredietwaardigheid, onzekerheid van betaling, wanbetaling, risico op weigering van geleverde goederen ... Voor commerciële risico's kan u zich beschermen door een kredietverzekering af te sluiten. Die dekt onder meer verliezen en schade wegens insolvabiliteit of wanbetaling door de klant, annuleren van orders of contractbreuk en onvermogen. Verzekering van het betalingsrisico kan verkregen worden bij instellingen zoals de Nationale Delcrederedienst.

Door het bekomen van een kredietverzekering voor een dossier krijgt u meteen zekerheid dat het bedrijf of het land waar het gevestigd is, verzekerbaar is. In sommige landen is dat al een geruststelling.

Wisselkoersrisico

Transacties in het buitenland nemen tijd in beslag. Ook tussen offerte en bestelling kan heel wat tijd verstrijken, net als voor een betaling. Het risico bestaat dat de wisselkoers waartegen de oorspronkelijke offerte werd gemaakt, verschilt van die op het moment van betaling. Dat kan in uw voordeel zijn, maar evengoed in uw nadeel. Verschillende formules bestaan om de gevolgen van koersschommelingen geheel of gedeeltelijk te ondervangen. Het is aan te raden om hierover met uw bankier aan tafel te gaan zitten. Hou er wel rekening mee dat u betaalt voor de zekerheid die hij u biedt.

2) D/A (documents against acceptance)

De documenten worden inclusief wisselbrief geaccepteerd. Zoals overeengekomen op de wissel, vindt de betaling op een later tijdstip plaats. Wil u nog meer zekerheid? Kies dan voor D/A plus Aval (avalisation). Daarbij staat de bank van de importeur garant voor de betaling van de wissel op de vervaldag.

3) L/C (letter of credit)

Bij een L/C of documentair krediet deelt de bank aan de verkoper mee dat er onder bepaalde voorwaarden wordt betaald. Het documentair krediet geeft zekerheid aan beide partijen: aan de verkoper over de betaling, en aan de koper over zijn goederen. Dit is de meest betrouwbare maar relatief ook duurste betalingswijze. Documentaire kredieten zijn er in diverse vormen.

Betalen zonder documenten

U kan ook betalen zonder documenten te gebruiken. Dat zijn de zogeheten 'blanco betalingen'. Voorbeelden: contant, vooruitbetaling, rembours, op rekening (SEPA), via SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), per bankcheque of particuliere cheque.

Informeer bij uw bank of bij Flanders Investment & Trade wat de gebruikelijke betalingsvorm is voor uw type transactie in het land waarmee u zaken doet.

Wil u meer informatie over betalings- en financieringsmiddelen? Raadpleeg dan onze gids '101 veelgestelde vragen over Internationaal Ondernemen' uit onze reeks 'Leidraad bij Internationaal Ondernemen'.

Wat betekent hedging?
Hedgen of hedging is het afdekken van een financieel risico. U kan betalen om het risico in te dekken, maar in sommige gevallen is natuurlijke hedging mogelijk. Dat u heeft bedongen dat uw klant betaalt in euro is bijvoorbeeld een vorm van natuurlijke hedging. Nog een voorbeeld van natuurlijke hedging: uw leveranciers betalen in dollar als uw klanten u betalen in dollar.

Risico prijsschommelingen en beschikbaarheid grondstoffen

Sommige producten zijn erg onderhevig aan marktprijzen. Bij banden, bijvoorbeeld, is olie een basiselement en dan kan uw kostprijs erg variëren naargelang de periode waarin u uw grondstof aankoopt. Koffie, graan en goud zijn andere voorbeelden van producten die sterk in waarde schommelen.

Ook deze waardeschommelingen kunnen via de bank worden ingedekt. Of u rekent het risico door aan uw klanten.

Interestrisico

Als u zelf geld moet lenen om de productie te financieren of om een langere betalingstermijn toe te staan, hangt u voor de kosten af van de interestvoeten op de markt. Wanneer de tijd tussen de ondertekening van de offerte of het contract en de betaling lang is, kan dit doorwegen op de kostprijs en dus op de marge van uw transactie.

Transportrisico

Tijdens een transport kan heel wat misgaan, zeker over lange afstanden. Vaak gebeurt dat via verschillende dienstverleners, die elk een deel van het vervoer op zich nemen. Schade aan uw producten – waardoor ze ongeschikt worden voor verkoop – wegen zwaar op uw resultaat en op de relatie met uw klant. Neem daarom uw voorzorgen!

Een transportverzekering dekt verlies of schade van goederen tijdens transport over land, op zee of in de lucht, en tijdens de tussentijdse opslag of overslag. Meestal zal uw transporteur of expediteur u een transportverzekering aanbieden. U kan ook afspraken maken met een maatschappij over een globale dekking.

Om de risico's goed in te schatten, is het handig om te weten wat de belangrijkste rechten en aansprakelijkheden zijn van de verschillende spelers in de logistieke keten. Al deze partijen zoals expediteurs, vervoerders en terminal operators, zijn immers gedurende een

TIP

Waarom een goederenverzekering afsluiten?

* Financiële voordelen

De wettelijk bepaalde aansprakelijkheid via het vervoersbedrag volstaat meestal niet om de werkelijk geleden schade te vergoeden. Zowel de verschillende ontheffingsgronden (incl. overmacht) als de beperkte financiële aansprakelijkheid (slechts een paar euro per kg), kunnen voor uw specifieke industrie of goederen onvoldoende blijken.

* Praktische voordelen

Als u een goederenverzekering heeft, hoeft u zelf geen internationale vorderingen in te stellen. Uw verzekeraar zal de schade eerst uitbetalen en dan op zijn beurt de vordering tegen de vervoerder/aansprakelijke instellen. Daarnaast kan de financiering van uw internationale handel vereisen dat u een verzekering afsluit. Dat kan onder meer onder de regeling van het documentair krediet gebeuren.

Een goederenverzekeringspolis biedt op financieel of boekhoudkundig vlak ook een strategisch voordeel. Aangezien u in geval van schade snel zal worden vergoed door uw eigen verzekeraars, vermijdt u zo eventuele cashflowproblemen.

Lees meer over de aansprakelijkheid van de vervoerders, de verschillende transportmodi en de mogelijke risico's in ons boekje 'Stroomlijn uw logistieke activiteiten ... en verleg grenzen' uit onze reeks 'Leidraad bij Internationaal Ondernemen'.

bepaalde tijdsspanne verantwoordelijk voor de hen toevertrouwde goederen.

In de praktijk moet u rekening houden met de wettelijke of contractuele bepalingen, die de aansprakelijkheid van de vervoerders of tussenpersonen regelen. Vaak beperken deze bepalingen de aansprakelijkheid hetzij financieel, hetzij door bepaalde situaties uit te sluiten.

Deze aansprakelijkheid is meestal zeer beperkt in waarde. U neemt in dat geval best een complementaire verzekering.

Professionele aansprakelijkheid en beroepsrisico's

Door uw professionele fouten kunnen anderen schade lijden. Dat geldt zowel voor binnen- als voor buitenlandse activiteiten. In het buitenland loopt u evenwel een groter risico, omdat u de gevaren en problemen niet altijd even duidelijk kan identificeren.

Voor uw activiteiten in het binnenland beschikt u wellicht over een zogenaamde Polis Burgerlijke Aansprakelijkheid – Aansprakelijkheid na Levering. Die verleent u een dekking die de gevolgen van een foute levering kan opvangen. Daarnaast voorziet deze verzekering vaak in rechtsbijstand in geval van een rechtsgeding. Let op: voor export van goederen en diensten naar de VS of Canada gelden vaak specifieke voorwaarden, clausules en uitsluitingen.

Bedrijven die actief zijn in engineering, architectuur of andere technische activiteiten, advies- en dienstverlening, overwegen best ook een verzekering tegen beroepsfouten.

Contractrisico

Zorg voor een sluitend contract en duidelijke algemene verkoopvoorwaarden. Dat vormt de basis voor correcte verwachtingen bij beide partijen. Denk ook na over de Incoterm of internationale leveringsvoorwaarde die u wil gebruiken. Vaak kiezen bedrijven voor Ex Works (EXW). Hierbij neemt u het minst risico, maar als u wat ervaring heeft met exporteren kunnen ook andere voorwaarden interessant zijn. Wees consequent met de toegepaste Incoterm! Controleer zorgvuldig alle te ondertekenen documenten.

TIP

Wat regelen Incoterms?

Met een Incoterm maakt u afspraken over:

- Wie verzorgt het transport en tot waar?
- Wanneer gaan risico's en kosten van de levering over van de verkoper naar de koper?
- Wie zorgt voor transportverzekeringen, vergunningen, machtigingen, documenten en andere formaliteiten?

Incoterms regelen niet de betalingsvoorwaarden, garanties of afhandeling bij wanprestatie. Die moeten in de algemene verkoopvoorwaarden of in het contract staan. Ook de eigendomsoverdracht van de goederen regelt u niet met het bepalen van een Incoterm.

Op de website van het Agentschap voor Buitenlandse Handel vindt u een applicatie waarmee u kan nagaan welke Incoterm in uw specifieke geval van toepassing is. Die is ook beschikbaar voor uw smartphone of tablet.

Op www.iccbelgium.be/index.php/publications vindt u templates voor het ontwerpen van verkoopcontracten. U kan er ook een handig boekje over Incoterms bestellen. Nog meer informatie over betalingsvoorwaarden, verkoop- en leveringsvoorwaarden, en Incoterms vindt u in onze gids 'Stroomlijn uw logistieke activiteiten ... en verleg grenzen' uit onze reeks 'Leidraad bij Internationaal Ondernemen'.

Risico	Tips
Politiek	Vooral belangrijk voor verre bestemmingen. Informeer u grondig op voorhand over conflictsituaties, handelsboycots enz. Kredietverzekering aanbevolen voor grote bedragen of bedragen die de draagkracht van uw onderneming te boven gaan. Raadpleeg de landendossiers van Flanders Investment & Trade. Stel uw vraag aan onze buitenlandse kantoren of aan kredietverzekeraars, banken enz.
Wanbetaling of niet-bestaan van klant	Vooronderzoek reputatie van de klant: via bank, kredietverzekering, sectorfederatie in land van de klant enz. Voorafbetaling, al dan niet beperkt tot de eerste leveringen, is in sommige sectoren gebruikelijk. Voorschot bij ondertekening van het contract (zodat uw basisinvesteringen zijn gedekt). Overweeg een kredietverzekering. Durf nee te zeggen als u het risico te groot vindt.
Wisselkoers	Probeer een betaling in euro af te dwingen. Hou rekening met de minimum/maximum wisselkoers in uw contract en prijs. Kan u zelf goederen aankopen in de valuta van de koper? Hedge eventueel via uw bank.
Prijsschommeling en beschikbaarheid grondstoffen	Risicoschommeling prijs grondstoffen: hedging via bank, prijsclausules in het contract met uw leverancier, doorrekenen in prijs aan klant via prijsclausules in verkoopcontract. Beschikbaarheid grondstoffen: indekken via aankoopcontracten, voldoende voorraad, voorraad op afroep.
Interestrisico	Hedging via bank, deelname van bepaalde kosten door klant (bepalingen verkoopcontract).
Transport	Controleer de prijs waartegen u wordt vergoed in geval van schade of verlies van goederen. Investeer in goede verpakking. Overweeg (een extra) transportverzekering.
Aansprakelijkheid	Polis Burgerlijke Aansprakelijkheid of extra verzekering tegen beroepsfouten
Contractrisico	Zorg voor een sluitend contract en duidelijke algemene verkoopvoorwaarden. Denk na over de geschikte Incoterm.

6

FINANCIËLE PLANNING

6. FINANCIËLE PLANNING

Een goede financiële planning verloopt in drie stappen:

1. opmaak van budget van inkomsten en uitgaven en opstellen resultatenrekening
2. opmaak en analyse van de balans
3. in kaart brengen van uw vermogensstromen en kasstromen

Resultatenrekening

Bij het opmaken van een budget moet u oordeelkundig verschillende kosten- en opbrengstenposten inschatten en aanvullen. Aanvankelijk verloopt dat iets moeilijker, omdat bepaalde gegevens ontbreken. Na verloop van tijd is dit proces ingebed in uw werkproces.

Op basis van onderstaande vragen kan u van start gaan en een standaardbudget in kaart brengen:

- Welk bedrag is voorzien voor de opstart van export? Hoe lang zal de voorbereiding duren?
- Is er een haalbaarheidstudie gemaakt voor de exportplannen?
- Wat zijn de huidige winstmarges? Wat zijn de voorziene winstmarges per exportproject. Vanaf wanneer zal een bijdrage worden geleverd aan de vaste kosten?
- Is rekening gehouden met bepaalde financiële implicaties voor de nieuwe markten: betaaltermijnen, gewoontes en systemen, slechte betalers, bankkosten, risicopremies enzovoort?
- Is rekening gehouden met mogelijke ondersteuning en afspraken met de financiële partners, zoals banken en kredietinstellingen?

Als gevolg van uw exportplannen kunnen mogelijke kosten bijkomen.

- Administratie: personeel, juridisch en eventueel notarieel advies
- Verkoop: personeel, opleidingen, onthaal, reisbudget
- Marketing: vertalingen, documentatie, advertenties, website, beursdeelname, marktonderzoek, direct mailacties
- Productie: ploegenpremies, personeel, opleidingen, transport, investeringen, logistiek, verpakking, milieu
- Financieel: valuta, intresten debiteuren/crediteuren, investeringen, bankkosten, financieringskosten voor hogere voorraden

TIP

Bereken het rendement van uw exportproject

Welke investeringen zijn aanbevolen om efficiënt te exporteren? Tot welke alternatieven kan u zich wenden als u niet over voldoende financiële mogelijkheden beschikt?

Gebruik de gangbare financiële kengetallen om uw exportinvestering te analyseren. Ook uw bank of financiële partner zal die bekijken of berekenen:

- rendement of ROI (return on investment): hoeveel opbrengst zal het totaal geïnvesteerde bedrag genereren.
- terugverdientijd of Pay Back Time: de tijd die nodig is om het geïnvesteerde bedrag terug te verdienen.
- Netto Contante Waarde (NCW) of Net present value (NPV): methode om te bepalen of er op termijn meerwaarde kan worden gecreëerd door nu de voorgestelde investering te doen.

Leg enkele maanden op voorhand uw budgetten vast voor het volgende boekjaar. Gebruik de gegevens uit uw verschillende boordtabellen om zo uw strategie geregeld te toetsen of bij te schaven.

Gebudgetteerde Resultatenrekening Exportproject		
	Jaar n+1	Jaar n+2
I BEDRIJFSOPBRENGSTEN EXPORTLAND		
Bruto Omzet Exportland		
- Exportspecifieke Verkoopkosten:		
Kortingen op handelsgoederen		
Exportverzekeringen		
Klachten		
Transport		
Lonen verkooppploeg		
Marketing		
= Netto Omzet Exportland		
II BEDRIJFSKOSTEN EXPORTLAND		
- Productiekosten Exportland		
Grondstoffen		
Hulpstoffen		
Energie voor productie		
Onderaannemingen		
Lonen voor productie		
- Algemene bedrijfskosten Exportland		
Reis- en verblijfskosten		
Administratiekosten		
Huur		
Afschrijvingen		
Bijdrage ondersteuning moederhuis		
III BEDRIJFSRESULTAAT EXPORTLAND		
IV FINANCIELE OPBRENGSTEN EXPORTLAND		
+ Exportspecifieke Financiële opbrengsten		
Renten Exportsubsidies		
V FINANCIELE KOSTEN EXPORTLAND		
- Exportspecifieke Financiële kosten		
Interesten		
VI RESULTAAT VOOR BELASTINGEN EXPORTLAND		

U kan bovenstaand model verder uitbreiden en detailleren:

- per land en per buitenlandse partner;
- per verkoper;
- per product(-groep).

Balans

Een balans heeft twee zijden. Langs de ene kant worden de bezittingen weergegeven (activa), langs de andere kant staat aangegeven hoe deze bezittingen worden gefinancierd (passiva).

Kosten zijn geen bezittingen en komen in een balans niet voor. U vindt ze wel terug in de resultatenrekening.

Winsten behoren tot de passiva (het eigen vermogen) van een balans, want ze helpen de bezittingen van het bedrijf te financieren. Negatieve winsten (verliezen) verminderen het eigen vermogen.

<table>
<tr><th>Activa</th><th>Passiva</th><th></th></tr>
<tr><td rowspan="2">Vaste Activa
(gebouwen, IE, ...)</td><td>Eigen vermogen</td><td rowspan="2">25 à 35%</td></tr>
<tr><td>Winst of verlies</td></tr>
<tr><td rowspan="4"></td><td>Voorzieningen risico's
en kosten</td><td rowspan="3">65 à 75%</td></tr>
<tr><td>Voorraden</td><td>Vreemd vermogen
lange termijn (LT)</td></tr>
<tr><td>Handelsvorderingen</td><td>Vreemd vermogen
korte termijn (KT)</td></tr>
<tr><td>Geld in kas &
bankrekeningen</td><td>Financiële schulden (= neg
bankrekeningen, kaskrediet)</td></tr>
<tr><td>Som =
Balanstotaal activa</td><td>Som = Balanstotaal passiva</td><td>100%</td></tr>
</table>

Het is belangrijk dat een bedrijf waakt over zijn financiële evenwicht. Export mag niet gezien worden als dé oplossing om een financieel moeilijke situatie om te buigen. Geplande export vraagt om investeringen, en dus om financiële middelen.

Best bereikt u in uw onderneming een evenwichtige verhouding tussen financiering door middel van eigen vermogen en vreemd vermogen. Uw vaste activa moeten kunnen worden gedekt door uw eigen vermogen (inclusief eventuele niet-uitgekeerde winst), reserves en schulden (vreemd vermogen) op lange termijn.

Bij voorkeur dekken het eigen vermogen, de reserves en het vreemd vermogen op lange termijn ook een gedeelte van de werkingskosten, met name voorraden of uitstaande facturen van klanten (handelsvorderingen). Een bedrijf is financieel onafhankelijk als de eigen

TIP

Zorg voor voldoende liquide middelen bij de aanvang van uw exportavontuur. Maak een maandelijks kasstroomoverzicht (cash flow statement) op. Vooral bij born globals (bedrijven die binnen de eerste twee jaar na hun oprichting internationaal actief zijn), snelle groeiers en starters bestaat het risico dat ze – hoewel het exportplan inclusief financiering zeer rendabel is – tijdens de eerste maanden in acute geldproblemen komen.

middelen minstens 25 à 35% van het totale vermogen bedragen.

Investeringen, voorraden en uitstaande vorderingen bij klanten vergen liquide middelen. Kapitaalinbreng, overheidssubsidies, uitstaande betalingen bij uw leveranciers, leningen en winst die niet wordt uitgekeerd, bezorgen u liquide middelen.

Hoe groter het eigen vermogen van uw onderneming ten opzichte van het totale vermogen, en hoe langer en beter het trackrecord, hoe vlotter uw bank u geld zal lenen. Daarom zijn jonge starters vooral op zichzelf aangewezen voor financiering of moeten ze rekenen op overheidssteun en garanties. De historische gegevens ontbreken immers om banken te overtuigen.

Is uw onderneming al op het punt aangekomen dat ze voldoende financiële middelen opbrengt om export te prefinancieren? Zijn er financiële reserves beschikbaar?

Vermogensstromen en kasstromen

Als de balans op de juiste manier wordt ingedeeld, dan kan u vrij makkelijk de vermogensstromen opvolgen en vaststellen welke beslissingen voor uw bedrijf de beste zijn.

Wanneer zal u geld nodig hebben? Voor hoelang en hoeveel? Om wat te financieren: werkkapitaal of investeringen?

Een bank heeft meer vertrouwen als u op lange termijn plant dan als u voortdurend komt aankloppen voor ad-hocoplossingen. Bovendien gaat die opeenvolging van kleine oplossingen u wellicht veel kosten. Als u over langere termijn geld nodig heeft, is het wellicht ook interessant om andere financieringsmogelijkheden te overwegen.

Bij strategische financieringsbeslissingen (exportplannen en andere) is het fundamenteel dat de bedrijfsleiders beschikken over een degelijke kasplanning, waarin de verwachte in- en uitstromen zijn opgenomen, rekening houdend met de verwachte betalingstermijnen van klanten, leveranciers, fiscale en sociale schulden en met de verwachte voorraadevolutie.

Bedrijven met een korte exploitatiecyclus (hoge voorraadrotatie) hebben minder hoge financieringsbehoeften dan bedrijven met een lange exploitatiecyclus. Bedrijven die investeren in kapitaal, hebben meer

Voorbeeld van maandelijks kasstroomoverzicht:

Maandelijkse forecast kasstroomoverzicht				
Selecteer uw startmaand	**April**	**Mei**	**...**	**Maart**
Ontvangsten				
Verkoop - lokaal	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Verkoop - buitenland	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Andere inkomsten	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Totaal ontvangen	**€0,00**	**€0,00**	**€0,00**	**€0,00**
(minus uitgaven)				
Directe kosten				
Materiaal	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Stock	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Verpakking	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Ander	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Overheadkosten				
Huur kantoor	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Lonen	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Marketing en reclame	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Schoonmaak	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Verzekeringen	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
...	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Totaal uitgaven	**€0,00**	**€0,00**	**€0,00**	**€0,00**
Netto kasstroom	**€0,00**	**€0,00**	**€0,00**	**€0,00**
Saldo begin	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Saldo einde	**€0,00**	**€0,00**	**€0,00**	**€0,00**

voorfinanciering nodig dan bedrijven die financieren in mensen. Belangrijke financiële ratio's zijn:

- Liquiditeit: de mate waarin de onderneming beschikt over kasmiddelen en in staat is om haar kortetermijnverplichtingen na te komen.
- Solvabiliteit: de verhouding tussen het eigen en vreemd vermogen. Geeft het vermogen van het bedrijf weer om alle aangegane financiële verplichtingen – waaronder de kapitaalaflossingen en interestvergoedingen van leningen – na te komen. De juiste verhouding van de ratio hangt af van het type onderneming. Ondernemingen met een lage investeringsgraad, zoals veel dienstenondernemingen, hebben meestal minder eigen vermogen nodig.

Wat betekent cashflow?

Met cashflow bedoelen we de liquide middelen die per saldo binnen of buiten uw onderneming gaan gedurende een bepaalde periode. De cashflow bestaat uit twee delen:

1. operationele cashflow: de cashflow is het gevolg van de exploitatie van de onderneming, inclusief belastingen.
2. niet-operationele cashflow: de cashflow is het gevolg van de (des)investeringen van de onderneming, de financiering van die investeringen met eigen vermogen (kapitaalverhoging of -verlaging) of met vreemd vermogen (leningen of aflossingen ervan) en de vergoeding van die financiering (bij eigen vermogen dividenden, en bij vreemd vermogen interest).

Afschrijvingen genereren geen in- of uitgaande geldstroom. Ze behoren dan ook niet tot de cashflow.

Financiering

Op basis van uw financieel plan dat uitgaat van de kosten van uw exportplan en financiële draagkracht, kan u beoordelen welke financieringsformule het best aansluit bij uw bedrijfsprofiel.

Financieren met eigen of vreemd vermogen?

Belangrijke pluspunten voor financiering via bijkomend **eigen vermogen** zijn:

- kredietwaardigheid bij financiële instellingen. Dus extra mogelijkheden om te financieren met vreemd vermogen door de

TIP

Denkt u bij exportfinanciering ook aan ...?

- Altijd – en zeker bij export – de financiële achtergrond van uw klant of partner te checken. Zolang u niet bent betaald, heeft u niet verkocht!
- Ook alternatieve financieringsbronnen zoals investeringsmaatschappijen en participatiefondsen, te overwegen.
- Langetermijninvesteringen te financieren met langetermijnmiddelen.
- Tijdig te beginnen met het regelen van uw kredietverzekeringen en andere: reken voor grote dossiers op zes maanden. Tenzij u over een bestaande kredietlijn beschikt.
- Meerdere financiële instellingen in concurrentie te zetten om zo betere tarieven af te dwingen. Banken zijn evenzeer handelaars.

! Om 1 euro verlies of schade te compenseren, moet u bij een nettomarge van 10% 10 euro extra zakencijfer genereren.

Wisselkoersrisico, grondstoffenprijzen, transportkosten, tijd die u investeert in uw exportklanten versus uw lokale klanten, kredietverzekering, factoring, interesten voor exportlening ... Let erop dat uw verkoopprijs alle kosten dekt.

lagere schuldgraad;
- minder 'verstikkend': omdat de vergoeding aan de aandeelhouders (o.v.v. dividenden) niet vast bepaald is, in tegenstelling tot de vergoeding van de verstrekkers van vreemd vermogen (o.v.v. intresten);
- nieuwe fiscale stimuli van de overheid voor het financieren met eigen middelen: de investeringsreserve, de notionele intrestaftrek enz. Slaagt de onderneming er niet in om de nodige financiering te vinden, dan moet ze haar doelstellingen op korte termijn bijstellen en haar exportambities vertragen.

Belangrijke pluspunten voor financiering via vreemd vermogen zijn:

- de fiscale aftrekbaarheid van de interestlasten;
- het inflatievoordeel dat in de loop der jaren effect heeft op de schulden;
- het gebruikmaken van relatief goedkoop vreemd vermogen in periodes van lage rente;
- kmo's bereiken gemakkelijker partners voor extra vreemd vermogen, dan zakenpartners voor het verstrekken van bijkomende eigen middelen;
- de financiële hefboom die het rendement op het vermogen van de onderneming verhoogt door het aantrekken van bijkomend vreemd vermogen, en dit zolang de relatieve kostprijs van het vreemd vermogen lager blijft dan het gerealiseerde rendement op de activa.

- De financieringsbronnen kunnen in zes groepen worden onderverdeeld.

  1. Eigen vermogen

  Kapitaal en achtergestelde leningen van de aandeelhouders.

  2. Bancaire kredieten

  Korte termijn: kaskrediet en straight loan (voor tijdelijke behoeften), wisselkrediet, seizoengebonden krediet, documentair krediet, acceptkrediet export, negatieve banksaldi.
  Lange termijn: investeringskrediet, wentelkrediet (soepele interestvoeten en terugbetalingen), termijnkrediet, mezzaninelening.

  3. Andere niet-bancaire financieringsvormen

Factoring, leasing, leverancierskrediet.

4. Risicokapitaal

U kan niet voor elke financieringsbehoefte terecht bij de banken. Soms is het risico te groot of zijn er te weinig waarborgen voorhanden. Dan kan u aankloppen bij een risicokapitaalverschaffer. Die zal het risicokapitaal inbrengen via een tijdelijke aandelenparticipatie, een achtergestelde lening of de intekening op een obligatielening (al dan niet converteerbaar) die door de onderneming wordt uitgegeven. Deze financieringsvorm verstevigt het eigen vermogen. Andere benamingen van risicokapitaal zijn durfkapitaal en venture capital.

5. Overheidstoelages

Participatiemaatschappij Vlaanderen, het Participatiefonds, de Waarborgfondsen (o.a. ONDD en Finexpo, geven meestal geen kredieten maar waarborg), subsidies (kapitaalsubsidies, rentesubsidies), Europese overheid (vooral innovaties en milieuvriendelijke projecten).

6. Euronext

De vrije markt: beursmogelijkheid voor kmo's met minder zware eisen.
Gespecialiseerde bedrijven als Financing Worldwide: financieren niet zelf, maar kunnen helpen bij het vinden van de gepaste financiering voor uw bedrijf of groot project.

Basisinformatie over de belangrijkste steunmaatregelen van de provinciale, Vlaamse, federale en Europese overheden vindt u terug in de subsidiedatabank van het Agentschap Innoveren en Ondernemen: www.vlaio.be/subsidiedatabank.

FINANCIERINGSBRONNEN KMO'S			
	Voordelen	**Nadelen**	**Belangrijk**
1. Eigen vermogen			Aandeelhouders kunnen ook kredieten toestaan, meestal zijn dat achtergestelde leningen ('quasi-eigen vermogen').
2. Bancaire kredieten			
I. Kortetermijnkredieten met bancaire tussenkomst			
- Kaskrediet (met onderpand)	Soepele manier om met kredietlijn om te gaan.	Problematisch als dit wordt aangewend om een permanent tekort te financieren.	Meestal gewaarborgd door het verstrekken van een pand op handelsfonds of een persoonlijke borgstelling.
	Geschikt om tijdelijke uitschieters te ondervangen.		
- Straight loan	Rentetarieven liggen lager dan tarieven die gelden bij kaskrediet.		Meestal gewaarborgd door het verstrekken van een pand op handelsfonds of een persoonlijke borgstelling.
- Seizoensgebonden krediet	Duidelijke afbakening van looptijd krediet.		
- Wisselkrediet		Bij wanbetaling door klant, kan de financiële instelling zich nog altijd richten tot de onderneming.	
- Documentair krediet	Financiële instelling stelt zich onherroepelijk borg voor de onderneming.		
- Acceptkrediet Export / Acceptkrediet Import	U beschikt onmiddellijk over fondsen, terwijl uw buitenlandse klant geniet van betalingsuitstel.		Toegekend onder de vorm van een kredietlijn.
II. Langetermijnkredieten met bancaire tussenkomst			
- Investeringskrediet - financiering	Gunstige tarieven.		Gefinancierde investering geldt als onderpand.
- Wentelkrediet	Kan makkelijk vervroegd worden terugbetaald.		

FINANCIERINGSBRONNEN KMO'S			
	Voordelen	**Nadelen**	**Belangrijk**
- *Termijnkrediet*	Niet gelieerd aan een investering.	Duur.	Meestal gelinkt met pand op handelsfonds.
	Vaste aflossingen.		
- *Mezzaninelening*	Zelden borgstelling.		Meestal moet onderneming zich aan afgesproken vaste criteria inzake balansstructuur, liquiditeit, solvabiliteit en rendement houden.
3. Niet-bancaire financieringsvormen			
- Factoring	Analyse van bestaande klanten en hun kredietwaardigheid.		
	U beschikt meteen over de gelden.		
- Leasing	Tegen betaling van een optie, kan u de leasing overnemen op het einde van de looptijd.		
- Leverancierskrediet	Meestal gratis.		
4. Durfkapitaal			
- Venture-capitalists	Middelen én managementskills.	Inmenging van derden in het beleid.	VC's hebben vooral oog voor het marktpotentieel van uw bedrijf en de kwaliteit van het management.
		Na opdrijven marktwaarde van aandelen, worden de aandelen op middellange termijn met flinke meerwaarde verkocht.	
- Business Angels	Veel praktijkervaring.		Natuurlijke personen.
	Breed commercieel netwerk.		Ook Business Angels hopen op mooie return door meerwaarde op de aandelen.

FINANCIERINGSBRONNEN KMO'S			
	Voordelen	**Nadelen**	**Belangrijk**
	Financiële middelen via kapitaalinbreng of leningen.		
5. Overheidstoelages			
- Participatiefonds			
a) STARTEO	Verlaagde rentetarieven en mogelijkheid tot uitstel van terugbetaling.	Minimale eigen inbreng.	Voor starters.
	Minimumwaarborgen.	Kapitaalverstrekking door de kredietinstelling is gelijk aan het krediet toegestaan door de overheid.	
b) OPTIMEO			Voor uitbreiding van activiteiten.
- Waarborgfonds	Toegang tot gewone bancaire kredieten vergemakkelijken door verstrekken van waarborgen.		Vakkundigheid van het management wordt onderzocht.
- Subsidies			
a) Kapitaalsubsidies	Verbeteren eigen vermogen.		Bij investeringsprojecten met eigen middelen.
	Verhogen rendabiliteit.		
b) Rentesubsidies	Verhogen rendement en solvabiliteitssituatie.		Bij investeringsprojecten met vreemd vermogen.
- Europese overheid	Subsidies of achtergestelde leningen.		
	Garantie voor de financiële instelling.		
6. Euronext	Geen minimumniveau aan eigen middelen.		Gemiddeld haalt kmo tussen 1 à 2 miljoen euro op bij beursgang.
	Geen informatieplicht (periodieke en occasionele informatie: IAS/AFRS-boekhoudstandaarden).	Prospectus nodig en verplicht voor te leggen aan de CBFA.	

7 ACTIEPLAN

TIP

Formuleer uw exportdoelstellingen SMART

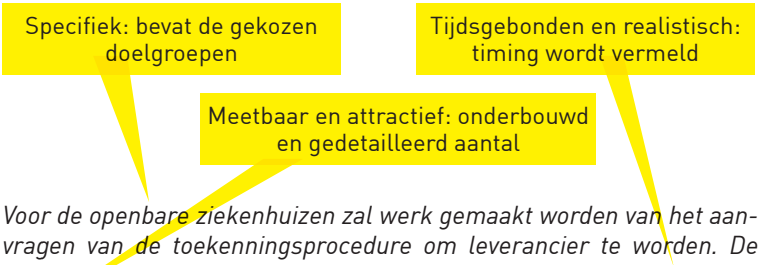
Specifiek: klaar en duidelijk, niet voor interpretatie vatbaar
Meetbaar: om te zetten in cijfers
Attractief: aangenaam uitdagend
Realistisch: haalbaar
Tijdsgebonden: afgebakend in de tijd, met duidelijke deadlines en mijlpalen

Maand	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	...
Activiteiten													
Desk en field research													
SWOT product/dienst in exportmarkt													
Strategische beslissing													
Bepaling doelgroepen													
Verkoopdoelstellingen													
Marketingdoelstellingen													
Verkoopplan													
Financieel plan													
Testfase in de markt													
Zoeken naar financiering													
Productie aanpassing													
Productaanpassing													
HR aanpassingen													
SWOT exportproject													
Opbouw verkoopkanaal													
Start export													
Regelmatige Evaluatie project													

7. ACTIEPLAN

Van exportstrategie ...

Wees zo expliciet mogelijk in het omschrijven van uw doelstellingen in uw exportmarkt. Gebruik hierbij de SMART-principes. Hierbij een voorbeeld van zo'n doelstelling:



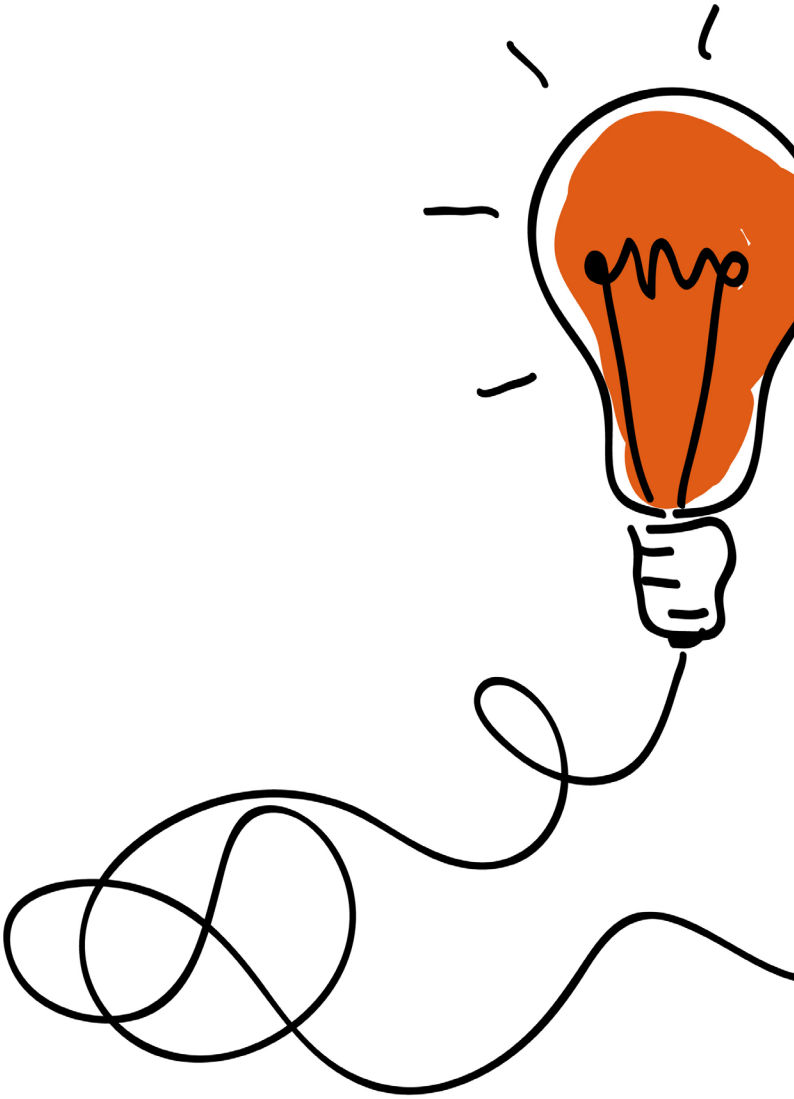
Voor de openbare ziekenhuizen zal werk gemaakt worden van het aanvragen van de toekenningsprocedure om leverancier te worden. De eerste verkoopresultaten worden verwacht vanaf Jaar +3 om in Jaar +5 1.622 matrassen te verkopen tegen eenzelfde gemiddelde hoeveelheid en prijs als de privéziekenhuizen. Dat betekent dat er in jaar +5 13 orders moeten zijn uit de publieke sector.

... naar actieplan

Afhankelijk van het product of de dienst, en naargelang de ervaring die uw organisatie heeft met export, moet u een aanloopperiode tot maximaal drie jaar incalculeren om een exportplan succesvol te implementeren.

Bij de bespreking van de SWOT-analyse, beklemtoonden we al het engagement van het management, het personeel en van u, als bedrijfsleider. Maar dat is niet de enige voorwaarde. U dient uw doelen te koppelen aan mijlpalen. Verscheidene commerciële softwarepakketten ondersteunen een grotere geïntegreerde projectmatige aanpak.

De aanpak zoals schematisch weergegeven op pagina 140, leidt tot een stappenplan. Ervaren ondernemers stellen dat u in uw stappenplan ook minimale doelstellingen moet stellen bij de mijlpalen. Als een bepaald exportdoel niet is behaald – bijvoorbeeld exportomzet – moet u deze minimale doelstellingen respecteren om de financiële stabiliteit van de onderneming niet in gevaar te brengen.



TIEN TIPS VOOR SLIMME EXPORTEURS

TIEN TIPS VOOR SLIMME EXPORTEURS

1. Exporteren legt extra druk op uw bedrijf. Ga na of uw structuur die bijkomende druk zal aankunnen.

2. Maak een exportplan op: als u weet hoe u zal te werk gaan, heeft u het halve werk al gedaan.

3. Doe aan desk research: heel wat interessante informatie over markten en opportuniteiten zijn slechts een muisklik verwijderd.

4. Wees realistisch: exportcontracten komen niet uit de lucht gevallen. Ga niet voor snel gewin, maar zorg ervoor dat u kan investeren in prospectie. Blijf volhouden.

5. Hou het risico in eigen hand. Beslis altijd zelf of u op een voorstel ingaat of niet. Ga niet over één nacht ijs.

6. Ken de financiële toestand van uw doelmarkt. Hou rekening met lokale taksen, wetgeving en betalingsgewoontes.

7. Heb oog voor logistiek. Weet hoe u uw goederen veilig en onbeschadigd ter plaatse krijgt.

8. Zoek vooraf uit wat uw rechten zijn op uw eigen goederen. Hoed u voor namaak en plagiaat.

9. Bouw een vertrouwensrelatie op met de lokale agent of distributeur, maar zorg ervoor dat hij informatie over klanten aan u doorgeeft. Zo voorkomt u dat deze markt ondoorzichtig blijft voor uw eigen bedrijf.

10. Heel wat instanties bieden gratis of tegen een redelijk tarief ondersteuning bij uw exportinspanningen. Maak gebruik van de adviezen en dienstverlening van Flanders Investment & Trade.

START UW DESK RESEARCH

START UW DESK RESEARCH

Directories

www.kompass.com
Zoeken op bedrijf en producten in 70 landen met een goede product-/segmentdifferentiatie (ook voor diensten bruikbaar).

www.europages.de
Zoeken op bedrijf en product in hoofdzakelijk 35 Europese landen.

www.wlw.net
Wer liefert was? Zoeken in 10 Europese landen op bedrijf en product.

Diverse

www.quazell.com/tutorials.htm
Een veelheid aan informatie voor de exporteur, met onder meer hulp bij het opstellen van zakelijke documenten.

Douane

http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm
Vrij volledige gegevensbank van de EU.

http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=nl
Douanetarieven (TARIC-code).

http://eeas.europa.eu/cfsp/sanctions/index_en.htm
EU-sancties en beperkende maatregelen.

www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm
UN - Security Council Resolutions.

EU en binnenmarkt

http://europa.eu/index_en.htm
Homepage van de EU voor de burgers en het bedrijfsleven.

www.enterpriseeuropevlaanderen.be/
Het Enterprise Europe Network verleent advies aan Vlaamse kmo's

over Europese onderwerpen zoals de verschillende Europese programma's, steunmaatregelen, reglementen en besluiten die op een systematische manier worden weergegeven.

Landen en markten

www.europaservice.dsgv.de
Landeninformatie; actuele informatie en weblinks naar de verschillende Europese landen.

www.wsbi.org
Waardevolle informatie over de economie, handelsactiviteiten en sectoren in meer dan 80 landen (gerelateerd aan de nationale banken).

www.globaledge.msu.edu
Webportaal van de Michigan State University, boordevol landenfiches en handige tools.

www.fita.org/tradehub.html
Bruikbare informatie vindt u hier onder 'Country Profiles' en 'Tools of Trade'.

www.export.nl
Informatie over landen, goed gestructureerd overzicht met diverse weblinks, Industry Sector Reports en Export Knowledge.

www.ic.gc.ca
Website van Industry Canada met tientallen rapporten van internationaal marktonderzoek.

http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/
Library of Congress – Country Studies: op de homepage kan u verschillende landen kiezen, met geschiedkundige achtergrond.

Recht

www.gettingthedealthrough.com
Antwoorden op internationaal recht in verband met patenten, merken, enz.

www.loc.gov/law/help/guide/nations.html
Wereldwijde juridische ondersteuning voor verschillende landen.

www.findlaw.com/12international/countries/index.html
Links naar websites over juridische aspecten van verschillende landen.

http://europa.eu/eu-law/legislation/index_nl.htm
Vrije toegang tot alle EU-wetteksten.

www.worldtrademarklawreport.com
Dagelijkse e-mailservice over het merkenrecht.

Statistieken

www.worldbank.org/data
Geschikte gegevensbank voor analysedoeleinden.

www.imf.org/external/country/index.htm
IMF - gegevensbank over landen.

www.oecd.org
OESO - informatie over lidstaten.

www.ec.europa.eu/eurostat
Statistische informatie over de EU-lidstaten.

www.wto.org
De rubrieken 'Trade statistics' en 'Economic research & analysis' verlenen toegang tot essentiële informatie over de wereldwijde handel.

www.intracen.org
Uitgebreide handelsstatistieken voor landen (wereldwijd).

BRONNEN

[1] Treacy, M. & Wiersema, F.D. (2010). *De discipline van marktleiders - Kies uw klanten, verklein uw focus en domineer uw markt* (4e druk). Nederland: Scriptum.

[2] www.pigmentzorg.be, geraadpleegd op 22 mei 2013

[3] www.pestel-analysis.com, geraadpleegd op 22 mei 2013

[4] www.scienceprogress.nl, geraadpleegd op 04 mei 2013

[5] J. Veldman, Exportmanagement, Wolters - Noordhoff bv, Groningen/Houten, Nederland, 2004, p. 206

[6] Alsem, *Strategische marketingplanning* (4e druk, Stenfert Kroese, Groningen), p. 106

[7] Derek F. Abell, Defining the Business: *The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 192-96 (aangepast)

[8] www.123management.nl

[9] ScienceProgress. (2011). *The 7 P's van Booms en Bitner*, geraadpleegd op 11 mei 2013 via www.scienceprogress.nl/marketing/7-ps-van-booms-enbitner

[10] www.kvk.nl/ondernemen/internationale-handel/levering-en-betaling/betalingsvormen/, geraadpleegd op 30 augustus 2013

NOTITIES

NOTITIES

NOTITIES

NOTITIES

NOTITIES

NOTITIES

NOTITIES

FLANDERS
INVESTMENT &
TRADE

Koning Albert II-laan 37
BE-Brussel | België
T +32 2 504 87 11
info@fitagency.be

twitter.com/FlandersTrade
www.linkedin.com/groups