////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////

**EXPORTplan**

Vul hier de naam van uw bedrijf in

////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////

Verwijder onderstaand logo en gebruik de copy/paste functie om uw eigen logo in te voeren.  


Doelpubliek

Klik hier om tekst in te vullen

Datum

Klik hier om een datum in te vullen

Dit EXPORTplan is gebaseerd op een template van Flanders Investment & Trade.



Meer info op **FLANDERS**TRADE.BE

Content

[1. Interne analyse 8](#_Toc424656485)

[Financieel 8](#_Toc424656486)

[Management 8](#_Toc424656487)

[Personeel 9](#_Toc424656488)

[Bedrijfssystemen en bedrijfsprocessen 9](#_Toc424656489)

[Capaciteit 9](#_Toc424656490)

[Keuze exportproduct of dienst 9](#_Toc424656491)

[Logistiek 10](#_Toc424656492)

[Innovatiebeleid 10](#_Toc424656493)

[2. Externe Analyse 12](#_Toc424656494)

[Marktanalyse 12](#_Toc424656495)

[Verantwoording marktkeuze 12](#_Toc424656496)

[Macro-economische analyse volgens DESTEP 12](#_Toc424656497)

[Marktomvang 13](#_Toc424656498)

[Trends en evolutie marktpotentieel 14](#_Toc424656499)

[Marktsegmentatie 14](#_Toc424656500)

[Distributieanalyse 15](#_Toc424656501)

[Concurrentieanalyse 16](#_Toc424656502)

[Koopproces 17](#_Toc424656503)

[Marktaantrekkelijkheid 18](#_Toc424656504)

[3. SWOT Analyse 20](#_Toc424656505)

[4. Marktbenadering 22](#_Toc424656506)

[Doelgroepbepaling 22](#_Toc424656508)

[Marktstrategie 22](#_Toc424656509)

[Deelmarktmatrix 23](#_Toc424656510)

[Positionering 23](#_Toc424656511)

[Verkoopdoelstellingen 24](#_Toc424656512)

[Product 25](#_Toc424656513)

[Prijs 26](#_Toc424656514)

[Plaats 26](#_Toc424656515)

[Promotie 26](#_Toc424656516)

[People 26](#_Toc424656517)

[Proces 27](#_Toc424656518)

[Physical Evidence (fysieke bewijs) 27](#_Toc424656519)

[5. Risicobeheer 28](#_Toc424656520)

[Politiek risico 28](#_Toc424656521)

[Commercieel risico 28](#_Toc424656522)

[Wisselkoersrisico 28](#_Toc424656523)

[Risico prijsschommelingen en beschikbaarheid grondstoffen 29](#_Toc424656524)

[Interestrisico 29](#_Toc424656525)

[Transportrisico 29](#_Toc424656526)

[6. Financiële planning 30](#_Toc424656527)

[Resultatenrekening 30](#_Toc424656528)

[Balans 30](#_Toc424656529)

[Vermogensstromen en kasstromen 31](#_Toc424656530)

[Financiering 31](#_Toc424656531)

[7. Actieplan 32](#_Toc424656532)

[Van exportdoelen ... 32](#_Toc424656533)

[... naar actieplan 32](#_Toc424656534)

Strategische samenvatting

* **Kader – situering – doel** (In het kader van uw algemene bedrijfsstrategie)  
  Klik hier om tekst in te vullen. Deze strategische samenvatting dient u als allerlaatste in te vullen. Gelieve dus eerst de volledige template te doorlopen en vervolgens deze samenvatting in te vullen.
* **Product – troeven** (Verantwoording exportvaardigheid van uw product of dienst)  
  Klik hier om tekst in te vullen.
* **Keuze land** (Verantwoording keuzecriteria + vervullen van lokale nood)  
  Klik hier om tekst in te vullen.
* **Doelgroepen + positionering** (Welke zijn uw doelgroepen)  
  Klik hier om tekst in te vullen.
* **Marktbenadering** (Agent – distributeur – overname – eigen kantoor ...)  
  Klik hier om tekst in te vullen.
* **Concrete objectieven op uw doelmarkt**Klik hier om tekst in te vullen.
* **Financiële gevolgen + financiering**Klik hier om tekst in te vullen.

Bedrijfsfiche

Missie, visie en strategie

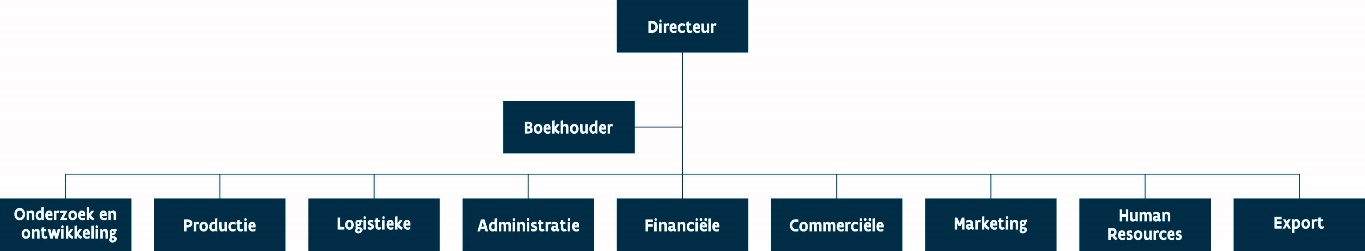
* Missie  
  De **missie** drukt kernachtig de opdracht uit die uw bedrijf tot een goed eind wil brengen.
* Visie  
  De **visie** van een bedrijf is – in tegenstelling tot de missie – veeleer toekomstgericht. Ze omschrijft de ‘hogere’ doelstelling die het bedrijf wil bereiken.
* Strategie  
  De **strategie** omschrijft hoe u deze doelstellingen wil bereiken. Omschrijf uw algemene bedrijfsstrategie voor de komende 3 tot 5 jaar. Schets hierin ook de algemene internationale doelstellingen en waarom u (meer) wenst te exporteren.

Bedrijfsactiviteiten

Omschrijf in een paar zinnen uw bedrijfsactiviteiten en de kritische succesfactoren van uw huidige business. Wees kort en bondig.

Bedrijfsstructuur

Geef internationale samenwerkingsverbanden weer (eigen kantoren en/of samenwerkingen).

Verduidelijk met een organigram – Verwijder onderstaand voorbeeld en gebruik de copy/paste functie om een nieuw organigram in te voeren.  
  


# Interne analyse

|  |
| --- |
| Hulp nodig bij uw interne analyse?  Vraag de EXPORTmeter aan bij Flanders Investment & Trade via [www.flanderstrade.be](http://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/internationaal/al-exportervaring/wat-de-slaagkans-van-mijn-internationale-projecten-doe-de) |

## Financieel

Eventueel per klanten- of productsegment.  
Detailoverzicht belangrijkste geografische omzet per land en per productgroep of klantensegment van uw laatste boekjaar (indien aanwezig).

% van export in omzet ... %  
% van omzet binnen de EU t.o.v. de totale omzet ... %  
% van omzet buiten de EU t.o.v. de totale omzet ... %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Huidige omzetsituatie thuismarkt /meest belangrijke exportmarkten |  |  |
| Aanvang activiteiten | 2012 |  |
| Aantal personeelsleden | +- 30 |  |
| Land | Omzet in euro of volume | Vorm(en) van aanwezigheid (\*) |
| Thuisland | 2.000.000 | Vertegenwoordiger |
| Nederland | 300.000 | Agent |
| Zwitserland |  |  |

Klik rechts op de tabel om extra lijnen toe te voegen

Als uw marktaandeel voor een of meerdere van deze landen klein is, waarom wil u dan in een ander land exporteren?

## Management

Belicht de exportervaring of -vaardigheden binnen het managementteam.

## Personeel

Intern  
Is uw personeel voldoende gemotiveerd en bekwaam om te exporteren? Beschikken ze over de juiste talenkennis en staan ze open voor nieuwe culturen? Hoe is hun kennis van reglementering? Als er hiaten zijn in het team of als er extra personeel nodig is, vermeld het dan hier en vertel hoe u dat wil invullen.

Extern  
Omschrijf uw extern ondersteunend team (advocaat, boekhouder, business coach, raad van wijzen, ...).

## Bedrijfssystemen en bedrijfsprocessen

Zijn uw bedrijfssystemen en -processen aangepast om nieuwe markten te betreden:

* Certificatie (Vb. FDA-attest voor voeding in VS, lokale keuringsattesten, ISO-certificaat)
* HR-beleid in buitenland
* ERP-systeem (ondersteunende software voor uw bedrijfssystemen)
* CRM-systeem (klantenbeheersysteem)
* Internationale vertalingen
* …

## Capaciteit

* Reservecapaciteit  
  Is uw productie voldoende flexibel om extra capaciteit te voorzien?
* Capaciteit leveranciers  
  Hebben uw leveranciers voldoende capaciteit om aan uw extra behoefte te voldoen?
* Extra voorraad  
  Heeft u voldoende ruimte voor extra voorraad?

## Keuze exportproduct of dienst

* Algemene omschrijving  
  Omschrijf uitvoerig uw gekozen exportproduct of –dienst
* Unieke eigenschappen  
  Wat zijn uw unieke eigenschappen voor:  
  - de gebruiker  
  - uw tussenpersoon  
  - uw belangrijkste concurrenten?
* Andere producten in de toekomst  
  Omschrijf beknopt welke andere producten of diensten u in de toekomst wil lanceren voor export.

## Logistiek

* Transport  
  Het is belangrijk dat u op voorhand uitdoktert hoe u het transport zal voorzien. Zal u transport zelf voorzien of kiezen voor een expediteur? Hoe de juiste keuze maken aangaande distributeur?
* Distributie  
  Kan u voldoende korte levertermijnen aanhouden? Kunnen uw leveranciers een additionele vraag naar grondstoffen aan?
* Lokale voorraad  
  Dient u lokale voorraad aan te houden? Heeft u ervaring met internationale voorraadmagazijnen? Heeft u een idee van de kost van externe voorraad?
* Verpakking en etikettering  
  Is er voldoende kennis aanwezig over de regelgeving aangaande verpakking en etikettering van goederen (bv. het land van oorsprong, gewicht, afmetingen dienen duidelijk weergegeven op buitenkant van de verpakking)? Is er een herverpakking nodig?

## Innovatiebeleid

* Intellectuele eigendom  
  Is uw product al beschermd? Zo ja, voor welke regio?  
  Is het opportuun om uw product of dienst te beschermen?  
  Leent uw product of dienst zich gemakkelijk tot internationale bescherming?  
  Omschrijf hoe u bescherming zal uitvoeren.  
  Omschrijf waarom u eventueel geen bescherming wil.
* Belangrijkste algemene aanpassingen om uw product of dienst geschikt te maken voor de doelmarktHoe en waar zal u de producten produceren?  
  Omschrijf de aanpassingen aan dienst of product.  
  Omschrijf de aanpassing aan uw verpakking en/of distributie.  
  Omschrijf de benodigde nazorg.  
  Hoeveel tijd heeft u nodig om uw product geschikt te maken voor deze doelmarkt?

# Externe Analyse

## Marktanalyse

### Verantwoording marktkeuze

Weet u al naar welke landen u wil exporteren? Indien ja, leg hier uit waarom u dit land kiest.  
Bijvoorbeeld: u heeft een aantal andere landen op dezelfde manier gescreend en u licht hier toe waarom dit uw topland is.

Is het best om met één land te starten of onmiddellijk met twee of meer om de concurrentie sneller af te zijn?

|  |
| --- |
| We raden u aan om voor alle landen die u in overweging neemt, de volledige oefening van het exportplan te doorlopen. |

### Macro-economische analyse volgens [DESTEP](http://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/internationaal/marketing/hoe-doe-ik-marktonderzoek-destep-analyse)

Macro-economische factoren kan u niet sturen. Nochtans kunnen ze sterk het resultaat van uw exportactiviteiten beïnvloeden. Hieronder overlopen we de macro-economische factoren uit het acroniem DESTEP.  
Vul deze lijst aan met de kenmerken van uw eigen exportmarkt.

|  |  |
| --- | --- |
| Demografisch | Kenmerken van de bevolking vb: Klein land met hoge bevolkingsdichtheid, afnemende groei en toenemende vergrijzing. |
| Economisch | Kenmerken die de economie beschrijven vb: 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 | Kenmerken van de cultuur en de leefgewoonten vb: Nederlanders houden van koffie. Het land prijkt steevast in de wereldwijde top tien van koffiedrinkers. De overgrote meerderheid drinkt dat voornamelijk thuis. |
| Technologisch | Kenmerken van de ontwikkeling vb: Nederlanders zijn gek op luxe koffiezetapparaten, zoals handmatige espressomachines. |
| Ecologisch | Kenmerken van de omgeving vb: Nederlanders hechten meer belang aan het in huis hebben van koffie uit andere landen, dan buitenshuis te genieten van hun bakje troost. |
| Politiek-juridisch | Kenmerken van de overheidsbeslissingen vb: Nederland heeft een vrij stabiel politiek en juridisch systeem. daarnaast heeft het ook goede relaties met andere landen voor import- en exportafspraken. |

### Marktomvang

De marktomvang probeert u best in valuta te bepalen. Dat kan op twee manieren.   
1. De bottom-up benadering 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-down benadering 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. Zie vervolg van deze template.  
  
Idealiter combineert u beide: u start met de bottom-up benadering en toetst die af met de top-down benadering.  
Voorbeeld van een bottom-up benadering.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 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? | 4% | Wat is de gemiddelde consumptie/uitgave van/voor uw product door een potentiële klant over een jaar (euro)? | 1.000 |
| Aantal potentiële klanten? | 400.000 | Marktomvang (euro) | 5.000.000 |
| Wat is de gemiddelde consumptie/uitgave van/voor uw product door een potentiële klant over een jaar (euro)? | 10 |
| Marktomvang (EUR) | 4.000.000 |

### Trends en evolutie marktpotentieel

#### *Historisch gemiddelde groeipercentage*

Wat is het groeipercentage van uw industrie/sector in uw doelmarkt? Inspireer u op de landenpagina’s van de website van Flanders Investment & Trade ([www.flanderstrade.be](http://www.flanderstrade.be)).

#### *Voorspelling gemiddelde groeipercentage* Wat zijn de voorspellingen voor het groeipercentage en de winstmarges van uw industrie/sector in uw doelmarkt? Als u de gegevens niet kan vinden, geef dan een inschatting van de toekomstige trends voor een bepaalde tijdsduur (verhoging, vermindering of stabiel) en bijbehorende uitleg.

### Marktsegmentatie

Segmentatie is het opdelen van de lokale markt in homogene kopersgroepen. Segmenteren van de markt is het opdelen van een markt in specifieke (deel)segmenten. Een segment is een groep (potentiële) afnemers die overeenkomsten vertonen voor een aantal kenmerken of variabelen. Segmentatievariabelen zijn criteria waaraan een segment moet voldoen.

Een segment moet bijgevolg voldoen aan volgende kenmerken:

* Homogeen  
  Binnen een segment moet de respons op een marketingactiviteit zo veel mogelijk homogeen zijn.
* Voldoende omvang  
  Een segment moet winstgevend zijn en een te klein segment kan niet winstgevend worden.
* Meetbaar  
  Klanten moeten worden gelabeld, zodat we kunnen zien tot welk segment ze behoren. Pas dan is ook meetbaar welke effecten marketingacties hebben op een segment.
* Bereikbaar

Het moet mogelijk zijn om met een segment te communiceren.

Voorbeeld van segmentatie:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Korte omschrijving | Grootte van segment (#) | Gemiddeld aantal aankopen /jaar | Gemid. prijs | Grootte van segment (euro)  (kolom A x B x C) | Groei- percentage van het segment |
| Segment 1 |  |  |  |  |  |  |
| Segment 2 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| Meer informatie over marktsegmentatie? [Kijk naar ‘Markten kiezen en verkennen’](http://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/internationaal/markten-kiezen-en-verkennen/hoe-kiest-u-de-juiste-afzetmarkt) op de website van FIT. |

### Distributieanalyse

* 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.

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? En hoever reiken de financiële kracht en technische kennis van de distributeurs?
* Hoeveel tijd duurt het voordat het product de afnemers bereikt?
* Welke transportmiddelen worden ingezet en worden die mogelijk beïnvloed door geografische of klimatologische factoren?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 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% |

### Concurrentieanalyse

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. 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.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 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% |  |  |
| Jaarlijkse groei- percentage (3j) | Pas gestart | 2% | 10% | 14% | 5% |  | Groei concurrent A stagneert laatste 3 jaar |
| Hoofdzetel | België | VS | Zweden | België | - | Med |  |
| Int. 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 | Detail- handel | Groot- handel | Eigen winkel | Detail- handel | Internet | Hoog | Gespecia-liseerde 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 uitsteken-de reputatie |

Checklist concurrentieanalyse:

• Wie zijn uw belangrijkste concurrenten?  
• Welke producten en merken voeren zij uit?  
• 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?

### Koopproces

In tegenstelling tot de distributieanalyse – waar u nagaat welke distributiekanalen al aanwezig zijn in de markt – bekijkt u hier vanuit de ogen van de potentiële klant waar u uw product of dienst zou kunnen kopen.  
Maak een profiel op van uw potentiële gebruikers. Waar en waarom kopen zij uw producten?

|  |
| --- |
| 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. Wij zijn de huidige en potentiële afnemers? 2. Wat doen de huidige 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?   Ferrell, O.C. et al (1999). Marketing Strategy. Orlando, USA: The Dryden Press |

### 

### Marktaantrekkelijkheid

Vooral als u van plan bent om in het doelland aanzienlijk te investeren zoals bij de oprichting van een verkoopkantoor of productie-eenheid, is deze uitgebreide analyse van Porter een aanrader.

  
  
Bron figuur Porter Analyse: www.123management.nl

* De macht van leveranciers. Leveranciers kunnen macht uitoefenen door te dreigen met verhoging van kosten of verlaging van kwaliteit.
* De macht van afnemers. Kopers kunnen macht uitoefenen door de prijs onder druk te zetten door concurrenten tegen elkaar uit te spelen.
* De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn. Substituten zijn vooral bedreigend als ze een belangrijke prijs-prestatieverbetering meebrengen, zoals de trein (met gratis draadloos internet) als vervanger voor de auto bijvoorbeeld.
* De dreiging van (nieuwe) potentiële toetreders tot de markt. Vooral van belang bij een laagdrempelige markt, waarbij met weinig kosten een nieuwe onderneming kan worden gestart.
* De huidige concurrenten op de markt kunnen een belangrijke kracht vormen door agressieve prijsstelling (supermarkten) of hogere dienstverleningsniveaus.

# SWOT Analyse

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

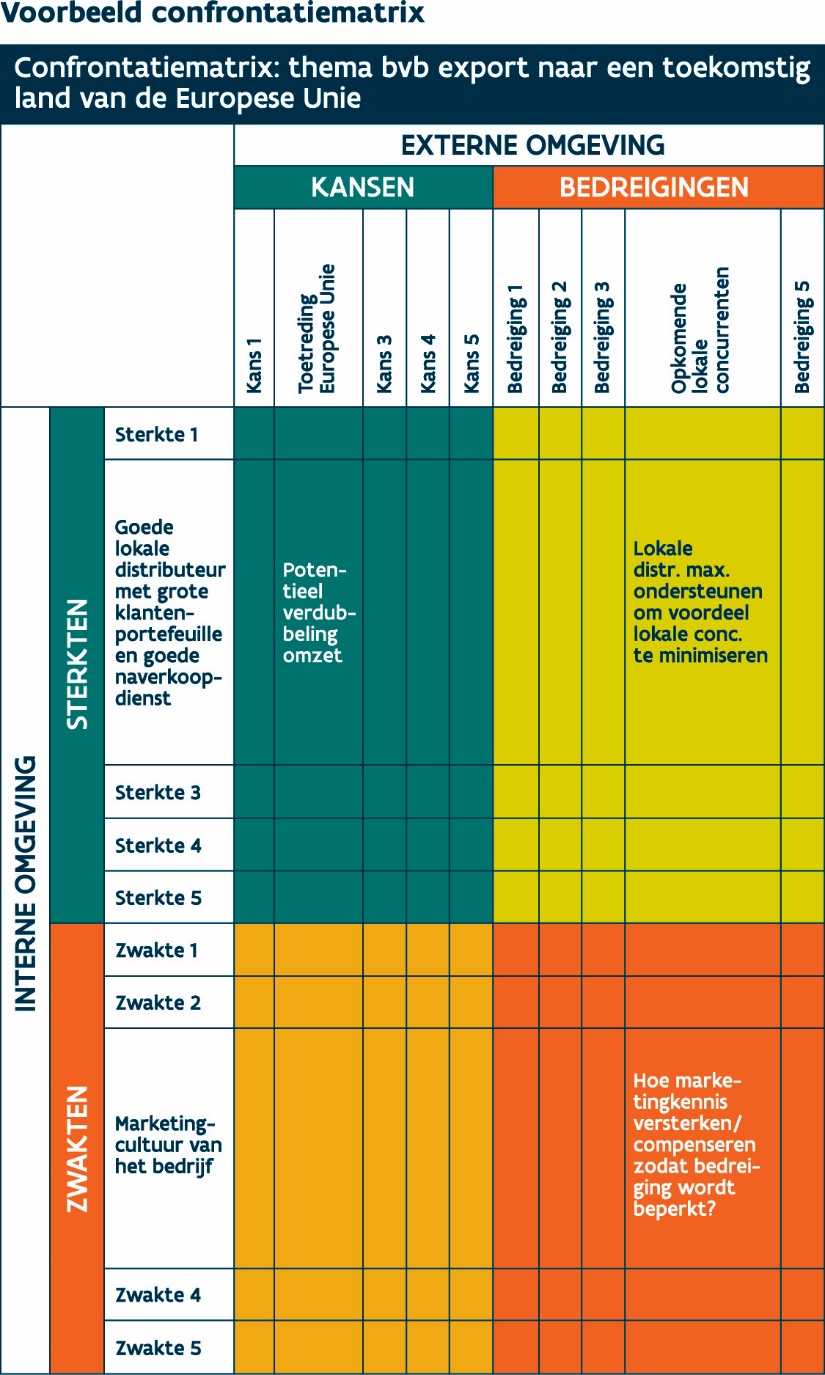
|  |  |
| --- | --- |
| **Voorbeeld: Sterkte-zwakteanalyse van een start-up producent en groothandel in orthopedische comfortproducten** | |
| **Sterkte** | **Zwakte** |
| * Nieuw product: tests tonen algemeen groot potentieel met extra interesse bij vrouwen 30+ * Selectie comfortproducten met zeer goede prijs/kwaliteitverhouding (import Azië) * Internationale merknaam die snel wordt opgepikt en onthouden * Opvallende communicatie voor medische sector rond nieuw product met duidelijke ‘learning boodschap’ * Flexibiliteit: kleine bestellingen, ruil niet verkochte producten tegen andere * Snelle levering in vergelijking tot andere leveranciers in sector * Nieuw product voorlopig zonder concurrent laat tijdens opstart hoge marge toe | * Nieuw bedrijf zonder relaties of ervaring in de markt * Management afhankelijk van een persoon * Jong internationaal team mist ervaring * Voorraad- en magazijnbeheer * Zowel patiënten als verzorgend personeel moeten door informatieve fase * Aanvankelijk hoge prospectiekosten vs omzet * Afhankelijkheid van leveranciers * Inherent aan nieuw product: gebruik voor éénmalige gelegenheid gedurende een tweetal weken: quasi geen herhaalaankoop => dure werving klanten |
|  |  |
| **Voorbeeld: Opportuniteiten- en bedreigingenanalyse van een start-up in orthopedische comfortproducten** | |
| **Opportuniteiten** | **Bedreigingen** |
| * Stijgende aandacht voor comfort en kleur in medische sector * Groeiende markt: sterk groeiend aantal zestigplussers | * Dalende koopkracht bevolking * Mentaliteit sommige gipsverbandmeesters in ziekenhuizen * Evolutie productiemogelijkheden textiel Europa |

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 een of meer sterktes?

• Welke kans (buiten uw bedrijf) heeft invloed op een of meer zwaktes?

• Welke bedreiging (buiten uw bedrijf) heeft invloed op een of meer sterktes?

• Welke bedreiging (buiten uw bedrijf) heeft invloed op een of meer zwaktes?



# Marktbenadering

# 

|  |
| --- |
|  |

## Doelgroepbepaling

Verschillende segmenten worden geëvalueerd en geselecteerd. De evaluatie gebeurt op:

* grootte en groei (mogelijkheden)
* structurele attractiviteit (koopkracht, concurrentie, macht, leveranciers)
* doelstelling van de onderneming en de middelen om die doelstelling te bereiken.

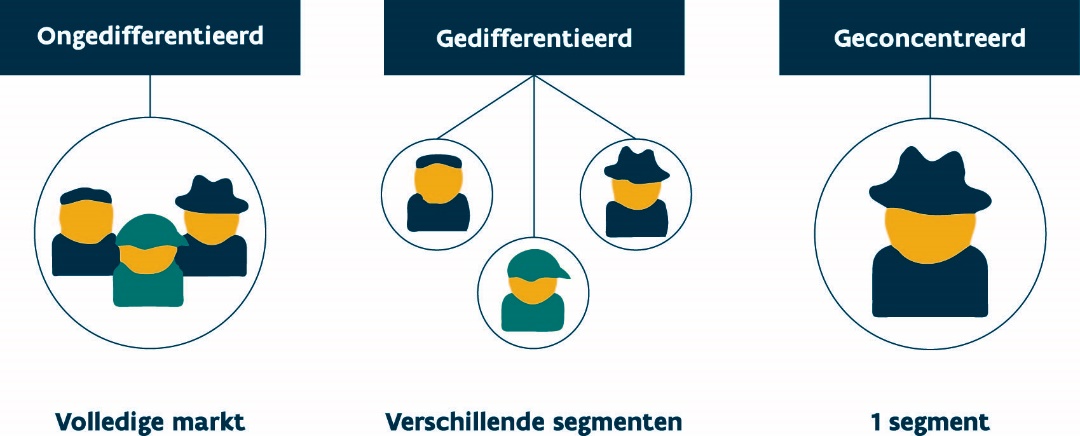
### Marktstrategie

Voor een onderneming is het belangrijk om te weten hoe ze haar producten in de markt wil zetten. De markt kan in een of meerdere segmenten worden verdeeld of de markt kan als een geheel worden gezien.

Er zijn drie strategieën om de markt te bewerken, namelijk:

* Ongedifferentieerde benadering  
  Hier kiest u voor dezelfde marketingmix voor alle segmenten (= totale markt).
* Gedifferentieerde benadering  
  Voor elk marktsegment wordt een aparte marketingmix uitgewerkt.
* Geconcentreerde benadering  
  Focus ligt op één marktsegment. U kiest het segment en werkt hiervoor een marketingmix uit.

Schematische voorstelling:



### Deelmarktmatrix

Een handig hulpmiddel voor het bepalen van uw doelgroep is het maken van een deelmarktmatrix. Met dit model deelt u de markt in stukken op. 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. 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+).

Het model ziet er dan zo uit:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Product/Klant** | **Studenten** | **Gehuwd met kinderen** | **65+** |
| **Rosé** |  |  |  |
| **Wit** |  |  |  |
| **Rood** |  |  |  |

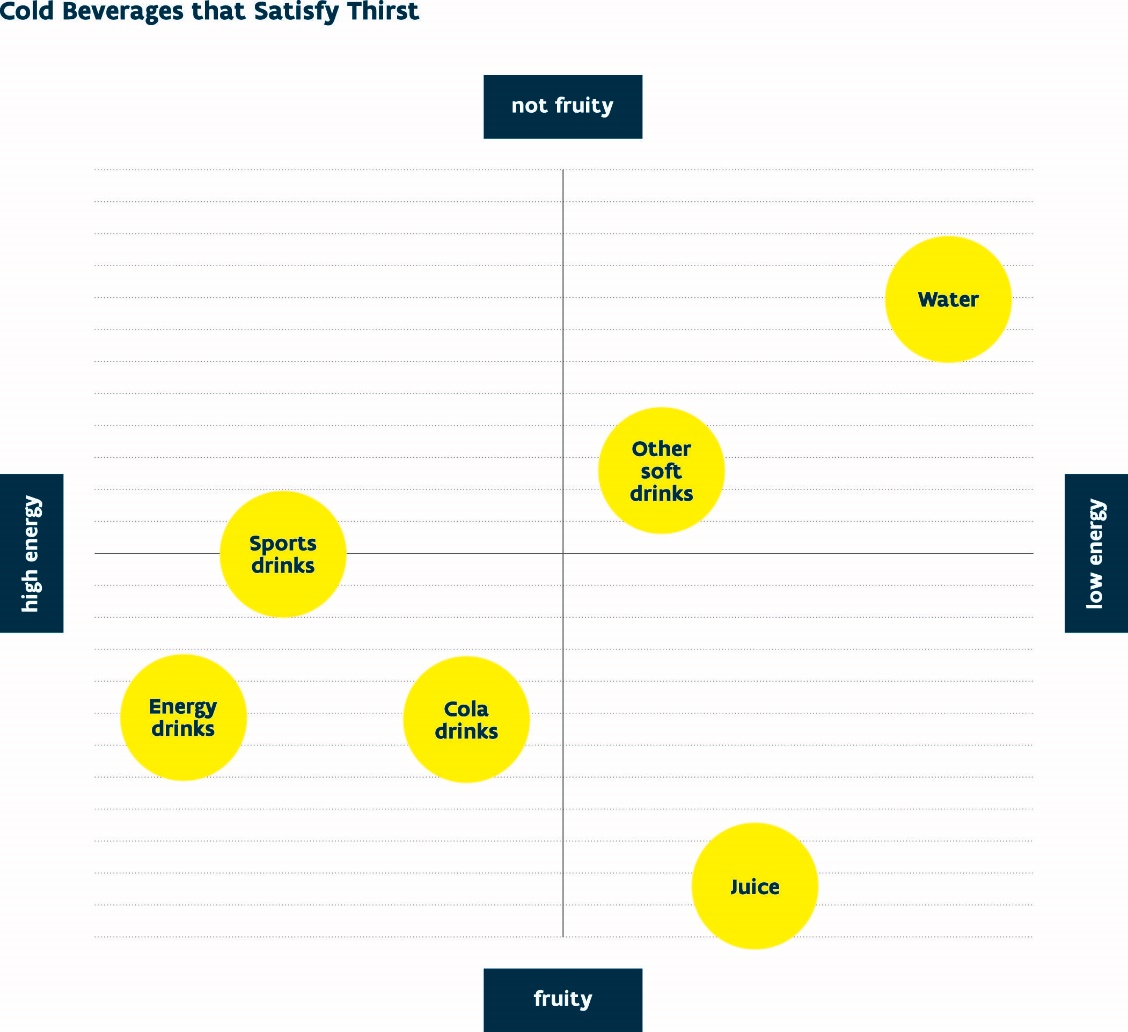
## Positionering

Omschrijf binnen elk klantensegment waarom een klant uw product/dienst zou kopen?

Belangrijke criteria voor de positionering:

* belangrijk (voordeel) voor de consument
* onderscheidend van de concurrent
* superieur aan alles dat datzelfde voordeel biedt aan de consument
* communiceerbaar en zichtbaar
* moeilijk na te maken
* betaalbaar voor de afnemer
* winstgevend voor de onderneming.

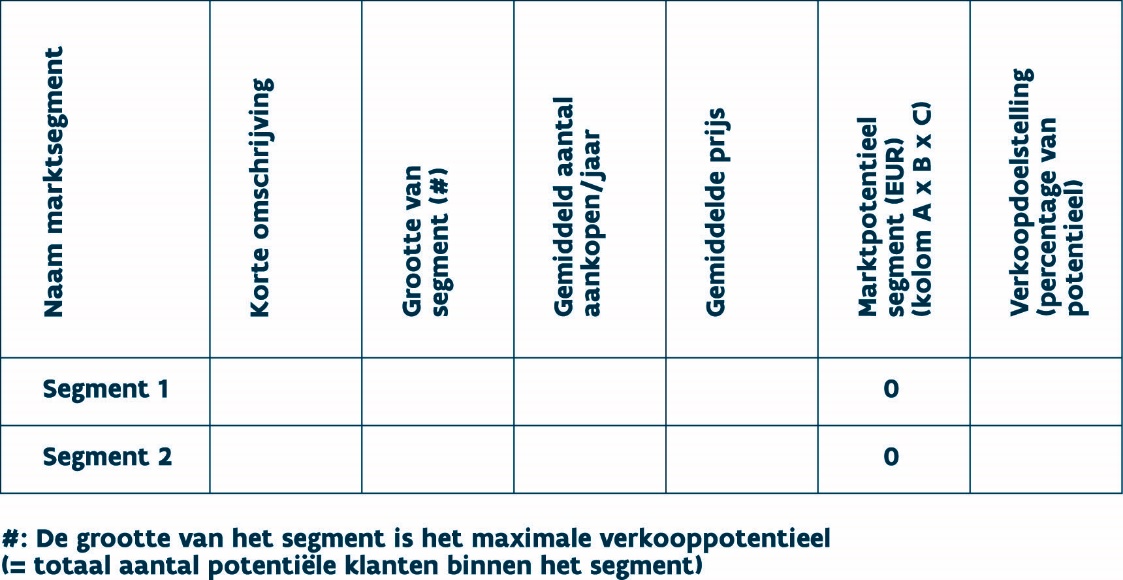
Tracht informatie zo veel mogelijk te visualiseren. Zo bewaart u het overzicht. Een hulpmiddel bij het positioneren in de consumentenmarkt is de positioneringsmatrix of positioneringskaart. Daarbij zet u op een assenstelsel de dimensies uit die de consument belangrijk vindt. In een oogopslag ziet u welke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



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.

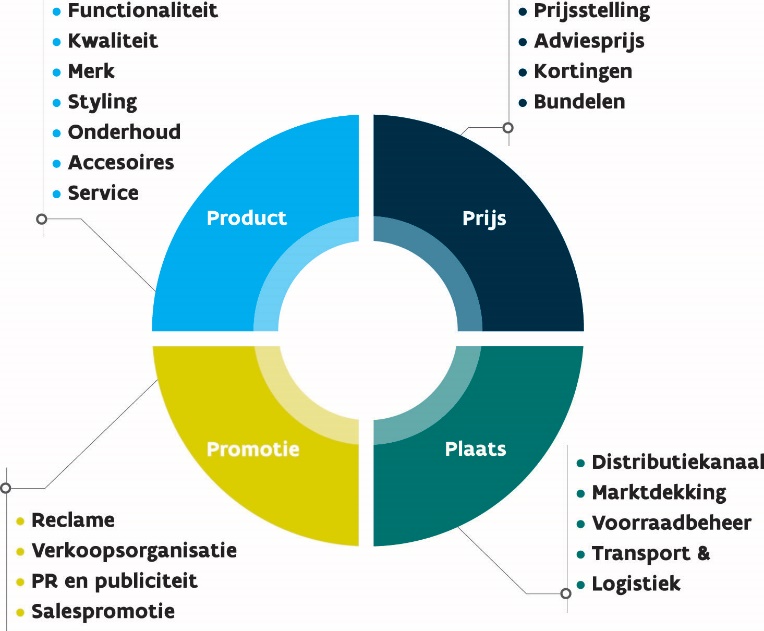
## Verkoopdoelstellingen

Omschrijf hoeveel aandeel/omzet u per segment wil behalen binnen welke tijdsspanne.



Marketingmix

|  |
| --- |
| Voor meer informatie over de marketingmix, neem een kijkje op de [website van Flanders Investment & Trade](http://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/internationaal/marketing/hoe-krijg-ik-het-juiste-imago-bij-mijn-klanten). |

Vat voor uw gekozen klantengroepen de 4P’s kort samen. 

### 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

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.

### Plaats

Zijn de producten in de juiste hoeveelheid beschikbaar, op de juiste plaats en op het juiste moment? Deze 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.

### Promotie

Hoe informeert u 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.

Voor dienstenbedrijven wordt de klassieke marketingmix van McCarthy vaak uitgebreid met 3 bijkomende P’s volgens de dienstenmarketingmix van Booms en Britner.

### People

Checklist voor uw doelmarkt

* Welke impact heeft het gekozen land 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 mensen in dienst die de nieuwe taal machtig zijn en potentiële 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?
  + Zijn uw website en uw intranet beschikbaar in de betrokken taal? Zijn uw vertalingen perfect en komen ze professioneel over?

### Proces

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.

### Physical Evidence (fysieke bewijs)

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. Die leveren fysiek bewijs aan de hand van een getuigenis van een klant of gebruiker. Ga na of uw referenties voldoende gekend zijn in uw gekozen land en doelgroep.

# Risicobeheer

In deze paragraaf wordt bekeken welke risico’s er zijn op onze doelmarkt en doelgroep en hoe die aan te pakken.

## Politiek risico

Dit moet u zeker onderzoeken als uw doelmarkten verre bestemmingen zijn. Informeer u grondig en tijdig op voorhand over mogelijke conflictsituaties, handelsboycots enzovoort. Voor grotere bedragen of bedragen die de draagkracht van uw bedrijf te boven gaan, is een kredietverzekering warm aanbevolen. Voor meer informatie hierover, kan u terecht bij Flanders Investment & Trade, banken en kredietverzekeraars.

## Commercieel risico

Via onder meer banken, kredietverzekeraars en sectorfederaties in het land van de klant, kan u een vooronderzoek voeren naar de reputatie van de klant. In sommige sectoren is een voorafbetaling gebruikelijk, al dan niet beperkt tot de eerste leveringen. Of vraag een voorschot bij de ondertekening van het contract, zodat uw basisinvesteringen zijn gedekt. Bespreek met uw kredietverzekeraar de mogelijkheden van een gepaste kredietverzekering. Tot slot, durf nee te zeggen, als u het risico te groot vindt.

## Wisselkoersrisico

Probeer waar mogelijk een betaling in euro af te dwingen. Als dat niet kan, houdt u in uw contract of bij de prijszetting best rekening met een minimum en maximum wisselkoers. Of misschien kan u uw leveranciers betalen in bijvoorbeeld dollar als uw klant u betaalt in dollar. Uw bank kan u hierbij adviseren.

## Risico prijsschommelingen en beschikbaarheid grondstoffen

Het afdekken van een financieel risico noemt men ook ‘hedgen’ of ‘hedging’. Dat kan via betaling om het risico in te dekken, of via natuurlijke hedging zoals bedingen dat een klant u betaalt in euro. Om het risico op prijsschommeling van de grondstoffen te beheren, kan u hedgen via de bank. U kan ook prijsclausules in het contract met uw leverancier opnemen of de prijs doorrekenen aan uw klant via prijsclausules in het verkoopcontract. Om de beschikbaarheid van grondstoffen te vrijwaren, kan u zich indekken via aankoopcontracten, voldoende voorraad aan te leggen of te kiezen voor voorraad op afroep.

## Interestrisico

Hedge via de bank. Of bepaal in het verkoopcontract dat de klant in bepaalde kosten deelt.

## Transportrisico

Investeer in sterke verpakking. Controleer de prijs waartegen u wordt vergoed in het geval van schade of verlies van de goederen. Overweeg een (extra) transportverzekering.

# 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 vermogens- en kasstromen.

## Resultatenrekening

Bij het opmaken van een budget moet u oordeelkundig verschillende kosten- en opbrengstenposten inschatten en aanvullen. Tracht minstens drie tot vijf jaar te voorspellen en bereken de verschillende ratio’s.

[Klik hier om naar de Resultatenrekening-tool te gaan.](http://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/export_pages/Resultatenrekening_0.xls)

## Balans

Ga na welke impact de investeringen en inkomsten hebben op uw balans. Hiervoor vergelijkt u uw originele balans met een gesimuleerde balans waarin uw exportinitiatieven zijn weergegeven. Raadpleeg uw financieel adviseur voor ondersteuning.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Activa | Passiva |  |
| Vaste Activa (gebouwen, IE, ...) | Eigen vermogen | 25 à 35% |
| Winst of verlies |
| Voorzieningen risico’s en kosten | 65 à 75% |
| Voorraden | Vreemd vermogen lange termijn (LT) |
| Handelsvorderingen | Vreemd vermogen korte termijn (KT) |
| Geld in kas & bankrekeningen | Financiële schulden (= neg bankrekeningen, kaskrediet) |
| Som = Balanstotaal activa | Som = Balanstotaal passiva | 100% |

Idealiter bereikt u in uw onderneming een evenwichtige verhouding tussen financiering door middel van eigen 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 middelen minstens 25 a 35% van het totale vermogen bedragen.

## Vermogensstromen en kasstromen

Zorg voor voldoende liquide middelen bij de aanvang van uw (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.

[Klik hier om naar de ‘Cash Flow statement’-tool te gaan.](http://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/export_pages/Monthly-Cash-Flow.xls)

## Financiering

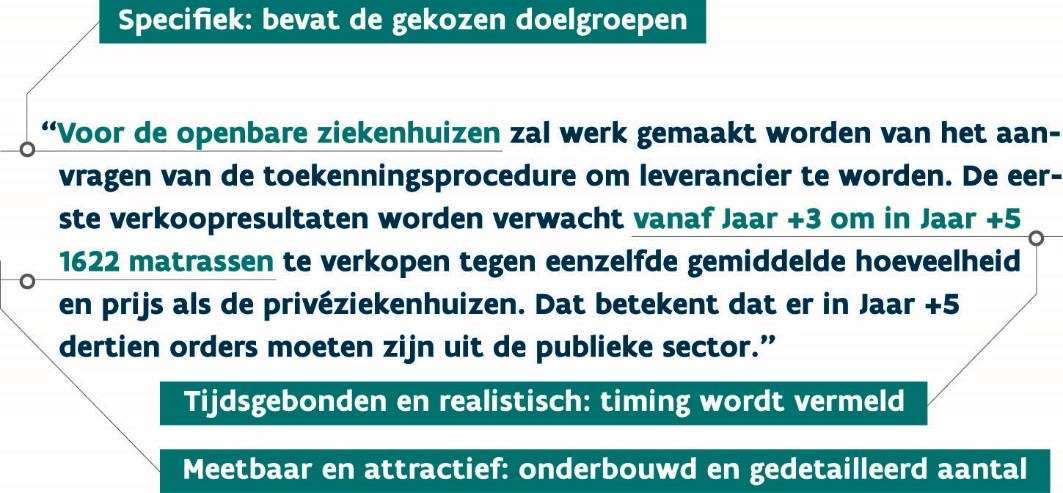
|  |
| --- |
| Denkt u bij exportfinanciering ook aan…?   * Altijd – en zeker bij export – de financiële achtergrond van uw klant of partner te checken. Zolang u niet bent betaald, heeft u niet verkocht! * Ook alternatieve financieringsbronnen zoals investeringsmaatschappijen en participatiefondsen, 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 |

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.

# Actieplan

## Van exportdoelen ...

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:



## ... 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. De aanpak zoals onderaan schematisch weergegeven, leidt tot een stappenplan.

Voorbeeld actieplan met doelmarkt Duitsland

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Maand** | **Activiteiten** | **Verwachte kosten (euro)** | **Verantwoordelijke persoon** |
| **Maart** | Aanvankelijk marktonderzoek (met inbegrip van opgedragen onderzoek om een uitgebreid productoverzicht te geven) | 3.500 | Sales Manager Duitsland |
| Met hulp van team studenten KU Leuven |
| **April** | Exploratief marktbezoek om voorgaand marktonderzoek uit te breiden en de aanvankelijke reacties, concurrentie, mogelijke omzet, marketingideeën enz. na te gaan (terugkeer vluchtkosten en zevendaags bezoek). | 4.000 | Sales Manager Duitsland |
| **Mei** | Verder diepgaand onderzoek van maatregelen, kosten enz. | 1.500 | Sales Manager Duitsland, met hulp van accountant |
| **Juni/juli** | Zoektocht naar een agent in Duitsland (reis naar Duitsland) | 2.000 | Sales Manager Duitsland + General Manager |
| **Augustus** | Ontwikkelen marketingplan met de agent en bepaling verkoopdoelstellingen en aantal reizen naar Duitsland | 4.500 | Sales Manager Duitsland |
| **September** | Ontwerpen verpakking | 6.000 | Marketingafdeling |
|  | Ontwerpen brochures | 7.500 | Marketingafdeling |
|  | Ontwerpen website | 10.500 | Marketingafdeling |
| **Oktober/**  **november** | Stijgende productiekosten om aan de vraag te voldoen (vraag stemt overeen met afgesproken scenario: liefst zonder benodigde kapitaalinvestering) | 3.000 | Productiemanager |
| **December** | Eerste verzending | 3.000 | Interne verkoopafdeling |