

MR. N.A. JANSEN MBA

Adviseren wordt waarde creëren

O & F

24

Nr. 53 / november 2002

Exporteren is complex. Wie in één land produceert en in een ander levert, heeft met minimaal twee verschillende systemen, rechtstelsels, te maken. Exporterende ondernemingen zullen c.q. zouden regelmatig juridische ondersteuning moeten inkopen teneinde juridische problemen rond exporteren op te lossen of, nog beter, te voorkomen. Dit artikel inventariseert hoe aanbieders van juridische diensten meer waarde voor hun klanten

name bij gepersonifieerde maatsdiensten waaronder uiteraard juridische adviezen vallen. Door veranderingen in zowel vraag- als aanbodkant van markten verschuiven steeds meer ondernemingen van een gerichtheid op het realiseren van transacties naar een relatiefocus. De veranderingen die daaruit kunnen voortvloeien indien deze ontwikkeling wordt toegepast op organisaties die juridische adviezen leveren, zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1 Verschillen tussen een transactiefocus en een relatiefocus

Transactiefocus	Relatiefocus
<ul style="list-style-type: none"> • Genereren van opdrachten • Nadruk op nieuwe klanten • Focus op het advies • Korte termijn tijdsoriëntatie • Nadruk op advisering • Weinig <i>commitment</i> om aan de verwachtingen van klanten te voldoen • Kwaliteit is de zorg van de adviseur • Massabenedering • Marktaandeel 	<ul style="list-style-type: none"> • Opbouwen en onderhouden van relaties • Nadruk op bestaande klanten • Focus op wat waarde schept voor klanten • Lange termijn tijdsoriëntatie • Nadruk op service • Veel <i>commitment</i> om aan de verwachtingen van klanten te voldoen • Kwaliteit is de zorg van alle medewerkers • Individuele benadering • Klantaandeel (<i>Share of Customer</i>)

Naar W. de Vries, P.J.C. van Helsdingen & J.D. Kasper 2001, p. 94.

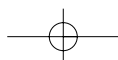
kunnen scheppen. Door een beter begrip van de interne en externe activiteiten van exporteurs kan beter ingespeeld worden op huidige en toekomstige behoeften. Door een verandering van gerichtheid op transacties naar gerichtheid op relaties door te voeren, zal de bedrijfstak van juridische dienstverlening veranderen.

Juridisch advies

Een juridisch adviseur levert bedrijfsmatig diensten. De hedendaagse marketingliteratuur¹ wijst erop dat in markten waarin dienstverleners opereren een langetermijnrelatie met afnemers een kritische factor voor het succes van de organisatie is. Dit geldt met

Dit artikel probeert te schetsen hoe een juridisch adviseur en de organisatie waarvan hij deel uitmaakt invulling kunnen geven aan een relatiefocus, met name hoe invulling gegeven kan worden aan het aspect van waardecreatie voor klanten. Om die invulling mogelijk te maken dient het proces van waardecreatie van klanten als uitgangspunt genomen te worden voor het proces van waardecreatie door adviseurs. De adviseur die de waardecreatie van zijn klanten begrijpt kan zijn dienstverlening optimaler afstemmen en beter anticiperen op te verwachten informatiebehoeften en problemen van zijn klanten en aldus meer waarde creëren.

1 W. de Vries, P.J.C. van Helsdingen & J.D. Kasper, *Dienstenmarketing management*, derde druk, Groningen: Stenfert Kroese, 2001, pp. 93-94.



Adviseren wordt waarde creëren

Het zou gegeven de beperkingen van dit artikel te complex – waarschijnlijk onmogelijk – zijn de volledige bedrijfsvoering, oftewel alle functionele gebieden, te beschouwen. De aandacht richt zich daarom op één functie en wel die functie die zich bij uitstek met waardecreatie bezighoudt: de exportmarketingfunctie.

Exportmarketing

In de literatuur over marketing binnen een internationaal kader worden verschillende omschrijvingen gegeven voor termen die gebruikt worden om de in de onderneming aanwezige visie op export en marketing te typeren. Met behulp van de uitgave *Exportmanagement*² wordt een drietal begrippen verduidelijkt. Bij *exporteren* gaat het erom surplusproducten (of eventueel overtollige voorraden) naar een buitenland te brengen. Is er een grote surplusproductie, dan exporteert het bedrijf veel; is de surplusproductie gering, dan zal het ook weinig exporteren. Deze vorm van export kenmerkt zich door het ontbreken van systematiek. Ze is in feite direct afhankelijk van de fluctuaties in de binnenlandse marktomstandigheden. In een situatie van *traditioneel exporteren* valt de visie van de onderneming te karakteriseren als productgericht. Het management houdt zich bezig met het realiseren van transacties. Men spreekt hier van *traditioneel exportbeleid*, beleid vanwege het systematische karakter. De stap van een traditioneel exportbeleid naar *exportmarketing* is groot. De stap is vergelijkbaar met de stap van een transactiefocus naar een relatiefocus. Als voorwaarde voor die stelling geldt dat het bedrijf de stap naar marketing invult op een wijze die aansluit bij hedendaagse denkbeelden over marketing. Er is een aantal voorwaarden waaraan moet worden voldaan wil er van exportmarketing sprake zijn:³

- het productenpakket dient afgestemd te worden op de behoeften van de exportmarkt;
- er vindt een selectie plaats van exportlanden waar

het gevoerde productenpakket in een behoefte voorziet;

- op de onderscheiden doelgroep wordt een doelgroepgericht beleid opgesteld en geïmplementeerd;
- er moet een organisatorisch kader worden gecreëerd waarbinnen het exportmarketingbeleid kan worden uitgevoerd en beheerst.

Bij het opstellen van een exportmarketingbeleid is het management zich bewust van het feit dat de onderneming moet opereren in een omgeving – dus ook juridische omgeving – die verschilt van die op de thuismarkt. In geval van exportmarketing vinden beleidsvorming en productie plaats in het thuisland. Omdat de ondernemingsleiding zich bewust is van het ‘anders zijn’ van exportmarkten zal men openstaan voor het onderkennen en voorkomen van mogelijke problemen door bijvoorbeeld gebruik te maken van juridische adviseurs. Omdat de belangrijkste activiteiten plaatsvinden in de thuismarkt zal de onderneming geneigd zijn dit advies in de thuismarkt in te kopen. Vanwege deze redenen staat in dit artikel de advisering aan bedrijven die verkeren in een fase van internationalisering die als exportmarketing te duiden is, centraal.

Het exportplanningproces

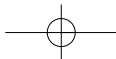
In dit artikel wordt gepoogd te inventariseren waar juridische kennis in het proces van exportmarketing een bijdrage aan waardecreatie door exporteurs kan leveren. Teneinde deze vraag gestructureerd te kunnen onderzoeken en beantwoorden wordt gebruikgemaakt van een daartoe ontwikkeld model. Door in te spelen op de in elke fase van het proces aanwezige juridische informatiebehoefte kan de juridische dienstverlener zijn advisering beter afstemmen en aldus de waardeperceptie van zijn diensten positief beïnvloeden.

Tabel 2 Het exportplanningproces

	Informatiebehoefte	Strategieontwikkeling	Planning
Strategisch: niveau onderneming	① Breed, weinig detail	② Exportstrategie	③ Exportbeleidsplan
Tactisch: niveau exportmanagement	④ Breed, met specifieke details	⑤ Exportmarketingstrategie	⑥ Exportmarketingplan
Operationeel: niveau product c.q. salesmanagement	⑦ Smal, gedetailleerd	⑧ Actiestrategieën	⑨ Actieplan

2 L. Kypers (red.), *Exportmanagement*, vierde druk, Groningen: Wolters Noordhoff, 2000.

3 B.A. Bakker, J. Bunt, 'Export en internationale marketing', in: *Tijdschrift voor Marketing*, april 1978, pp. 94-100.



Adviseren wordt waarde creëren

Voorgaand model inventariseert steeds de informatiebehoefte als randvoorwaarde voor de ontwikkeling van strategieën en vervolgens de uitwerking daarvan in een plan. Door dit principe op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau in de onderneming toe te passen ontstaat een matrix met daarin negen cellen die alle in dit artikel beknopt worden toegelicht. Zowel op tactisch als operationeel niveau staat de exportmarketingfunctie centraal en worden andere functionele gebieden buiten beschouwing gelaten.

Voor het ontwikkelen van strategieën wordt uitgegaan van een generiek proces waarbij op basis van externe en interne analyses (de situatieanalyse) een sterkte/zwakte-analyse (SWOT-analyse) wordt gemaakt op basis waarvan strategische opties de basis vormen voor de uiteindelijk te kiezen strategieën.

Strategisch niveau

Informatiebehoefte

De ondernemingsleiding zal informatie over de relevante juridische ontwikkelingen op de bestaande exportmarkten willen ontvangen teneinde hieruit kansen of bedreigingen voor de onderneming te kunnen afleiden. Als structuur kan de adviseur hier gebruikmaken van het concept 'rechtsbronnen'. De combinatie van rechtsbronnen en planningsniveaus binnen de onderneming leidt tot de volgende matrix waarin de adviseur gericht per cel aan kan geven waar in de organisatie welke toekomstige externe juridische veranderingen effect kunnen hebben. In dezen levert de juridisch adviseur niet een traditionele oplossing voor een probleem, maar verschaft hij informatie die als input in het proces van strategieformulering dienst doet.

Exportstrategie

Een van de criteria in het selectieproces van strategieën is haalbaarheid:⁴ uiteraard financieel, maar zeer zeker ook juridisch. Vastgesteld dient te worden dat bij implementatie geen juridische problemen zijn te verwachten, bijvoorbeeld in het kader van intellectuele eigendom. Met name als de onderneming besluit nieuwe markten te betreden is een zorgvuldige inventarisatie van de nieuwe juridische omgeving nodig.

Exportbeleidsplan

De juridisch relevante kern van het exportbeleidsplan wordt gevormd door de bestaande en eventueel nieuwe entreestrategieën, dat wil zeggen: de manier waarop een onderneming de markt wil betreden. Waardecreatie door de adviseur is hier mogelijk door te wijzen op de (on)mogelijkheden van wettelijke regelingen betreffende bijvoorbeeld (handels)agenten, distributeurs, exportcombinaties, franchising, joint ventures en eventueel eigen vestigingen. Opdrachtgevers/exporteurs kunnen in dezen juridische dienstverlening effectiever en efficiënter maken door het ontwikkelen van gerichte 'briefings' waarmee de adviseur zijn adviezen zoveel mogelijk op bedrijfsdoelstellingen en strategieën kan afstemmen.

Tactisch niveau

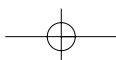
Informatiebehoefte

Planning vindt hier plaats door exportmanagers op het niveau van individuele exportmarkten. De informatiebehoefte is gedetailleerd. Voor bestaande markten zal er behoefte zijn aan informatie over die nieuwe regelgeving die de exportmarketingstrategie kan beïnvloeden. De adviseur zou vanuit zijn kennis van de inhoud van de exportmarketingstrategie de

Tabel 3 Rechtsbronnen en planningsniveaus

Bron/Effect	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Verdragen			
EU			
Nationale wetgeving			
AMvB			
Ministerieel			
Provinciale verordeningen			
SER			
Product- bedrijfsschappen en KvK's			
Jurisprudentie			
Zelfregulering			

4 K. Alsem, *Strategische Marketingplanning*, derde druk, Groningen: Wolters Noordhoff, 2001, p. 223.



relevante informatie moeten kunnen aanreiken. In dat kader zijn te ontwikkelen concurrentievoordelen, positionering en beslissingen over de samenstelling van de exportmarketingmix – de vormgeving van het aanbod naar de markt – relevant.

Exportmarketingstrategie

Uiteraard is er een juridische toetsing van de haalbaarheid per strategie voor iedere exportmarkt. Nieuwe typen strategieën, zoals relatiemarketing en het bewerken en vasthouden van bestaande klanten, verdienen vanuit juridisch oogpunt bijzondere aandacht. In dit kader zijn bijvoorbeeld regelgeving⁵ inzake privacybescherming, klantenbindingsystemen, koppelverkoop, kortingen en geschenken van belang.

Exportmarketingplan

In het exportmarketingplan worden de strategische keuzes verder uitgewerkt. De juridische adviseur speelt hier een belangrijke rol met de vertaalslag van strategie in concrete (standaard)contracten en eventuele standaardvoorwaarden. Ondanks de beschikbaarheid van modellen van bijvoorbeeld de ICC voor internationale handelsagentuurovereenkomsten en distributieovereenkomsten blijft het zaak contracten goed af te stemmen op de feitelijke situatie en het recht waaronder ze moeten functioneren. Dit blijft vakwerk.⁶

Operationeel niveau

Informatiebehoefte

Op operationeel niveau wordt, gebruikmakend van de exportmarketingmix, een concrete invulling aan het aanbod naar de markt gegeven.

De toegenomen technische mogelijkheden, onder andere van het internet, maken aanpassingen aan de wensen van afnemers makkelijker en in een eerder stadium te realiseren; de toegenomen concurrentie dwingt exporteurs ook in deze richting te denken.

De samenstelling van de marketingmix betreft het nemen van beslissingen over de invulling van vier instrumenten die met een P kunnen worden aangeduid. Met de 4 P's worden Product, Plaats (distributie), Prijs en Promotie bedoeld. Individualisering van het aanbod, door aanpassingen in de marketingmix, wordt binnen de huidige marketing gezien als een manier om concurrentievoordeel te realiseren. Als voorbeeld zouden de INCOTERMS als volgt kunnen worden gebruikt; in plaats van te kiezen voor een standaardmethode als CIF, ontwikkelt het bedrijf prijsstellingen voor alle mogelijke INCOTERMS om aldus potentiële kopers elk gewenst alternatief te kunnen voorleggen en ze daaruit te laten kiezen. Iedere P kan een mogelijkheid bieden om in te spelen op specifieke, individuele wensen. Het internet biedt vele nieuwe mogelijkheden tot individualisering en nieuwe waardecreatie.

De adviseur kan in dezen een 'breder rol' vervullen door vanuit zijn specifieke expertise haalbare mogelijkheden tot individualisering aan te dragen. De adviseur wordt aldus betrokken bij het formuleren van concrete opties tot en het realiseren van concurrentievoordelen. Voor een gestructureerde benadering kan gebruikgemaakt worden van de matrix uit tabel 4. In dezen identificeert de adviseur op het niveau van de marketingmix nieuwe bruikbare ontwikkelingen en adviseert de onderneming over de daaruit voortvloeiende mogelijkheden c.q. bedreigingen.

Tabel 4 Juridische input in instrumentstrategieën

Marketinginstrument	Juridisch relevante ontwikkelingen	Kansen c.q. bedreigingen
Product		
Plaats (Distributie)		
Prijs		
Promotie		

5 T.L.G.M. Heebing, 'Kortingen en geschenken in Duitsland: wat is toegestaan?', in: *Fenedexpress* 250, november 2001, pp.23-24.

6 Ph.H. van Goethem, 'Exporteren zonder juridische problemen: de importeur/wederverkoper', in: *Fenedexpress* 187, februari 1996, pp.9-11.

Actiestrategieën

Binnen de kaders van het door de exportmanager geformuleerde langetermijnexportbeleidsplan wordt invulling gegeven aan de jaarplannen in de vorm van zogenaamde exportmarketingplannen. Veelal leveren Nederlandse exporteurs niet aan finale consumenten, maar aan een beperkt aantal buitenlandse tussenhandelaren. In deze vorm van 'industriële marketing' zal vaak sprake zijn van plannen en afspraken op het niveau van iedere individuele afnemer. In de juridische begeleiding van dit maatwerk zijn diensten denkbaar als:

- aansprakelijkheidsbeperking bij onderhandelingen;
- intentieverklaringen;
- *letters of intent*; en
- het opstellen van algemene voorwaarden en koopovereenkomsten.

28

Zowel de flexibiliteit als slagvaardigheid van de verkoopmedewerkers kan gebaat zijn bij een aantal juridische scenario's met daaraan gekoppelde kosteneffecten. Een concreet voorbeeld: het is mogelijk in plaats van het gebruikelijke Nederlands recht een ander rechtstelsel te accepteren, maar daarbij dienen kosten gemaakt te worden om de gevolgen daarvan in kaart te brengen. Deze kosten berekent de exporteur door aan de klant, maar die moet dan wel exact geïnformeerd kunnen worden over de meerprijs. Dit kan een exporteur alleen aanbieden als zijn juridisch adviseur tevoren bereid is daartoe een concrete prijs-offerte af te geven. De juridisch adviseur die dit biedt geeft blijk van een relatiefocus en realiseert waarde voor zijn klant, want deze kan concreet en per omgaande zijn potentiële afnemer informeren als deze situatie zich voordoet.

Actieplan

De mogelijkheden die de verkoopmedewerkers hebben, dienen gedetailleerd beschreven te worden in actieplannen c.q. scenario's per klant. In een ideale situatie zijn 'draaiboeken' beschikbaar waarmee de verkoopmedewerkers voorbereid zijn op alle mogelijke verzoeken van huidige en toekomstige klanten. Dit vraagt uiteraard ook weer investeringen in juridisch advies van de exporteur. Het zijn echter kosten die in de vorm van tijdwinst en een betere afstemming op marktwensen waarschijnlijk weer terugverdiend worden.

Conclusie

Het toepassen van een moderne marketingtheorie geeft aanleiding tot nieuwe inzichten in de rol van de juridisch adviseur bij exportmarketing. Met name het concept van waardecreatie dwingt tot een andere visie op de samenwerking tussen adviseur en exporteur, met als voorbeeld de juridisch adviseur als producent van input in het strategisch planningsproces op ondernemingsniveau. Nieuwe rollen vragen veelal ook een nieuwe attitude bij zowel werknemers als werkgevers.⁷ Mogelijk kan de initiële weerstand die elke verandering oproept in dezen beperkt blijven. Wie er wel mee geconfronteerd wordt, dient hiervoor een oplossing te vinden om aldus de kansen op het realiseren van meer waarde voor en door zijn organisatie niet onbenut te laten.

Mr. N.A. Jansen MBA is universitair docent ondernemingsrecht bij de afdeling Accounting van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

7 S. Ghoshal, C.A. Bartlett, P. Moran, 'A new manifesto for management', in: *Strategic thinking for the new economy*, Jossey-Bass: San Francisco, 2001, pp. 9-32.