



**The tree of knowledge**  
**De kennisboom**

**Ambassades en exportbevordering**

pagina 3

**Incoterms 2000**

pagina 5

**Onze florerende handel en wandel**

pagina 13

**De SWOT analyse in het export-  
beleidsplan**

pagina 16

**Exporteur van krom Engels**

pagina 22

eengeslagen en bieden de avondopleiding Exportmanagement (Fenedex B) aan.

Een opleiding, die theorie en praktijk combineert en persoonlijke begeleiding biedt bij het maken van het exportbeleidsplan. Dit is een vereist examenstuk en bovendien een prachtig "exportmanagementinstrument" Kortom: direct toepasbare exportkunde voor exportsucces. Efficiënter kan het niet!

De cursus wordt gegeven in de vorm van interactieve colleges waarbij de beroepspraktijk leidend is. Daarnaast

vinden regelmatig collectieve bespreking van en individuele coaching plaats bij het maken van het exportbeleidsplan.

Diverse andere Hogescholen hebben inmiddels contact met Fenedex opgenomen om met steun van Fenedex eveneens een compacte avondopleiding Exportmanagement door te voeren. De verwachting is dat vanaf september 2000 een landelijk netwerk van Hogescholen deze opleiding met Fenedex zal aanbieden. Het ligt in de planning dat ook in januari 2000 opleidingen van start gaan.

Fenedex is bijzonder verheugd met deze ontwikkeling. De praktijk toont namelijk aan dat degenen die op dit niveau afgestudeerd zijn, reeds in het bedrijfsleven actief zijn en een daadwerkelijk betere bijdrage aan de exportontwikkeling van bedrijven kunnen geven.

Voor nadere informatie over het examen en opleidingsmogelijkheden Exportmanagement (Fenedex B) kunt u de internetsite [www.sfe.nl](http://www.sfe.nl) raadplegen of telefonisch contact opnemen met het examenbureau: tel.: 070-3305630.

# De SWOT Analyse in het Exportbeleidsplan

## Inleiding

De zogenaamde SWOT analyse maakt een belangrijk onderdeel uit van het in het kader van het Fenedex B diploma te ontwikkelen Exportbeleidsplan. In de voor de cursus verplichte literatuur (Exportmanagement, L.Kympers e.a.) is betrekkelijk weinig te vinden over deze analyse. Deze toelichting poogt in die lacune te voorzien en heeft als doel om deelnemers aan de opleiding voor het Fenedex B diploma duidelijk te maken wat van hen in deze verlangd wordt. De SWOT is een afkorting van de Engelse woorden S = Strengths oftewel Sterkten, W = Weaknesses oftewel zwakten, O = Opportunities oftewel kansen en T = Threats oftewel bedreigingen.

Uitgangspunt voor deze toelichting is de SWOT als onderdeel van het Strategisch Marketing Planning Proces. Vanzelfsprekend zijn ook voor succesvolle exportactiviteiten strategisch denken en handelen essentieel. Met strategisch denken bedoelen we het vermogen van managers om met hun organisatie anticiperend in te spelen op de kansen en bedreigingen

in de, bij export vaak nieuwe, omgeving van de onderneming. Strategisch handelen omvat het vertalen van het strategisch beleid in concrete activiteiten en het uitvoeren hiervan. Beide elementen dienen in een exportbeleidsplan aan de orde te komen.

## Structuur

Dit artikel is als volgt opgebouwd :

- (a) Het Strategisch Export Planning Proces
- (b) Situatieanalyse
- (c) Toepassen SWOT Analyse
- (d) SWOT in de Praktijk
- (e) Conclusie

## Het Strategisch Export Planning proces

Een strategisch planning proces, ook als het de export betreft, heeft doorgaans een tijdschik van drie jaar en omvat de volgende stappen :

- (a) Het vaststellen van de strategische context. In deze fase inventariseert de exportmanager de intern bepaalde grenzen aan zijn activiteiten. Hij of zij zal binnen de ondernemingsmissie moeten opereren en

de doelstellingen zullen direct afgeleid moeten kunnen worden uit de door de directie geformuleerde ondernemingsdoelstellingen. Veel ondernemingen beschrijven hun missie formeel in een zogenaamd mission statement.

- (b) De situatieleanalyse, waarop we verder in dit artikel dieper ingaan, zal een SWOT opleveren waarmee we marketingdoelstellingen kunnen formuleren; marketing strategieën, hoe gaan we die doelstellingen realiseren en tenslotte marketing tactieken, de concrete acties.
- (c) De laatste fase van het strategisch export planning proces heeft betrekking op de planning voor het volgende jaar in de vorm van een operationeel plan. Tijdens de uitvoering hiervan is het noodzakelijk om regelmatig te controleren of de doelstellingen gehaald gaan worden teneinde bij afwijkingen tijdig bij te kunnen sturen.

## De Situatieleanalyse

Een analyse van de omgeving, concurrentie en markt vormt de zogenaamde externe analyse en een ana-

lyse van de onderneming zelf de interne analyse. Het doel van beide is om alle informatie te verzamelen die nodig kan zijn om invulling aan de SWOT analyse te geven.

De volgende stap is dan de eigenlijke SWOT analyse. Het doel hiervan is om uit de externe en interne analyse alle relevante informatie te halen en die te gebruiken als input voor strategieontwikkeling. De SWOT identificeert de trends, krachten en voorwaarden die mogelijk effect hebben op de formulering en implementatie van de marketing strategieën van het bedrijf.

Bij de invulling van de SWOT is het belangrijk de op te nemen punten steeds te toetsen aan de definities van Sterkten, Zwakten, Kansen en Bedreigingen.

Sterkten zijn distinctieve competenties, onderscheidende vermogens, die gebruikt worden om kansen uit te buiten en bedreigingen te pareren. Bij "distinctive competences" heb je het over unieke combinaties van vermogens van kennis, kunde en middelen die concurrenten niet hebben. Denk in deze bijvoorbeeld aan Unilever met zijn sterke R&D en wereldwijde distributiekanaal voor ijs in combinatie met een enorm eigen vermogen.

Zwakten zijn tekortkomingen of beperkingen die in de weg staan bij het komen tot een aan concurrenten gelijke of superieure prestatie. Denk aan de ABN-AMRO met zijn beperkte aanwezigheid in een aantal belangrijke Europese landen zoals Frankrijk en België.

Kansen zijn gebeurtenissen of trends, per definitie externe ontwikkelingen, die potentiële wegen naar een nieuw concurrentievoordeel inhouden. De toenemende vergrijzing van Nederland in de toekomst is nu al een kans voor pensioenverzekeraars.

Bedreigingen zijn ook externe ontwikkelingen die het huidige concurrentievoordeel eroderen of die de mogelijkheden om huidige onderscheidende competenties verder te exploiteren

verslechteren. Beperking van de renteaf trek voor leningen ter financiering van aandelenaankopen betekent een bedreiging voor Legio-Lease en andere aanbieders van aandelen op basis van leasecontracten.

## Toepassen van de SWOT

De eerste stap bij het toepassen is het uitvoeren van de analyse zelf. Uit de interne analyse haal je de sterkten en zwakten en uit de externe analyse de kansen en bedreigingen. Je kunt de resultaten visualiseren door gebruik te maken van vier kwadranten.

Na identificatie en visualisatie volgt stap twee, het maken van de confrontatiematrix. Dit is een hulpmiddel voor het vinden van strategische actierichtingen. Deze matrix brengt de combinatie van interne sterkten en zwakten en externe kansen en bedreigingen in kaart. In de weergave van de confrontatiematrix worden voor elk kwadrant voorkeursstrategieën aangegeven.

ideeën voor strategieën komen. Dit is dan de laatste stap waarin u al die mogelijke strategieën inventariseert. Belangrijk in deze fase is dat u zich nog niet laat leiden door allerlei beperkingen zoals financiële speelruimte, huidige activiteiten of de miserie van de onderneming

De uitkomsten van dit proces zijn bruikbaar bij het daadwerkelijk formuleren van het exportbeleid, dus bij de invulling van de marketingdoelstellingen en de wijze waarop zij gerealiseerd gaan worden. U hebt de SWOT dus nodig om de resultaten van de analyse fase zo te bewerken dat ze daadwerkelijk bruikbaar zijn bij het formuleren van beleid.

## De SWOT in de praktijk

Veelal omvat de SWOT te veel punten, als dat ook nog eens in combinatie met onduidelijke omschrijvingen is, dan is de bruikbaarheid beperkt. Uiterst belangrijk is dat de SWOT een volwaardig onderdeel van een strate-

CONFRONTATIEMATRIX		
	Sterke Punten	Zwakke Punten
Kansen	Uitbuiten om te groeien	Verbeteren, overwegen om te vormen naar sterkten
Bedreigingen	Sterkten gebruiken om te concurreren of af te wenden	Vermijden of zoeken naar samenwerking

Twee voorbeelden uit de SWOT van een fabrikant van audioapparatuur. Een sterke R&D gecombineerd met een markt die wacht op nieuwe producten betekent dat we dit kunnen uitbuiten door te investeren in de ontwikkeling van nieuwe producten. De combinatie van een sterke marketing met de dreiging van toenemende concurrentie betekent dat we onze marketingkennis kunnen inzetten om te voorkomen dat we marktaandeel gaan verliezen.

Aldus kan het management met elke combinatie van SWOT elementen tot

gische planningsproces is. Met andere woorden aan een losstaande, niet op analyses gebaseerde, SWOT heb je niet veel. Maar een probleem hierbij is wel dat er in de handboeken weinig over te vinden is.

Positief is het feit dat de basale structuur van de SWOT algemeen bekend is hetgeen het werken ermee in een onderneming makkelijk maakt. Vanwege de bekendheid is het een goed startpunt voor strategisch overleg. Het grootste winstpunt in het maken en gebruiken is dat het managers dwingt om te gaan denken in termen van in-

terne, controleerbare, en externe, oncontroleerbare, factoren. In die zin dwingt het managers tot gestructureerd nadenken over het verkrijgen van de juiste fit tussen de onderneming en haar omgeving.

### Conclusie

Concluderend kun je stellen dat de SWOT analyse ondanks een aantal

beperkingen toch een praktisch bruikbaar instrument is bij het proces van strategieontwikkeling in het kader van een exportbeleidsplan. Het dwingt tot een gestructureerde benadering van de problematiek en in die zin zullen de resultaten met SWOT beter zijn dan bij ongestructureerde benaderingen.

Maar een afsluitende waarschuwing is op zijn plaats. Zoals bij elk systeem

geldt ook hier dat de waarde van de output bepaald wordt door de input. Of zoals de Engelsen het zo prachtig uitdrukken "Garbage in Garbage out".

Nico A. Jansen DipM MCIM RM  
Docent Internationale Marketing, Hogeschool Holland - Diemen

## Juridische ledenvraag: buitenlandse vonnissen

*Onze wederpartij, een buitenlandse onderneming, moet ons op basis van een gerechtelijke uitspraak, gewezen door een rechter in het buitenland, een schadevergoeding betalen. Echter wij stuiten op problemen ten aanzien van het ten uitvoer leggen van dit vonnis. Hoe komt dat?*

Het komt voor dat bedrijven in het buitenland gaan procederen zonder daarover eerst in Nederland juridisch advies in te winnen. Wanneer deze bedrijven vervolgens in Nederland het buitenlandse vonnis ten uitvoer willen leggen, stuiten zij soms op onverwachte problemen.

Beslissingen, vonnissen, gegeven door buitenlandse rechters kunnen in beginsel niet in Nederland ten uitvoer worden gelegd, tenzij er een verdrag betreffen-

de de tenuitvoerlegging van vonnissen met de betreffende staat in werking is.

Er zijn derhalve twee situaties te onderscheiden:

### (1) wel een verdrag

Indien er een verdrag bestaat zal verlot gevraagd kunnen worden aan de President van de rechtbank om tot tenuitvoerlegging te kunnen overgaan (zogenoemde 'exequatur procedure'). Dit is een betrekkelijk eenvoudige procedure waarbij de Nederlandse rechter niet aan een inhoudelijke toetsing van het buitenlandse vonnis toekomt. Als aan de voorgeschreven formaliteiten is voldaan, wordt het verlot verleend. Voor landen binnen Europese Unie geldt bijvoorbeeld het EEG-verdrag betreffende de rechterlijke bevoegdheid

en de tenuitvoerlegging van beslissingen in burgerlijke zaken ('EEX'). Een beslissing van bijvoorbeeld een Duitse rechter kan op deze wijze in Nederland ten uitvoer worden gelegd.

### (2) geen verdrag

Indien en voorzover er geen verdrag of wettelijke bepaling van toepassing is, is het niet mogelijk om beslissingen die door een buitenlandse rechter zijn gegeven binnen Nederland ten uitvoer te leggen. Het gevolg is dan dat in Nederland een nieuwe procedure gestart moet worden voor de bevoegde rechter. Het buitenlandse vonnis kan wel in de Nederlandse procedure gebracht worden, echter de Nederlandse rechter beslist opnieuw en kan zelf bepalen in hoeverre gezag wordt toegekend aan het buitenlandse vonnis.

## Ondernemersrisico's on-line te verzekeren bij NCM

Sinds kort is het mogelijk om on-line zaken te doen met de internationale kredietverzekeraar NCM. Een aantal bedrijven heeft reeds een polis afgesloten via de website

[www.nemgroup.com](http://www.nemgroup.com) (de site is ook te bereiken via [www.ncm.nl](http://www.ncm.nl)). De website biedt bezoekers veel informatie over kredietverzekeren en diverse interactieve mogelijkheden.

Zo kunnen bezoekers zelf de hoogte van hun ondernemersrisico vaststellen of een prijsindicatie voor een polis berekenen. Ook kan een offerte voor een kredietverzekering worden aange-