



## **China**

pagina 4

## **Thema: Exporttransacties van a t/m z**

pagina 21

## **Negen valkuilen in de SWOT analyse**

## **De dominantie van de Incoterms in een exporttransactie**

U waar U aan begint. Hoofdzak is dat U geen nieuwe markten opzoekt en opent omdat U productiecapaciteit over heeft. Dat is op zich geen goed uitgangspunt. De belangrijkste reden om nieuwe markten te gaan bewerken is omdat U daar kansen ziet en in kaart heeft gebracht. Ook hier echter: maak Uw huiswerk, kijk goed naar Uzelf en naar Uw onderneming: willen wij het echt en kunnen wij het ook! Een interne (zelf)analyse is vaak belangrijker dan een op een nieuwe markt gericht onderzoek of activiteit. U legt dan vooraf de vinger op de zwakke plek of plekken.

### Wie kan mij helpen?

Fenedex! U bent lid van deze snel groeiende organisatie die zich volop

bezighoudt met de (groei van de) Nederlandse export en daarmee van de verdere internationalisering van bedrijfsactiviteiten op dit gebied.

Fenedex helpt U daarbij. Onze trainers en adviseurs zijn beschikbaar om in Uw bedrijf incompany-trainingen te organiseren, zodat de problematiek zoals U die kent optimaal wordt behandeld. Toegespit op Uw situatie worden Uw medewerkers volledig bijgespijkerd en getraind op de diverse facetten van Uw exportactiviteiten. Dit kan zowel betrekking hebben op ondersteuning bij het opstellen van export(beleids)plannen als op het beter leren omgaan van Uw medewerkers met de regelmatig veranderende documentenstroom die bij export nodig is. In het gele katern van dit blad vindt U

nadere gegevens over de algemene cursussen die door Fenedex worden georganiseerd.

Op de binnenzijde van het omslag staat de naam vermeldt van de accountmanager voor Uw regio met wie U contact kunt opnemen over andere opleidings- en trainingsmogelijkheden, zoals een incompany training bij Uw bedrijf.

*P. Veltman*

[www.fenedexpress.nl](http://www.fenedexpress.nl)  
Exportopleidingen

**Wie een exportbeleidsplan ontwikkelt kan gebruik maken van vele bruikbare structuren en instrumenten. Vanwege zijn, in ieder geval conceptuele, simpelheid wordt in het proces vaak gebruik gemaakt van de SWOT-analyse.**

**In de praktijk echter blijkt het juist toepassen van de SWOT minder simpel dan de opzet doet vermoeden. Op basis van de ervaringen die opgedaan zijn met het opzetten en uitvoeren van exportplannen bevat dit artikel een persoonlijke inventarisatie van negen mogelijke valkuilen.**

**Een gewaarschuwd exporteur zet deze bedreigingen om in sterkten.**

# Negen valkuilen in de SWOT analyse

In een proces van strategieontwikkeling is het beginpunt zoals bij elke managementactiviteit een analyse. In het kader van exportbeleidsplanning zal de exporteur beginnen met een interne en externe analyse. De aldus verkregen informatie wordt gefilterd en krijgt

al dan niet een plaats in de SWOT analyse. Deze analyse wordt vervolgens gebruikt om naar strategische opties te zoeken die het mogelijk maken de exportdoelstellingen te realiseren. De SWOT speelt in dit proces een centrale rol en meteen is duidelijk dat

als de SWOT niet goed is, het hele proces van strategieontwikkeling waarschijnlijk weinig zin heeft. Kortom genoeg redenen om attent te zijn op de valkuilen die hieronder in vraagvorm aan u worden geformuleerd.

## 1 Waarom voert U een SWOT analyse uit?

---

In de praktijk blijken bedrijven deze vraag vaak niet te kunnen beantwoorden. U weet het ongetwijfeld: strategieontwikkeling. De volgende hieraan gereleerde vraag is dan: op welk niveau in de onderneming. Ondernemingsbreed, exportbeleid, exportmarketing, een logistieke SWOT of een SWOT op het niveau van de P van promotie. Een SWOT kan op vele niveau worden gebruikt en uiteraard is het gekozen niveau bepalend voor de uiteindelijke inhoud.

## 2 Welke externe omgeving is gebruikt?

---

De SWOT van de thuismarkt heeft natuurlijk geen enkele waarde bij het betreden van een nieuwe exportmarkt. Verandert de externe omgeving dan verandert natuurlijk de inhoud van de SWOT. En dan houden we het nog simpel door niet in te gaan op de SWOT varianten die voor een markt ontwikkeld moeten worden als verschillende segmenten in die markt 'gedragen' zouden kunnen worden.

## 3 Met welke interne afdelingen c.q. functies is overlegd voor de interne analyse?

---

Is gebruik gemaakt van de expertise van andere afdelingen om input voor de interne analyse en vervolgens SWOT te vergaren. Liefst op basis van een continu proces; wie alleen informeert in de maand dat het exportbeleidsplan gemaakt moet worden (mei of juni ?) krijgt uiteraard maar beperkte input.

## 4 Is de inhoud van de SWOT geformuleerd vanuit het perspectief van afnemers?

---

Het is mooi om op papier te zetten dat u al 25 jaar bloemen levert aan Duitsland, maar wat betekent dat voor de afnemer. Het is fijn dat u de grootste exporteur bent maar betekent dat voor de klant dat deze vastloopt in uw bureaucratie of betekent dat dat u altijd

op tijd levert. Stel uzelf in ieder geval steeds de vraag: 'Nou en?'

## 5 Ziet u uw werknemers als interne klanten en raadpleegt u ze om input voor de interne analyse te verkrijgen?

---

Wees eerlijk. Of datgene wat u denkt te zijn ook de werkelijkheid is, bepalen uw werknemers. Als u denkt dat de sfeer goed is, maar uw werknemers niet, wat is dan de waarheid? Daarnaast hebben veel werknemers vaak meer directe contacten met afnemers dan het management. Luister dus naar ze.

## 6 Bent u volledig eerlijk en objectief over de prestaties van uw eigen onderneming?

---

Negatief zijn over de eigen onderneming is moeilijk en vaak om intern politieke redenen niet volledig mogelijk. Welke exportmanager durft het bijvoorbeeld aan de zeer zwakke punten van de financiële afdeling in de SWOT op te nemen; laat staan die van de directie of van zichzelf. Is dit op te lossen? Bewust zijn van deze valkuil is natuurlijk een goede eerste stap. Probeer het anders eens met een gemakkelijk intern spel. Laat iedereen anoniem aangeven hoe de onderneming nog slechter zou kunnen functioneren. Overdrijving kan soms tot verrassende inzichten leiden.

## 7 Hoe maakt u verschil tussen wat intern en wat extern is ?

---

Een goede methode is de volgende vraag 'Zou het element ook bestaan hebben als de firma niet zou bestaan?'. Als het antwoord bevestigend is hebben we een externe factor te pakken. Daarmee is het nog geen kans of bedreiging; daarover gaat de volgende valkuil

## 8 Hoe definieert u een sterkte, zwakte, kans en bedreiging?

---

Zonder uw definitie kunnen we immers

niet nagaan of alles op de juiste plaats staat. Kortom, wat zijn de door u gebruikte criteria.

Sterkten zijn intern aanwezige vaardigheden die de firma kunnen helpen in het realiseren van haar doelstellingen. Zwaktes verhinderen dat. Kansen zijn externe omstandigheden, maar vooral te verwachten ontwikkelingen die gebruikt kunnen worden om de exportprestatie positief te beïnvloeden. Bedreigingen verhinderen dat.

## 9 Is het resultaat van de SWOT valide?

---

Geeft de Swot antwoord op de vragen waarvoor zij gebruikt wordt. Deze vraag is alleen te beantwoorden als u voor het uitvoeren van de SWOT analyse geformuleerd hebt wat u met SWOT wilt bereiken. Wie bijvoorbeeld op het niveau van exportmarketing een SWOT uitvoert, zal naar antwoorden op de volgende vragen zoeken. Wie moeten we als doelgroep kiezen? Hoe positioneren we onze producten? Welk concurrentievoordeel bieden we? Hoe vullen we de marketing mix in.

Met punt negen is de cirkel rond. Wie niet weet waarom hij SWOT zal ook nooit vinden wat hij zoekt. Oftewel wie de SWOT inzet voor strategieontwikkeling zal moeten weten welke antwoorden nodig zijn om de desbetreffende strategie te kunnen formuleren.

*Mr N.A. Jansen MBA  
Marketing Consultant  
nico.jansen@pharmore.nl*

[www.fenedexpress.nl](http://www.fenedexpress.nl)  
Exportplan