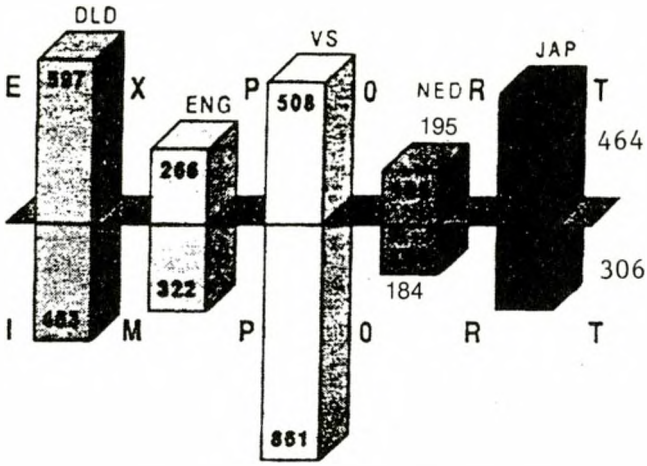
Prof. Dr. B.A. Bakker en Prof. Dr. P.S.H. Leeflang

Marketing door de multinationale onderneming[1]

1 Inleiding

Dit artikel over de marketing van de multinationale onderneming behoort niet alleen tot dit bijzondere nummer, doch ook tot de reeks 'probleemvelden in marketing'.[2] Na de aandacht die we in deze reeks hebben gegeven aan de industriële marketing[3] en aan direct marketing[4] zullen we het probleemveld 'internationale marketing' verkennen.

Reeds vele eeuwen nemen Nederlandse ondernemers deel aan het internationale handelsverkeer. Er is sedert de totstandkoming van de EEG op 1 januari 1958 een duidelijke internationale vervlechting opgetreden tussen de markten in de Euromarkt onderling (nu bestaande uit 12 landen) en met de markten van de overige geïndustrialiseerde landen. De onderneming staat voor het vraagstuk van de internationalisering van de marketingactiviteiten. De tijd is voorbij dat de onderneming zich uitsluitend kan richten op haar Nederlandse thuismarkt. De nieuwe thuismarkt is voor veel ondernemingen (West-)Europa.
De Nederlandse onderneming wordt geconfronteerd met aspecten van internationalisatie; hetzij door de internationale marketing van de eigen onderneming, hetzij door de confrontatie op de Nederlandse markt met buitenlandse concurrenten. De verwachting is dat door de Europese integratie na 1992 deze confrontatie toe zal nemen door het wegnemen van grensbelemmeringen en de uniformering van de wetgeving en voorschriften. Bedrijven profiteren van de vergrote markt, zowel in Nederland als in andere EG-landen. De mogelijkheid om in andere EG-landen produkten af te zetten zal voor het Nederlandse bedrijfsleven toenemen.[5] Het verloop van deze concurrentiestrijd is van groot belang voor ons land.
Welvaart en welzijn van een land worden in hoge mate bepaald door de resultaten van import en export, en deelname aan het internationale handelsverkeer. Zoals in figuur 1 is weergegeven zijn de importen en exporten van ons land (relatief gezien) bijzonder hoog te noemen. De vergelijking met Japan spreekt boekdelen, gezien de aandacht voor de Japanse export.[6]



Figuur 1: Handelsbalansen in miljarden guldens : Importen en exporten van Duitsland (Dld), Engeland (Eng), Verenigde Staten (VS), Nederland (Ned) en Japan (Jap) 1987 (Nederland 1986)
Bron: Metze (1988, blz. 33)

Vooral ondernemingen met een kleine thuismarkt, zoals ondernemingen in Nederland en België, worden snel geconfronteerd met de vraag of internationalisatie van hun commerciële activiteiten al dan niet noodzakelijk is. De thuismarkt is niet alleen klein, maar het buitenland is ook dichtbij en de buitenlandse concurrenten werken veelal ook al op deze thuismarkten. Deze internationalisatie kan onder meer verklaard worden uit kostenverschillen die zich voordoen bij de produktie van goederen en diensten in verschillende landen.[7]
Het zijn met name deze kostenverschillen die binnen de EG na 1992 een grotere rol gaan spelen.[8] Hoge toetredingsbelemmeringen leiden tot grote kostenverschillen en daarmee tot hoge prijzen. Is aan de voorwaarde voldaan dat er geen kunstmatige belemmeringen bestaan voor mobiliteit en toetreding van aanbieders, dan ontstaat een andere situatie. De kostenverschillen worden geringer; innovatieve mogelijkheden zullen meer worden benut, ondernemingen met vestigingen in gebieden met lage arbeidskosten (Portugal, Italië) zullen en kunnen sterker gaan concurreren met ondernemingen die vestigingen hebben in landen met hogere arbeidskosten, enzovoort.
Daarnaast zal de internationale handel gestimuleerd worden door de ontwikkeling van een vraagstructuur waar in verschillende landen gelijksoortige vraag- en behoeftenpatronen gaan ontstaan.

In het voorgaande hebben we de termen *internationale marketing* en *export* gebruikt. We zullen nu allereerst deze termen definiëren.
Export is het afzetten van nationale goederen op buitenlandse markten. Kenmerkend daarbij is de grensoverschrijding van de goederen. Export is slechts een onderdeel van de internationale marketingactiviteiten van het Nederlandse bedrijfsleven. Andere marketinginspanningen op buitenlandse markten, waarbij de Nederlandse grensoverschrijding van de goederen achterwege blijft, behoren namelijk niet tot de export. Zo hebben Nederlandse ondernemingen in het buitenland producerende dochters, die afzetten op buitenlandse markten

en zich bezighouden met internationale marketing en niet met export. Nederlandse exportcijfers geven daarom geen goed beeld van de internationale marketingactiviteiten van het Nederlandse bedrijfsleven; de exportcijfers meten alleen grensoverschrijding en de buitenlandse omzet zal belangrijk hoger zijn dan de exportomzet. Hoeveel hoger is onbekend.
Tevens moet vermeld worden dat het exportbelang voor de Nederlandse economie niet parallel hoeft te lopen met het belang van de individuele onderneming. Zo kan de individuele onderneming op zeer goede gronden beslissen de exportactiviteiten om te zetten in produktievestigingen in het buitenland. Dit betekent een vermindering van de Nederlandse export en mogelijk van werkgelegenheid. Dit kan ook een toename van de Nederlandse import impliceren indien de Nederlandse markt ook wordt voorzien vanuit de buitenlandse vestiging. Daarom lijkt het zinvol *internationale* marketing te definiëren als het op de markt brengen van goederen en diensten op meer dan één nationale markt.[9]
In het navolgende zal dan ook steeds van het ruimere begrip *internationale marketing* worden uitgegaan.

Exportmarketing is een bijzonder geval van internationale marketing, namelijk internationale marketing in die situatie dat de produkten vanuit het moederland worden geëxporteerd.[10]
Het doel van dit artikel is om de belangrijkste vraagstukken te beschrijven waarmee de multinationale onderneming op markten geconfronteerd wordt.
In de volgende paragraaf zullen we enkele ontwikkelingen in, voor de internationale marketing, relevante omgevingsvariabelen beschrijven. In paragraaf 3 wordt ingegaan op het internationale marktonderzoek.
In dit artikel zullen we ons voornamelijk concentreren op de *strategische* beslissingen die door de multinationale onderneming worden genomen. In paragraaf 4 worden deze beslissingen in kaart gebracht. Vervolgens worden in de paragrafen 5 en 6 de strategische organisatiebeslissingen en de strategische marketingbeslissingen besproken.
De strategische beslissingen ten aanzien van de klassen van de instrumenten, produkt, distributie, prijs en verkoopbevordering zullen in paragraaf 7 aan de orde komen. Het artikel wordt afgesloten met enkele opmerkingen over de planning van internationale marketingbeslissingen.

2 Omgevingsvariabelen

Bij internationale marketing heeft men met dezelfde omgevingsvariabelen te maken als bij 'nationale' of 'monomarketing'. Wanneer men kiest voor internationale marketing zullen de waarden verschillen die deze variabelen per land aannemen. Zo zullen de economische variabelen per land een verschillend verloop vertonen. Ook de politieke en juridische omgevingsvariabelen zullen sterk van land tot land kunnen verschillen. Door de Europese wetgeving zal dit voor landen die lid zijn van de Europese Gemeenschap met name na 1992 verminderen, maar ook op dit niveau zullen er verschillen blijven bestaan.
Andere belangrijke verschillen bestaan er tussen *demografische, culturele* en *sociale* omgevingsvariabelen. Tevens zullen de belangengroepen in de omgeving van de organisatie van land tot land verschillen. Denk aan de verschillen in

de concurrentiestructuur, de wijze waarop het algemene publiek betrokken is bij de organisatie, de verschillen aan de inkoopzijde van de organisatie, enzovoort.
Meer specifiek zijn de volgende omgevingsvariabelen voor Nederlandse ondernemingen die internationale marketing bedrijven van belang.
Deze variabelen kunnen als knelpunten voor onze export worden beschouwd.

1 In de eerste plaats wordt de Nederlandse export in het buitenland geconfronteerd met de hoge (arbeids)kosten die wij in ons land doorgaans hebben.
2 De 'harde' gulden, die de internationale concurrentiepositie kan benadelen, kan in een aantal gevallen ook als knelpunt worden gevoeld. Zo zijn Nederlands grootste bloemenexporteurs naar de Verenigde Staten als gevolg van de koersdaling van de dollar in 1½ jaar tijd de helft van hun marktaandeel kwijtgeraakt.[11]

Andere knelpunten zijn:

3 Het protectionisme van een aantal landen. Landen sluiten hun grenzen voor (bepaalde) produkten of willen hun import compenseren met hun exportartikelen: de compensatiehandel.[12] De compensatiehandel (ruilhandel, bartertrade) is de afgelopen vijf jaar sterk toegenomen. Betrof het voorheen vooral de Oost-West-handel, nu geschiedt ook de Noord-Zuid-handel voor een deel in ruiltransacties. Ondernemingen dienen zelf ruilhandel te bedrijven of bemiddelaars in te schakelen. Ook binnen de EG zijn er vaak nog handelsbelemmeringen (warenwetgeving, keurmerken, douaneformaliteiten, overheidsregelingen, bescherming eigen industrie) die de export van bepaalde produkten kunnen verhinderen.
4 De concurrentie van produkten uit de zogenaamde 'newly industrialized countries' (NIC's), zoals Zuid-Korea, Taiwan, Hongkong en Singapore, en de opkomst van de industriële produktie in een aantal ontwikkelingslanden, waardoor op internationale markten een scherpe prijsconcurrentie ontstaat. De internationale concurrentie in bepaalde produktgroepen is wereldomvattend, waarbij de positie van Japanse ondernemingen dominant is (auto's, kantoorautomatisering, consumentenelektronica).[13]

3 Internationaal marktonderzoek

Het marktonderzoek van de multinationale onderneming kan op twee manieren gestalte krijgen:

1 Nationaal marktonderzoek in de buitenlandse markt c.q. onderzoek van het marktsegment per land. Er wordt wel gesproken van 'single country research'. Het onderzoek wordt specifiek afgestemd op de situatie in dat land of is een kopie van het marktonderzoek zoals dat bijvoorbeeld in de thuismarkt is verricht.
2 Internationaal marktonderzoek: onderzoek van marktsegmenten in verschillende landen. Er wordt wel gesproken van 'multi country research'. Bij dit type onderzoek vindt een internationale *vergelijking* plaats tussen diverse markten c.q. marktsegmenten.

Uitgangspunten voor het internationale marktonderzoek dient te zijn dat de marktinformatie ten minste op een zelfde niveau moet liggen als de marktinfor-

matie waarover de concurrenten op de buitenlandse markten beschikken. Dat dit geen eenvoudige zaak is, blijkt uit de volgende opsomming van probleemvelden die men bij het internationale marktonderzoek kan ontmoeten.[14]

1 De complexiteit van de onderzoeksopzet
Zeker wanneer men 'multi country research' uitvoert, zal men problemen ontmoeten die het gevolg zijn van het opereren in een 'multi-country', 'multi-culture' en 'multi-linguistic' omgeving. Zo zullen de secundaire gegevensbronnen van land tot land verschillen. Daarbij zullen de variabelen die gemeten zijn bovendien van inhoud verschillen. Ook de periodiciteit waarmee gegevens verzameld worden is afhankelijk van het land waarop de gegevensbronnen betrekking hebben. Wanneer men nu gegevens wil verzamelen over een specifiek segment (bijvoorbeeld het segment teenagers) dat niet gebonden is aan één land doch dat zich in diverse landen manifesteert, zal men ontdekken dat de gegevens over het betreffende segment sterk uiteenlopen.
Daarbij kan men ook het probleem ontmoeten dat de segmenten waarop men zich met een bepaald produkt wil richten van land tot land verschillen als gevolg van de verschillen in cultuur in de diverse landen. Zo zal het segment 'vrouwen' van grote importantie zijn wanneer men een verzekering verkoopt in de Verenigde Staten. In Nederland is dit segment, relatief gezien, beduidend kleiner, terwijl in een aantal landen, in het Midden-Oosten bijvoorbeeld, dit segment in het geheel niet van belang is.
Wanneer men 'multi country research' uitvoert, zal men bovendien gebruik moeten maken van verschillende talen, hetgeen een belangrijke kostenpost kan betekenen.

2 *Gebrek aan secundaire gegevens*
Hiervóór hebben we uiteengezet dat de secundaire gegevens in de diverse landen moeilijk met elkaar te vergelijken zijn. In veel landen zijn gegevens die betrekking hebben op een aantal relevante variabelen nauwelijks beschikbaar. Bovendien is het zo dat aan de betrouwbaarheid van de gegevens vaak getwijfeld moet worden. Douglas en Craig (1983, blz. 17) noemen in dit verband gegevens met betrekking tot de bevolkingsomvang en het inkomen. In een aantal ontwikkelingslanden wordt de omvang van de bevolking mede bepaald op basis van schattingen van stamoudsten en/of medicijnmannen. De hoogte van het nationale inkomen wordt in deze landen bepaald op basis van hetgeen men aan belastingen ontvangt, enzovoort.

3 *Hoge kosten primaire gegevens*
Het verkrijgen van primaire gegevens kost erg veel geld in landen die dunbevolkt zijn. Dit is ook het geval in landen waar geen infrastructuur voor het verrichten van marktonderzoek is. Daarmee bedoelen we dat er weinig of geen getrainde marktonderzoekers zijn, geen panels bestaan en de bevolking niet gewend is om te participeren in het marktonderzoek.
Het is de verdienste van het marktonderzoekbureau A.C. Nielsen dat zij in steeds meer ontwikkelingslanden en niet-Westerse landen in staat is om (winkel-)panels op te zetten. Recente voorbeelden hiervan zijn panels in Colombia en Mexico respectievelijk in Argentinië, Brazilië en Zuid-Korea.

Verder dienen we te bedenken dat in een aantal landen het verkrijgen van gegevens met behulp van een schriftelijke enquête of een telefonisch interview niet of nauwelijks mogelijk is.

4 *Coördinatie van onderzoek in verschillende landen*
In het internationale marktonderzoek dient men:
a de kennis die men op *lokale markten* verzamelt;
b de kennis die men over *bepaalde produkten* heeft;
c de kennis die men heeft waarmee men vastlegt welke *gegevens* men moet verzamelen te coördineren. Dit vereist een tamelijk complexe organisatiestructuur.

5 *Onderzoek in verschillende landen is vaak moeilijk met elkaar te vergelijken*
We hebben hiervoor al gememoreerd dat een bepaalde variabele in het ene land anders gedefinieerd wordt dan in een ander land. Hierdoor is vergelijking van de waarde die deze variabele aanneemt tussen landen erg moeilijk. Iets dergelijks geldt wanneer de betrouwbaarheid van bijvoorbeeld een telefonisch onderzoek in land A vergeleken wordt met de betrouwbaarheid van een schriftelijk onderzoek naar hetzelfde produkt in land B.

6 *Onderzoek heeft betrekking op meerdere functionele gebieden*
Wanneer men voor de keuze staat naar welk land men wil exporteren, in welk land een vestiging van een fabriek moet komen of met welke importeurs men wil samenwerken, dan zal men niet alleen gegevens die betrekking hebben op de verkoopmarkt moeten verzamelen. Het marktonderzoek zal zich dan, afhankelijk van de te kiezen marktbewerkingsstrategie, ook kunnen uitstrekken tot onderwerpen als:
- onderzoek naar leveranciers;
- onderzoek naar de meest geschikte vestigingsplaats voor een fabriek;
- onderzoek naar de bekwaamheden van aan te trekken medewerkers;
- onderzoek naar de financiële omstandigheden waarin potentiële partners (agenten, importeurs) verkeren.

7 *Internationaal marktonderzoek zal in het bijzonder lange-termijngericht moeten zijn*
De beslissing om internationaal op markten te gaan opereren, is een strategische organisatiebeslissing. Daarbij dient men lange-termijndoelstellingen te formuleren en te bepalen op welke wijze deze doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Dit impliceert veelal het doen van grote investeringen. Teneinde de rentabiliteit van deze investeringen te kunnen beoordelen, zal men het verloop van tal van variabelen op lange termijn moeten inschatten. Daaronder zullen zich ook variabelen bevinden waarvan het verloop bijzonder moeilijk in te schatten is. Denk aan het verloop van de inflatie in een aantal landen, de ontwikkeling van de *valutakoersen*,[15] regeringen die in de loop der tijd sterk van regime kunnen veranderen, enzovoort.

4 Internationale marketingbeslissingen

Ook bij internationale marketing zal het marketingplanningproces starten met een analyse van de externe en de interne omgeving. In de vorige paragraaf hebben we enkele facetten van het internationale marktonderzoek besproken. Dit marktonderzoek zal van belang zijn bij de externe analyse.
Vervolgens zullen in een organisatie de gewenste *ontwikkelingsstrategieën* bepaald moeten worden, uitgaande van de eveneens gedefinieerde 'business mission'. In dit verband zal daarbij de meeste aandacht uitgaan naar de *keuze van markten* waarop men wil opereren. Deze strategische organisatiebeslissingen zullen in paragraaf 5 worden besproken. Tevens zal men voor elke markt dienen aan te geven welke positie men met het produkt/de produkten wil gaan innemen en welke (generieke) concurrentiestrategie gevoerd gaat worden.
Vervolgens zal men een keuze moeten maken ten aanzien van de te volgen functionele strategieën zoals de segmentatiestrategieën. De strategische en operationele beslissingen die ten aanzien van de diverse klassen van marktinstrumenten worden genomen, zullen onder meer bepaald worden door de geformuleerde segmentatiestrategieën. Zo zal de gekozen segmentatiestrategie bepalen of men al dan niet met *gestandaardiseerde* produkten op diverse markten opereert. We zullen daar in het kader van de in paragraaf 7.1 te bespreken produktbeslissingen nader op ingaan.
Een belangrijk onderdeel van internationale marketingstrategieën wordt gevormd door de *marktbewerkingsstrategieën*. Met behulp van deze strategieën definieert men op welke wijze een onderneming de buitenlandse markt bewerkt. Andere benamingen voor marktbewerkingsstrategieën zijn *entreestrategieën* of *distributiestrategieën*. Deze strategieën worden uitgewerkt in paragraaf 7.2.
Ten slotte zullen enkele aspecten van internationale prijsstrategieën en verkoopbevorderingsstrategieën in de paragrafen 7.3 en 7.4 worden aangestipt.

5 Selectie van internationale markten

Een exportbeslissing van een onderneming komt vaak onbewust of door toeval tot stand. De onderneming rolt in internationale marketingactiviteiten, zonder duidelijke doelstelling en strategie. Ze start met gelegenheidsexport, die kan uitgroeien tot exportmarketing of internationale marketing. Verdere uitbouw van de export hoeft niet noodzakelijkerwijs in de richting plaats te vinden waar toevallig de eerste gelegenheidsexportorder vandaan kwam. Andere exportmarkten bieden meer mogelijkheden, zijn beter toegankelijk of passen beter in een internationale marketingstrategie van de onderneming.
Export is de eerste stap in het internationalisatieproces van de onderneming. Bij succesvolle exportoperaties zou de onderneming kunnen uitgroeien tot een internationale onderneming met verkoopkantoren en zelfs produktie-eenheden in buitenlandse markten.
Er is een aantal redenen op te sommen die ertoe kunnen leiden dat ondernemingen internationaal gaan opereren.[16] Deze redenen kunnen voortkomen uit:
a ondernemingsdoelstellingen, zoals continuïteit, winst en groei;

b krachten buiten de onderneming die dwingen tot omzetgroei en versterking van de concurrentiepositie.

Omzetgroei kan voor de onderneming om meer dan één reden noodzakelijk zijn:

- *Het produceren op basis van optimale bedrijfsgrootte.* Om de 'economies of scale' in de produktie te kunnen behalen, kan het nodig zijn dat de onderneming zich conformeert aan de schaalvergroting die alom plaatsvindt. Het technisch optimum kan voor de onderneming in dergelijke gevallen zo hoog komen te liggen dat de thuismarkt te klein is om dit produktievolume op te nemen. De producent die efficiënt wil produceren (en daartoe gedwongen wordt door de internationale concurrentie) zal de produkten dan op meer dan alleen zijn thuismarkt willen afzetten.
- *De kosten van 'research' en 'development' (R&D).* De voortschrijdende technologische ontwikkeling met produktinnovatie dwingt de onderneming (steeds meer) te investeren in R&D. Deze kosten kunnen alleen gedragen worden door een grotere omzet.
- *De buitenlandse concurrentie op de thuismarkt.* Het binnenlandse marktaandeel (dat gedeelte van de markt dat door Nederlandse producenten op de Nederlandse markt wordt bezet) is de afgelopen jaren in alle sectoren gedaald en staat voortdurend onder druk. De Nederlandse aanbieder kan niet lijdelijk toezien hoe zijn Nederlandse marktaandeel afbrokkelt, maar zal moeten bezien of hij op de internationale markt een antwoord kan geven, want zoals in de inleiding reeds aangegeven is, zullen markten in de komende jaren verder internationaliseren. Daarom is het van groot belang om na te gaan of de onderneming kan internationaliseren, door middel van welke vorm van marktbewerking dan ook.

Daartoe is het allereerst noodzakelijk na te gaan of een onderneming in staat is om internationaal te opereren. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden aan de hand van de uitvoering van een 'export audit', een globale bedrijfsanalyse van het 'organisatievermogen', het produktievermogen en de financiële draagkracht van de onderneming.[17]
Wanneer op basis van deze interne analyse en op basis van gegevens die betrekking hebben op de externe omgeving besloten is om internationaal te gaan opereren, dient de *selectie* van *markten* plaats te vinden.

Marktselectie is de systematische speurtocht naar marktkansen voor een onderneming op buitenlandse markten.
Er moet daarbij een uitspraak gedaan worden over de inhoud van twee dimensies, vastgelegd in de 'market portfolio':

1 de marktconcentratie: het aantal exportmarkten dat de onderneming kiest;
2 de portfolio van markten met de gewenste kenmerken: gelijkvormig of gedifferentieerd ten opzichte van de thuismarkt.

Voor vele ondernemingen is een concentratie op een klein aantal gelijkvormige markten verstandig. Op deze wijze kan zoveel mogelijk geprofiteerd worden van 'economies of scale' en synergie-effecten.

Voordat men markten selecteert, zal men moeten bepalen welke *selectiestrategie* men wil hanteren. We onderscheiden vier mogelijke strategieën:[18]

1 De selectiestrategie van *geconcentreerde gelijksoortigheid*. Kiest men voor deze selectiestrategie, dan selecteert men een gering aantal gelijksoortige markten.
2 De selectiestrategie van *geconcentreerde verscheidenheid*. De keuze voor deze strategie impliceert de keuze voor een gering aantal markten met een verschillende 'structuur'.
3 De selectiestrategie van *meervoudige gelijksoortigheid*. Deze strategiekeuze betekent dat een organisatie kiest voor een groot aantal markten met gemeenschappelijke kenmerken.
4 De selectiestrategie van *meervoudige verscheidenheid*. De keuze voor deze strategie betekent dat er een groot aantal markten met een verschillende marktstructuur in principe in aanmerking komt voor selectie.

We zullen thans op twee van deze vier groepen strategieën wat nader ingaan. Bij een selectiestrategie van *geconcentreerde gelijksoortigheid* kiest men voor de zogenaamde *expansieve methode*. Deze methode gaat uit van de gelijkvormigheid tussen markten in een bepaalde regio. Gezien de veelal hoge graad van gelijkvormigheid lijken buurlanden vaak geschikte buitenlandse markten voor de onderneming die zich op internationale markten wil gaan bewegen. Voorbeelden van deze methode zijn ondernemingen die stap voor stap de diverse markten van de Europese Gemeenschap bewerken.
Bij de keuze voor een selectiestrategie van *meervoudige gelijksoortigheid* ligt het hanteren van de *contractiemethode* voor de hand. Daarbij gaat men uit van een selectie van in principe alle (circa 180) landen van de wereld. Selectie vindt dan plaats door eliminatie. Deze methode wordt met name gekozen door ondernemingen die exportmarkten willen bewerken in andere werelddelen. Welk land in Afrika is een goede startbasis voor de export? Een land wordt dan als potentiële buitenlandse markt in beschouwing genomen indien op basis van marktonderzoek blijkt dat deze markt grote overeenkomsten vertoont met de thuismarkt of met andere buitenlandse markten waarop de onderneming reeds opereert. Zo ontstaat een segmentatie van consumenten conform het criterium 'in welk land consumeren de consumenten'. Op deze wijze van segmenteren zullen we nader ingaan in de volgende paragraaf.

6 Segmentatiestrategieën

In de vorige paragraaf zijn vier selectiestrategieën onderscheiden. In deze selectiestrategieën wordt gesproken over het al dan niet gelijksoortig of gelijkvormig zijn *van landen*. Dit leidt tot *landensegmentatie*. Het bezwaar van landensegmentatie is dat als object van marktonderzoek steeds een land wordt gekozen en niet bepaalde marktsegmenten binnen een land. Hierdoor worden de analyses verricht uitgaande van karakteristieken van de gemiddelde inwoner van het land (bijvoorbeeld het inkomen per hoofd van de bevolking). Het marketingdenken gaat echter niet zozeer uit van de gemiddelde afnemer, maar van min of meer homogene kopersgroepen binnen de landsgrenzen. Marktselectie dient daarom niet uitsluitend te geschieden op landenniveau maar bo-

vendien op *marktsegmentenniveau*. Dat zelfs in een klein land als Nederland de vraag van regio tot regio sterk kan verschillen is onlangs nog beschreven door Van den Berg (1988).
Een deelmarkt in een land kan overeenkomsten vertonen met deelmarkten in andere landen. Er kan een internationaal marktsegment bestaan dat als een homogene afnemersgroep is te beschouwen, maar dat bestaat uit afnemers van verschillende nationaliteiten. Voorbeelden van dergelijke internationale marktsegmenten: de teenager-markt, de jetset, maar ook bijvoorbeeld de markt van industriële reinigingsmiddelen.
De internationale overeenkomsten kunnen zó sterk zijn dat van een internationaal marktsegment kan worden gesproken. Op dit segment kan men de marktinstrumenten 'gestandaardiseerd' hanteren, hetgeen belangrijke synergie-effecten met zich mee kan brengen. Met name in de industriële marketing zijn internationale segmenten te onderscheiden.
Uit het bovenstaande blijkt dat het zinvol kan zijn om bij het formuleren van *segmentatiestrategieën* niet uit te gaan van landen, zoals bij de selectiestrategie het geval is, doch van *internationale marktsegmenten*. Dit idee ligt ten grondslag aan de zogenaamde geografische segmentatiestrategieën.[19] Deze zijn:

- een *etnocentrische benadering*, waarbij men zich *concentreert* op de thuismarkt = nationale markt;
- een *polycentrische* benadering, waarbij men elke internationale markt *gedifferentieerd* benadert;
- een *regiocentrische* benadering, waarbij men diverse regio's gedifferentieerd benadert en waarbij de regio's segmenten zijn die over landsgrenzen heen kunnen lopen;
- een *geocentrische benadering*, waarbij men internationale markten ongedifferentieerd benadert ('global marketing').

Deze geografische segmentatiestrategieën missen een element dat zich wel manifesteert bij de formulering van de hiervoor besproken selectiestrategieën. Dit element heeft betrekking op het aantal markten dat men wil bewerken. Dit element kan men ook toevoegen aan de geografische segmentatiestrategieën. We krijgen dan:

1 de etnocentrische benadering;
2 de geconcentreerde polycentrische benadering;
3 de meervoudige polycentrische benadering;
4 de geconcentreerde regiocentrische benadering;
5 de meervoudige regiocentrische benadering;
6 de geconcentreerde geocentrische benadering;
7 de meervoudige geocentrische benadering.

7 Strategische beslissingen m.b.t. de hantering van marktinstrumenten

7.1 Standaardisatie-produktbeslissingen

Zoals uit de bespreking in de vorige paragrafen blijkt, is het gedifferentieerd of het ongedifferentieerd benaderen van markten een belangrijk element in so-

lectie- en segmentatiestrategieën. Bij het ongedifferentieerd benaderen van markten spreekt men ook wel over standaardisatie of over 'global marketing'. De afgelopen jaren is een uitvoerige discussie ontstaan over de (on-)mogelijkheden van 'global marketing.[20] Uitgangspunt bij de keuze voor een 'global marketing'-strategie is dat goede produkt-ideeën en goede communicatie van produkten schaars zijn. Derhalve zal getracht worden deze 'ideeën' zo universeel mogelijk toe te passen. Zo zijn grote internationale marketingsuccessen aan te wijzen op het terrein van kinderspeelgoed, spellen en sportartikelen.[21]
De mate waarin standaardisatie mogelijk is, zal sterk afhankelijk zijn van de mate waarin relevante externe omgevingsvariabelen van land tot land van elkaar verschillen. Volledige standaardisatie zal zelden mogelijk zijn. Toch zal de op internationale markten opererende onderneming moeten bezien in *welke mate* standaardisatie mogelijk is. Dit omdat standaardisatie belangrijke voordelen met zich mee kan brengen. De belangrijkste voordelen zijn gerelateerd aan de mate waarin het mogelijk is om gestandaardiseerde *produkten* af te zetten. Prijsstelling, distributie en persoonlijke verkoop zullen daarentegen veelal meer nationaal gebonden zijn. Dit is dan ook de reden dat we het onderwerp standaardisatie bespreken in het kader van een behandeling van produktbeslissingen.
Standaardisatie kan leiden tot realisatie van de volgende voordelen:

1 Verlaging van de af-fabriek kostprijs als gevolg van produktie op grote schaal. Dit geldt evenzeer voor de verpakkingskosten en de omslag van de ontwikkelingkosten over een groter afzetvolume.
2 Beperking van de produktiekosten voor reclamemateriaal.
3 Voorkomen van verspilling ten aanzien van reclamemedia, die een internationale grensoverschrijdende verspreiding hebben (bijvoorbeeld internationale tijdschriften, de ontvangstmogelijkheden van Duitse televisie in Nederland, van Nederlandse STER-reclame in België alsmede van 'kanalen' als Super Channel, Sky Channel, TV5, enzovoort).
4 Het verwezenlijken van internationale bekendheid en het opbouwen van een internationaal imago. Hierdoor vermijdt men tevens verwarring onder de afnemers. Bij een gedifferentieerd beleid loopt men immers het risico dat de afnemer in het buitenland in aanraking komt met andere produkten onder een zelfde merk, of met hetzelfde produkt in een andere verpakking.
5 Een voordeel in de marketingorganisatie: eenvoud en eenheid in marketing management. Standaardisatie bevordert centralisatie van het marketing management en daardoor verbetering van planning en controle.

Alhoewel ook op industriële markten standaardisatie vaak moeilijk is, wordt de produktstandaardisatie in consumentenmarkten veelal belemmerd door verschillen in consumentenvoorkeuren en in de warenwetgeving. Wel is het zo dat steeds meer gesproken kan worden van een uniformeringsproces van Europese consumenten. Dit wordt beïnvloed door de volgende ontwikkelingen:

a Europese consumenten gaan eenmaal of meer malen per jaar op vakantie en maken kennis met nieuwe produkten, die zij daarna ook op de thuismarkt appreciëren.
b Moderne communicatiemiddelen brengen Europese kleur- en modetrends

snel naar de bewoners van stad en platteland (denk aan Sky Channel, Super Channel).

c Nationale consumptiepatronen verdwijnen door de reclamecampagnes van producenten en distribuanten die op Europese schaal opereren en door de verdere verspreiding van de massadistributie.

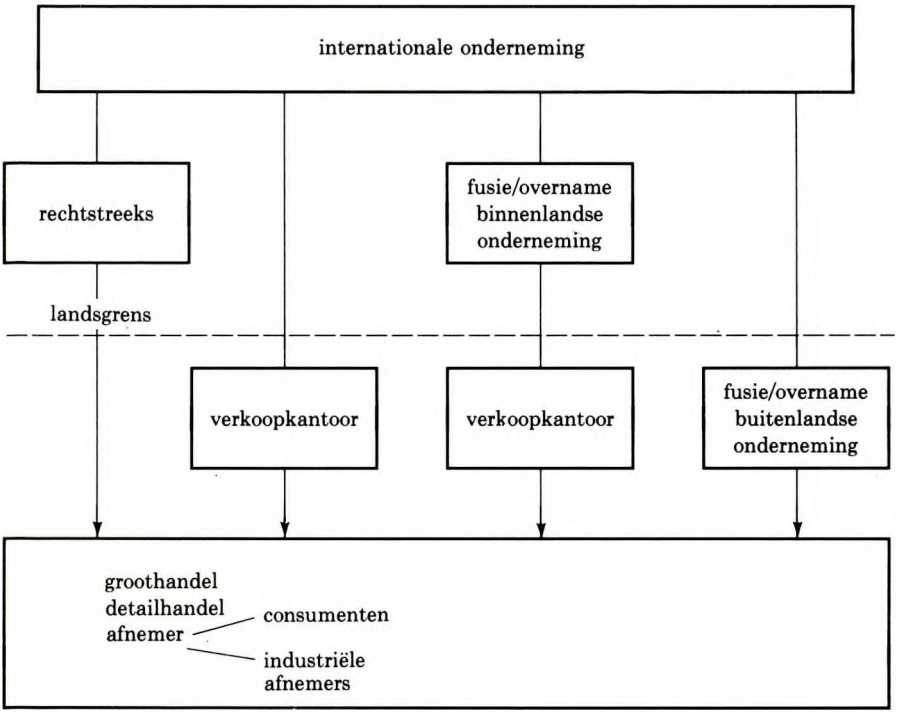
d Een tendens naar een verdere Europese standaardisatie bij de industriële ondernemingen.

Met betrekking tot de warenwetgeving dienen we te vermelden dat in het zogenaamde Witboek (van Lord Cockfield) waarin aangegeven wordt hoe tot één grensloze interne EG-markt gekomen moet worden, veel voorstellen betrekking hebben op uniformering in de warenwetgeving.
In het algemeen kan wel gesteld worden dat naarmate het produkt meer uniek is, de mate van produktstandaardisatie groter zal kunnen zijn. De consument heeft in zo'n situatie geen referentiekader om het produkt af te wegen tegen andere produkten. Dit geldt des te meer indien de warenwet nog niet de specificaties voor zo'n produkt heeft vastgelegd. Zo is het in feite Coca Cola gelukt met een produktstandaardisatie voor de gehele wereld te werken; met de introductie van Fanta is het de 'Coca Cola Company' niet meer mogelijk gebleken de produktstandaardisatie door te voeren, omdat het produkt wel onder de nationale warenwetgevingen viel en in een reeds bestaande markt (van frisdranken en vruchtensappen) werd gepositioneerd.

Standaardisatie komt op consumentenmarkten vooral voor bij industrieën waar grote produktieseries vereist zijn. Voorbeelden hiervan zijn de auto-industrie, de audio-/video-/televisie-industrie, de 'witgoed'-industrie.
Zoals hiervoor reeds ter sprake kwam, vormt de *gedifferentieerde benadering* de tegenpool van de standaardisatie of ongedifferentieerde benadering. Een gedifferentieerde segmentatiestrategie wordt gevoerd indien de verschillen tussen de markten zo groot zijn dat elke markt een seperate 'unieke' behandeling vereist. Dit betekent de specificatie van een unieke marketing mix voor elk relevant marktsegment. Deze gedifferentieerde benadering zal hogere kosten met zich meebrengen als gevolg van produktaanpassingen, hogere kosten van verkoopbevordering, personeelskosten en marktonderzoek.
Standaardisatie en gedifferentieerde marketing zijn 'uitersten'. Er zijn derhalve tal van strategieën mogelijk als 'gulden middenweg' tussen standaardisatie en differentiatie. Door deze strategieën te kiezen, wordt geprofiteerd van de kostenvoordelen van standaardisatie, terwijl de 'maximaal haalbare' marktpositie door differentiatie per marktsegment wordt verkregen.[22]

7.2 Entreestrategieën - Distributiebeslissingen
In de entreestrategieën wordt vastgelegd op welke wijze een onderneming buitenlandse markten betreedt. De wijze van distributie van produkten speelt daarbij een belangrijke rol. Bij de keuze voor een entree- of marktbewerkingsstrategie dienen echter ook andere beslissingen dan distributiebeslissingen te worden genomen. Dit zal duidelijk worden bij de bespreking van de entreestrategieën.

We kunnen een onderscheid maken tussen directe en indirecte marktbewerkingsstrategieën. Bij de *directe* marktbewerkingsstrategieën worden door de onderneming die aan internationale marketing doet *geen* 'derden' ingeschakeld.



Figuur 2: Directe strategieën van marktbewerking

Er wordt *rechtstreeks* aan de afnemer geleverd of er wordt door onderdelen van de onderneming die in de buitenlandse markten gevestigd worden (bijvoorbeeld verkoopkantoren) aan afnemers geleverd. Bij de *indirecte* marktbewerkingsstrategieën worden derden ingeschakeld, hetzij in de (Nederlandse) thuismarkt, hetzij in de buitenlandse markten (bijvoorbeeld handelsagenten). De *directe* marktbewerkingsstrategieën zijn weergegeven in figuur 2.
De eenvoudigste vorm van *directe marktbewerking* is vertegenwoordigers van de onderneming uit te zenden naar (potentiële) afnemers in de buitenlandse markten.

Een volgende stap in de ontwikkeling kan zijn het oprichten van eigen verkoopkantoren in de buitenlandse markten. Is de rechtstreekse verkoop normaliter een begin in het internationaal opereren, de situatie waarin een onderneming beschikt over een aantal buitenlandse verkoopkantoren is veelal één van de eindvormen. Verkoopkantoren kunnen in omvang en opzet sterk uiteenlopen: van een vertegenwoordiger ter plaatse met een bescheiden kantoor tot een organisatie die qua omvang en opzet de organisatie in de thuismarkt evenaart of zelfs overtreft. Het buitenlandse verkoopkantoor is de verlenging van de marketingorganisatie naar een exportmarkt. Het is daarom wellicht beter te

spreken van een buitenlands marketingkantoor dan van een verkoopkantoor. Vanuit dit marketingkantoor vindt het marketing management plaats op de buitenlandse markt. Daarbij is het mogelijk dat een aantal marketingbeslissingen centraal genomen wordt.
Ook door fusie of overname van een binnenlandse of buitenlandse onderneming is invulling van de marktbewerkingsstrategie mogelijk.

De *indirecte marktbewerkingsstrategieën* zijn weergegeven in tabel 1. De 'derden; in de indirecte strategieën van marktbewerking kunnen zowel distribuanten als producenten in binnen- en buitenland zijn. Deze 'derden' vertegenwoordigen de internationale onderneming en voeren de beslissingen uit die door de internationale onderneming genomen zijn op de buitenlandse markt. Zoals uit tabel 1 blijkt, kan de 'internationale onderneming' zowel individueel als met anderen samen (coöperatief) een contract met producenten of distribuanten aangaan. In de coöperatieve vorm bestaat de indirecte marktbewerkingsstrategie uit het gezamenlijk opzetten door twee of meer ondernemingen van een nieuwe onderneming of organisatie, die voor de oprichters/contractanten als een zelfstandige eenheid de internationale activiteiten van de internationale ondernemingen gaat verzorgen. Deze coöperatieve vorm komt vooral

indirecte entreestrategie met:	*individueel*	*coöperatief*
producenten	'piggy-back' 'joint selling' licentie/franchising	exportcombinatie exportkartel 'joint venture'
distribuanten	handelsagent groothandel	'joint venture'

Tabel 1: Indirecte vormen van marktbewerkingsstrategieën

voor bij bedrijven die zelfstandig niet over de financiële of managementmogelijkheden beschikken om internationaal te gaan opereren, of menen dat door het gemeenschappelijk opereren belangrijke synergie- en kostenvoordelen zijn te behalen. Door het zich gezamenlijk sterk maken in een nieuwe organisatie kunnen resultaten worden behaald die een individuele deelnemer niet had kunnen bereiken.

Het zou te ver voeren om in dit artikel de indirecte marktbewerkingsstrategieën uitvoeriger te bespreken. We verwijzen hiervoor dan ook naar Bakker, Leeflang (1988, pp. 80-83).

7.3 Prijsbeslissingen
Evenmin als we in de voorgaande subparagraaf zijn ingegaan op de meer operationele distributiebeslissingen zullen we in dit artikel ingaan op operationele prijs- en verkoopbevorderingsbeslissingen. Bij het bepalen van de 'strategische' verkoopprijs dient men rekening te houden met de diverse *risico's* die men loopt. Voorbeelden van deze risico's zijn:
debiteurenrisico's, bankenrisico's, landenrisico's (gebrek aan deviezen in het

land waarnaar geëxporteerd wordt) en valutarisico's. Andere aspecten van prijsbeslissingen die bij internationale marketing om bijzondere aandacht vragen, zijn:

1 de bepaling van de exportprijs in relatie tot de prijs van het betreffende produkt op de thuismarkt;
2 'transfer pricing';
3 'bartering'.

Ad 1 Bepaling exportprijs

De vraag is of de exportprijzen hoger, lager dan wel gelijk aan de prijzen op de thuismarkt moeten zijn. Gegeven de risico's die aan de orde kwamen, ligt het voor de hand te veronderstellen dat exportprijzen hoger zijn dan prijzen op de thuismarkt. Meer risico, meer documenten, maar ook hogere verpakkings- en transportkosten zullen tot hogere kostprijzen aanleiding geven. Wanneer men zijn prijsbeslissingen baseert op *kosten* ligt deze redenering voor de hand. Wanneer men zijn prijsbeslissingen echter afstemt op de vraag of op de concurrentie, zal men tot lagere exportprijzen kunnen komen dan de prijzen die op de thuismarkt gelden. In extreme vorm ontmoet men dit op markten waar een *dumping*-strategie wordt gevoerd. Van een dergelijke strategie is sprake wanneer exporterende ondernemingen partijen goederen tegen relatief (extra) lage prijzen afzetten op buitenlandse markten (dumping elektronische produkten door Zuid-Korea in de E.G. in 1988).

Ad 2 'Transfer pricing'

Indien een onderneming werkt met buitenlandse vestigingen, 'joint ventures' of internationale licenties, ontstaat het vraagstuk tegen welke prijzen goederen/diensten van de diverse onderdelen van de internationale onderneming geleverd moeten worden. Dit probleem ontstaat omdat in de internationale onderneming diverse 'profit centers' of SBU's voorkomen die aan elkaar leveren. Het gevaar dat hieraan verbonden is, is dat levering tegen een hoge prijs ertoe leidt dat de vragende partij bij andere ondernemingen/leveranciers gaat inkopen. Levering tegen een lage prijs door een producerende eenheid drukt de winst van het leverende onderdeel van de internationale onderneming. Men zal dus gedwongen zijn om een prijs te bepalen die tussen beide extremen ligt. Deze wordt vaak bepaald door een percentage op de kostprijs te leggen.

Ad 3 'Bartering'

Er zijn diverse landen in de wereld die gebrek aan deviezen hebben omdat bijvoorbeeld hun betalingsbalans een chronisch tekort aan middelen vertoont. Naar deze landen kan desalniettemin toch een handelstroom op gang komen door in plaats van goederen tegen geld, 'goederen' tegen 'goederen' te leveren. Dit vindt veelal plaats door tussenkomst van een 'bartering-instituut', waar 'goed x tegen geld wordt geruild' en voor dat geld 'goed y wordt gekocht'. Men noemt dit 'bartering'. Men schat dat wel 20 procent van de wereldhandel op basis van 'bartering' plaatsvindt. Daar is het niet alleen mogelijk dat bijvoorbeeld auto's worden geleverd in ruil voor koffie (Colombia) of aardappelen (Spanje). Het is namelijk ook mogelijk dat een onderneming de produktie in een ander

land start en de produkten die door de betreffende fabriek in dat land geproduceerd worden weer afneemt. Deze afname kan dan als tegenprestatie worden gezien voor de produkten die in het betreffende land afgezet worden. Op deze basis exploiteert Wilkinson een fabriek in Rusland waar scheermesjes geproduceerd worden. Een dergelijke constructie heeft ook Singer, die een naai-machinefabriek in Polen exploiteert.
In Nederland zijn verschillende 'Barter-clubs' die als intermediair voor hun leden (zoals Bartering B.V. te Heusden en Dutch Bartering House te Veendam) optreden.

7.4 Verkoopbevorderingsbeslissingen
Een fundamentele keuze die men met betrekking tot de reclame moet maken wanneer men op internationale markten opereert, is die waarbij men moet kiezen tussen:
1 een *gestandaardiseerde/*internationale wijze van adverteren en
2 een *lokale* wijze van adverteren.

Daarbij zijn de hier genoemde wijzen van campagne voeren uitersten en zijn er allerlei tussenvormen mogelijk.
Voor standaardisatie bij het nemen van reclamebeslissingen zal worden gekozen indien standaardisatie van produktbeslissingen mogelijk is. Bij de bespreking van de voordelen van standaardisatie in paragraaf 7.1 kwamen de diverse voordelen van het gestandaardiseerd reclame maken reeds aan de orde.
Wanneer er duidelijk sprake is van verschillende segmenten die zich in diverse landen bevinden, ligt een *lokale* benadering meer voor de hand. Dit wordt ook in de hand gewerkt door het gegeven dat men de verschillende segmenten vaak in verschillende talen wil toespreken. In enkele gevallen wordt daarbij wel gebruik gemaakt van nasynchronisatie, maar dit kunnen we toch geen voorbeelden noemen van marktgerichte benaderingen van consumenten.

Een andere fundamentele verkoopbevorderingsbeslissing is die waarbij men dient te beslissen of men met lokale vertegenwoordigers werkt of met vertegenwoordigers die vanuit één centraal punt (de internationale onderneming in het 'thuisland') opereren. Iets dergelijks zal men moeten beslissen met betrekking tot de 'public relations'-activiteiten. Daarbij zal men ten aanzien van de 'public relations'-activiteiten vaak kiezen voor een meer lokale benadering. Op deze wijze kan men sneller en beter contacten opbouwen met de relevante belangengroepen, die sterk van land tot land kunnen verschillen.
Dit laatste, een lokale benadering, ligt ook meer voor de hand bij de hantering van instrumenten uit de actiemix.

8 Planning van internationale marketingbeslissingen

Aan het einde van dit artikel zullen we stilstaan bij enkele aspecten van de planning van internationale marketingbeslissingen. Bij de planning van internationale marketingbeslissingen hebben we te maken met diverse vormen van synergie. Synergie doet zich voor wanneer de beslissingen die over de diverse marktinstrumenten genomen moeten worden op elkaar worden afgestemd.

Synergie treedt ook op indien de beslissingen die in de diverse functionele gebieden genomen worden, gecoördineerd worden. Ten slotte zal men in de internationale onderneming synergie kunnen realiseren tussen de beslissingen die op het hoofdkwartier worden genomen en de beslissingen die op lokaal niveau geformuleerd moeten worden. Men spreekt in dit verband wel over 'headquarters-subsidiary'-relaties.[23]
Ook bij de planning van internationale marketingbeslissingen speelt het vraagstuk van centralisatie (standaardisatie) versus decentralisatie ('lokaal opereren'). In een gecentraliseerde situatie beroept het hoofdkantoor van de internationale onderneming zich op zijn autoriteit en neemt alle marketingbeslissingen voor de buitenlandse marketinginstanties: het beslissingsproces wordt gecentraliseerd bij het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor neemt de marketingbeslissingen en schrijft de marketingplannen voor ter uitvoering aan de buitenlandse marketinginstanties. Een beter internationaal uitbuiten van de marketingkennis lijkt op deze wijze mogelijk.
In een gedecentraliseerde situatie delegeert het hoofdkantoor de marketingbeslissingen voor een deel aan de 'subsidiaries'. Daardoor kan men beter inspelen op lokale omstandigheden.
In de praktijk zal van een absolute centralisatie of decentralisatie zelden sprake zijn. Het is dan veelal een vorm die ligt tussen de hierboven geschetste extremen. Wel is het zo dat Amerikaanse 'internationals' meer de tendens hebben tot centralisatie en dat Europese internationals meer tenderen naar decentralisatie van de planning van marketingbeslissingen.[24] Ook blijkt dat centralisatie zich eerder voordoet bij kleine ondernemingen dan bij grote ondernemingen.[25]

Noten

1 Dit artikel is voor een deel gebaseerd op Bakker, Leeflang (1988).
2 Zie: Leeflang (1987).
3 Zie: Leeflang Brand (1987, 1988).
4 Zie: Beukenkamp, Leeflang (1988a, 1988b).
5 Zie: van Westenbrugge, Laman Trip (1988); Leyer & Weerstra (1988); EIM (1988).
6 Zie ook Metze (1988) waaraan figuur 1 is ontleend.
7 Zie Ohlin (1933); Van Meerhaeghe (1972); Embrechts, Schmidt (1986).
8 Ze EIM (1988, blz. 16 e.v.)
9 Zie ook Miracle, Albaum (1970) en Bouma, Reuyl (1977). Bouma en Reuyl prefereren de term multinationale marketing boven de term internationale marketing. De term multinationale marketing gebruiken zij tegenover de term monomarketing: het op de markt brengen van goederen en diensten op één nationale markt. Zie ook Bakker (1986b).
10 Bakker (1980, blz. 100).
11 Zie Van de Ven (1988, blz. 19).
12 Zie bijvoorbeeld Gmur (1978), Welt (1982).
13 Zie ook: Croon, de Vries (1988).
14 Zie Douglas, Craig (1983, blz. 16) waaraan de navolgende tekst is ontleend.
15 Zie bijvoorbeeld Van Dam, Verboom (1980).
16 Zie ook Bakker (1980, blz. 147-160); Bakker (1986a) en 'Made in Holland' Intermagazine, maart 1987, blz. 31-47.
17 Zie Bakker (1986a) voor een uitvoerige omschrijving van de export audit en een aantal daarbij te hanteren 'check-lists'.
18 Zie Bouma, Reuyl (1977); Doyle, Gidengil (1977).
19 Vergelijk Wind, Douglas, Perlmutter (1973).

20 Zie Hout, Porter, Rudden (1982); Levitt (1983); Hamel, Prahalad (1985), Gelderman (1985), De Bock, Eilander (1986); Quelch, Hoff (1987).
21 Zie Bakker (1982a).
22 Zie voor een voorbeeld Bakker, Leeflang (1988, blz. 77).
23 Zie bijvoorbeeld Hulbert, Brandt, Richers (1980).
24 Zie Hulbert, Brandt, Richers (1980); Bartlett, Ghoshal (1987).
25 Zie Bakker (1982b).

Literatuur

Bakker, B.A. (1980), *Export & Marketing*, Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn/Brussel.

Bakker, B.A. (1982a), 'Ondernemen Nu: een marketingstrategie voor een Europese consument', in *Handreiking, Opstellen voor Prof. Dr. H.J. Kuhlmeyer*, H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden, pp. 177-188.

Bakker, B.A. (1982b), 'Marketing-beslissingen in een Internationaal Kader', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 16, nr. 11, pp. 2-8.

Bakker, B.A. (1986a), 'Internationale Marketingplanning', in: Scheurleer, F.A.F., en A.P. van Gent (red.), *Internationaal Ondernemingsbeleid*, Meulenhoff Educatief, Amsterdam.

Bakker, B.A. (1986b), 'Marketingtrefwoorden', in: Braun, C.A. (red.) *Management Woordenboek*, Samsom/Nive, Alphen aan den Rijn, 's Gravenhage.

Bakker, B.A. en P.S.H. Leeflang (1988), 'Internationale Marketing' in Leeflang, P.S.H. (red.), *Probleemvelden in Marketing*, H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden, blz. 57-88.

Barlett, A. en S. Gnoshal (1987), 'Het Aandeel van Dochterondernemingen in een Mondiale Strategie', *Harvard Holland Review*, nr. 13, winter 1987, blz. 39-47.

Berg, A. van den (1988), 'Het Nederland der Regio's, *Intermagazine*, nr. 7/8, 1988, pp. 16-21.

Beukenkamp, P.A. en P.S.H. Leeflang (1988a), 'Het Specifieke van Direct Marketing (1), Inleiding en de omgeving, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg. 62, pp. 378-388.

Beukenkamp, P.A. en P.S.H. Leeflang (1988b), 'Het Specifieke van Direct Marketing (2)', Segmentatie (Strategieën) en Hantering marktinstrumenten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg. 62, pp. 420-430.

Bock, H. de en G. Eilander (1986), 'Scepsis over Global Market die Ons Zou Staan te Wachten', *Adformatie*, 27 maart 1986, pp. 20-22.

Bouma, J.L. en J.C. Reuyl (1977), 'Multinationale Marketing', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg. 51, pp. 392-406.

Croon, P. en K.M. de Vries (1988), 'In het Oosten gaat de Zon op', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 22, nr. 5, pp, 24-31.

Dam, C. van en P.M. Verboom (red.) (1980), *International Ondernemen*, Spruyt, Van Mantgem & De Does B.V., Leiden.

Douglas, S.P. en C.S. Craig (1983), *International Marketing Research*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. p. 16.

Doyle, P. en Z.B Gidengil (1977), 'A Strategic Approach to International Market Selection', Paper Annual Meeting European Academy for Advanced Research in Marketing, Saarbrücken.

E.I.M. (1988), *Het Nederlandse MKB in een Europa zonder grenzen*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer, p. 16 e.v.

Embrechts, R. en J.A. Schmidt (1986), *Internationale Economie*, H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden.

Gelderman, C.J. (1985), 'Twijfels over Global Marketing bij Amerikaanse Docenten', *Adformatie*, 10 oktober 1985, pp. 42-43.

Gmur, C.J. (1978), *Barker, Compensation and Co-operation*, Credit Suisse Special Publications, vol. 47 IV, Zürich.

Hamel, G. en C.K. Prahalad (1985), 'Do You Really Have a Global Strategy?', *Harvard Business Review*, vol. 63, July-Augustus, pp. 139-148.

Hout, T., M.E. Porter en E. Rudden (1982), 'How Global Companies Win Out', *Harvard Business Review*, vol. 60, September - October, pp. 98-108.

Hulbert, J.M., W.K. Brandt en R. Richers (1980), 'Marketing Planning in the Multinational Subsidiary: Practices and Problems', *Journal of Marketing*, vol. 44, nr. 3, pp. 7-15.

Leeflang, P.S.H. (1987), 'Probleemvelden in Marketing', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg. 61, pp. 374-378.

Leeflang, P.S.H. en M.J. Brand (1987), 'Het Specifieke van de Industriële Marketing (I)', De omgeving en het Marktonderzoek, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg. 61, pp. 433-447.

Leeflang, P.S.H. en M.J. Brand (1988), 'Het Specifieke van de Industriële Marketing (II), De marktinstrumenten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg. 62, pp. 12-26.

Levitt, Th. (1983), 'The Globalization of Markets', *Harvard Business Review*, vol. 61, May-June, pp. 92-102.

Leyer & Weerstra, Management Consultants B.V. (1988), *Het Witboek Vertaald*, NMB Bank, Amsterdam

'Made in Holland', *Intermagazine*, maart 1987, pp. 31-47.

Meerhaege, M.A.G. van (1972), *Internationale Economie*, H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden.

Metze, M. (1988), 'De Maat van Nederland', *Intermagazine*, juni 1988, pp. 30-33.

Miracle, G.E. en G.S. Albaum (1970), *International Marketing Management*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ill.

Ohlin, B. (1933), *Interregional and International Trade*, Cambridge.

Quelch, J.A. en E.J. Hoff (1987), 'Mondiale Marketing op Maat', *Harvard Holland Review*, nr. 10, pp. 70-81.

Ven, P. van de (1988), 'Nederland en de Dollar', *Intermediair*, jrg. 24, nr. 30, blz. 19-23.

Welt, L.G.B. (1982), *Countertrade, Business Practices for Today's Worldmarket*, American Management Association Publications, New York.

Westenbrugge, H.C. van en J.F. Laman Trip (1988), 'Op Weg naar Europa na '1992', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 22, nr. 5, pp. 14-18.

Wind, Y.J., S.P. Douglas en H.V. Perlmutter (1973), 'Guidelines for Developing International Marketing Strategies' *Journal of Marketing*, vol. 37, April, pp. 14-23.