

# Internationaal ondernemen

Radha Jethu-Ramsoedh, Maud Hendrickx

Tweede druk



Noordhoff Uitgevers

Inclusief  
**online  
toetsen!**  
Code binnenin





# Internationaal ondernemen

Een inleiding

**Mr. Radha Jethu-Ramsoedh**  
**Ing. Maud Hendrickx**

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Studio Frank & Lisa, Groningen

Omslagillustratie: Stocksy.com

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,  
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te  
achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op  
teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te  
nemen met de uitgever.

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die  
desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en  
uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen  
gegevens houden zij zich aanbevolen.*

1 / 15



© 2015 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag  
niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd  
gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij  
elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier,  
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken  
van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van  
artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te  
voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp,  
www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemle-  
zingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men  
zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisa-  
tie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval  
system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopy-  
ing, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-87244-1

ISBN 978-90-01-85080-7

NUR 801

# Woord vooraf

Het open karakter van de economie en de internationalisering van het bedrijfsleven hebben geleid tot een groeiende behoefte aan goed opgeleide studenten met een brede kennis op het gebied van internationaal ondernemen. Voor Nederlandstalige programma's in het hoger onderwijs ontbrak er volgens ons een boek waarin de basisbeginselen van het internationaal ondernemen worden uitgelicht. Het is een eerste kennismaking met internationaal ondernemen, voor studenten die het onderwerp vaker in het curriculum gaan tegenkomen: het boek legt hiervoor de basis. Studenten wordt duidelijk gemaakt dat internationaal ondernemen niet alleen maar bestaat uit abstracte theorieën, maar dat de werkelijkheid van elke dag ook een belangrijke rol speelt. Daarom zijn ter verduidelijking van de stof praktische cases, feiten en cijfers opgenomen. Theorieën en algemene beginselen zijn opgenomen om de dynamische internationale omgeving in te leiden.

Het boek is sectorbreed geschreven, waardoor het toepasbaar is voor verschillende hoger beroepsopleidingen. Wij denken daarbij aan opleidingen waarin internationaal ondernemen, internationale handel, internationaal management en globalisering een onderdeel vormen van het curriculum. Omdat bijna elk bedrijf te maken heeft met buitenlandse producten, leveranciers of afnemers, is dit boek ook een aanrader voor iedereen die binnen een internationaal bedrijf werkzaam is en vanuit de vooropleiding nog geen kennis op dit gebied heeft opgedaan.

In de tweede druk zijn de feiten geactualiseerd. Hierbij zijn onderwerpen als social media, crowd funding en de zesde dimensie van Hofstede toegevoegd. Daarnaast is er meer aandacht in de artikelen en cases voor de BRICS-landen en Afrika.

Voor op- en aanmerkingen houden wij ons aanbevolen, vooral studenten worden nadrukkelijk uitgenodigd te reageren.

Ten slotte willen wij natuurlijk onze dank uitspreken aan diegenen die adviezen en suggesties hebben gegeven:

Martin Zuurhout MBA (Martin Delta), Louise van Weerden (Hogeschool Saxion), Sharro Jethu (Optimal Synergy), Marijn Mulders (Avans Hogeschool Breda), Daniël van Middelkoop (Alice O.), Hendrie van Maanen (Christelijke Hogeschool Ede), Ron Harmsen (Omroep Gelderland), Collega's van de TMO Fashion Business School.

Daarnaast gaat onze dank uit naar al diegenen uit het bedrijfsleven die hebben meegelezen en praktische adviezen hebben gegeven: Eric Verbeek (AON) en Henrike Bongers (Novagraaf).

Een speciaal woord van dank gaat uit naar Ageeth Bergsma van Noordhoff Uitgevers voor haar goede begeleiding en onze families voor hun aanmoediging.

Radha Jethu-Ramsodh

Maud Hendrickx

# Inhoud

## **1 Inleiding in internationaal ondernemen 9**

- 1.1 Wat is internationaal ondernemen? [11](#)
- 1.2 Waarom gaan bedrijven de grens over? [17](#)
- 1.3 Nederland en internationaal ondernemen [28](#)
- 1.4 Organisaties die informatie hebben over internationaal ondernemen [35](#)  
[Samenvatting 37](#)  
[Vragen en opdrachten 39](#)

## **2 Politieke en economische omgeving 43**

- 2.1 Vrije handel [45](#)
- 2.2 Economische samenwerking [45](#)
- 2.3 Economische unie en monetaire unie [50](#)
- 2.4 Protectionisme [50](#)
- 2.5 Internationale organisaties [62](#)  
[Samenvatting 70](#)  
[Vragen en opdrachten 71](#)

## **3 Cultuur 75**

- 3.1 Wat is cultuur? [77](#)
- 3.2 Elementen van cultuur [82](#)
- 3.3 Indelen van culturele verschillen [90](#)
- 3.4 Ethiek [100](#)  
[Samenvatting 107](#)  
[Vragen en opdrachten 108](#)

## **4 Management en organisatie in een internationale omgeving 111**

- 4.1 Internationaliseren? [113](#)
- 4.2 Strategisch management [114](#)
- 4.3 Value Chain analyse [119](#)
- 4.4 Strategische planning [121](#)
- 4.5 Interne organisatie [124](#)
- 4.6 Human Resource Management [129](#)  
[Samenvatting 135](#)  
[Vragen en opdrachten 136](#)

## **5 Externe analyse in een internationale omgeving 139**

- 5.1 Wat is een externe analyse? [141](#)
- 5.2 Initiële analyse [142](#)
- 5.3 Omgevingsanalyse [149](#)
- 5.4 Marktonderzoek [165](#)
- 5.5 Bepalen marktpotentieel [168](#)  
[Samenvatting 170](#)  
[Vragen en opdrachten 171](#)

## **6 Marktentreevormen en internationale marketing 175**

- 6.1 Buitenlandse samenwerking 178
- 6.2 Samenwerkingsvormen 180
- 6.3 Directe marktwerkingsvorm 189
- 6.4 Fusie & overname 193
- 6.5 Outsourcing & outtasking 195
- 6.6 Internationale marketing 197
- 6.7 Internationale marketingmix 200  
Samenvatting 210  
Vragen en opdrachten 211

## **7 Interculturele communicatie en management 215**

- 7.1 Voorbereiden op interculturele communicatie 217
- 7.2 Internationaal onderhandelen 221
- 7.3 Intercultureel management 233  
Samenvatting 240  
Vragen en opdrachten 241

## **8 Internationaal recht 243**

- 8.1 Internationaal recht 245
- 8.2 Internationale onderhandelingen 247
- 8.3 Internationale overeenkomsten 249
- 8.4 Het toepasselijk internationaal recht 254
- 8.5 Producteisen en aansprakelijkheid 254
- 8.6 Intellectuele eigendomsrechten 257
- 8.7 Geschillenbeslechting en rechtspraak 268  
Samenvatting 270  
Vragen en opdrachten 271

## **9 Risicomanagement, verzekeringen en financiën 275**

- 9.1 Risico's 277
- 9.2 Risicomanagement 282
- 9.3 Verzekeringen 285
- 9.4 Verzekeringsvormen 286
- 9.5 Financiën 294
- 9.6 Internationale financiering 302  
Samenvatting 307  
Vragen en opdrachten 308

## **10 Logistiek en douane 311**

- 10.1 Logistiek bij internationaal ondernemen 313
- 10.2 Transportbeleid 316
- 10.3 Vervoersvormen 321
- 10.4 Internationaal vervoersrecht 326
- 10.5 ICT en logistiek 328
- 10.6 Douane 331  
Samenvatting 343  
Vragen en opdrachten 345

Literatuur 347

Illustratieverantwoording 352

Register 353







## 1

# Inleiding in internationaal ondernemen

In dit inleidende hoofdstuk bespreken we wat internationaal ondernemen is en in welke context dit gezien moet worden. Daarnaast kijken we naar wat bedrijven beweegt de grens over te gaan. Hierbij komt een aantal begrippen zoals im- en export aan de orde, die telkens in dit boek terugkomen. Ten slotte zoomen we in op de prestaties van Nederlandse bedrijven met betrekking tot internationaal ondernemen.

---

Multinationals	11	Internationale handel	17
Internationaal ondernemen	15	Import	19
Lagelonenlanden	12	Export	20
Globalisering/mondialisering	12	Buitenlandse Directe Investeringsen	22
Bruto Nationaal Product	12	Proactieve motieven	23
BRICS-landen	12	Reactieve motieven	23
N11-landen	12	Wederuitvoer	29
Duurzaam internationaal ondernemen	15	G7-landen	29
Regionalisering	15	Actieve handelsbalans	30
Stakeholder	15	Handelsoverschot	30
People	15	Handelstekort	30
Planet	15	Passieve handelsbalans	30
Profit	15		

# Elke dag openen er weer drie nieuwe winkels

## De Deense keten Flying Tiger kwam in 2008 naar Nederland en heeft hier nu tien winkels in hebbedingen.

De Amsterdamse vestiging van hebbedingenwinkel Flying Tiger ging vorig jaar open, net als die in Rotterdam. Er zijn er nu tien. Wereldwijd heeft de keten 322 winkels in 21 landen, waaronder Japan, IJsland en Griekenland, met vorig jaar een totaalomzet van 228 miljoen euro. In Nederland steeg de omzet vorig jaar met 72 procent. Om hoeveel geld het gaat, maakt het bedrijf niet bekend. Iedere dag opent Flying Tiger drie winkels, meldt de officiële website.

Kaarsjes en koptelefoons, sieraden, snoep, notitieblokjes en speelgoed: het brede assortiment en de strakke, eenvoudige stijl van de producten is volgens mede-eigenaar Annemieke Degens Dil (55) een van de belangrijkste redenen dat klanten terugkomen. 'Een echte doelgroep hebben we niet. Kinderen vinden hier leuke speeltjes en schoolspullen, ouderen komen voor een leesbril. Iedereen vindt wat.'

De eerste Flying Tiger-winkel stamt uit 1995. Oprichter Lennart Lajboschitz had in Kopenhagen al een eigen zaak. Toen hij met vakantie ging, liet hij de leiding aan zijn

schoonzus over. Omdat zij de prijzen niet kende, stelde hij voor om alle producten voor 10 kroon te verkopen. De eenheidsprijs werd een succes. Lajboschitz veranderde de naam van de zaak uiteindelijk eerst naar Tiger, omdat het Deense woord 'Ti' er' in de volksmond voor 10 kroon staat, en op het Deense woord voor tijger lijkt.

Annemieke Degens Dil heeft met haar man de helft van de Nederlandse winkels in handen, de andere helft bezit het concern zelf. De samenwerking met Lajboschitz kwam tot stand nadat ze in 2007 Tiger-winkels had gezien. Degens Dil, die managementfuncties bij Intratuin en IKEA had gehad, zag brood in de formule en schreef Lajboschitz een brief. Een week later dronken ze koffie, in 2008 ging de eerste Flying Tiger-winkel in Nederland open, in Arnhem.

De tien winkels hebben samen 140 werknemers. Volgende maand gaat een vestiging in Breda open; twee winkels staan nog elders gepland. Volgens Degens Dil is er ruimte voor nog zeker veertig zaken maar zijn er te weinig goede locaties. 'We willen graag zitten in steden met meer dan 100.000 inwoners, maar wel in ruime panden. Die zijn in veel binnensteden niet makkelijk te vinden.'



## 1.1 Wat is internationaal ondernemen?

Waar komen de producten vandaan die je vandaag gebruikt hebt? Denk even aan hoe je de dag begon. De Sony-wekker gaat af en vervolgens check je op je iPhone of er nog berichten zijn. Je zet de LG-tv aan en kijkt naar het nieuws, terwijl je snel een Nespresso drinkt. Vervolgens poets je de tanden met Aquafresh en trek je de Diesel-spijkerbroek aan. Je sprint op je Giant-fiets naar het station om de trein te halen.

Het zijn allemaal merken en producten die in Nederland verkocht worden, maar ze zijn zeker niet allemaal in Nederland bedacht en geproduceerd. De markt voor producten en diensten beperkt zich niet tot de Nederlandse of Europese grenzen, maar strekt zich uit over de gehele wereld. Daarnaast zijn veel bedrijven in buitenlandse handen en opereren zij wereldwijd. Deze bedrijven worden ook wel multinationals genoemd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bedrijven als Albert Heijn, Philips en ook aan DSM en Unilever. Maar ook het midden- en kleinbedrijf (MKB) beperkt zich niet meer tot zakendoen in Nederland. Steeds meer kleine bedrijven gaan de grens over: denk bijvoorbeeld aan webshops die goederen verkopen aan buitenlandse afnemers. Uit onderzoek van het CBS blijkt dat bijna 99% van alle bedrijven met internationale handel een MKB-bedrijf is.

### Multinationals

● [www.fortune.com](http://www.fortune.com)

## De wereld ranglijst met de 500 grootste ondernemingen

Internationale ondernemingen staan weer op de kaart. Terwijl wij de wereldwijde financiële crisis en recessie moeizaam achter ons laten, hebben de 500 grootste bedrijven in termen van omzet in 2013 alle records voor de verkoop gebroken. Na een fikse inspanning hebben zij gezamenlijk een omzet van \$31,1 biljoen vergaard, zo'n 2,5% meer dan in 2012, en de winst steeg spectaculair met 27% tot bijna \$2 biljoen. De 95 Chinese bedrijven op deze lijst (vorig jaar waren het er nog 89) maakten bekend dat ze een omzet van \$5,8 biljoen hadden behaald. Er stonden vier Amerikaanse bedrijven minder op de ranglijst dan vorig jaar, maar Amerika blijft landsaanvoerder met 128 ondernemingen op de lijst, van wie Wal-Mart de eerste plaats inneemt met \$8,6 biljoen aan inkomsten.

Hieronder een lijst van de top 10 van de Global 500 (gebaseerd op cijfers 2013):

- 1 Wal-Mart (Verenigde Staten)
- 2 Royal Dutch/Shell Group (Verenigd Koninkrijk/Nederland)
- 3 Sinopec (China)
- 4 China National Petroleum (China)
- 5 Exxon Mobil (Verenigde Staten)

6 BP (Verenigd Koninkrijk)  
 7 State Grid (China)  
 8 Volkswagen (Duitsland)  
 9 Toyota Motor (Japan)  
 10 Glencore (Zwitserland)

14 augustus 2014

### Internationaal ondernemen

Internationaal ondernemen is een ruim begrip. Het is niet alleen het investeren in het buitenland en het verkopen van goederen en diensten aan het buitenland. Het heeft ook te maken met de ontwikkeling van internationale economische activiteiten of met de handelingen die nodig zijn om zaken te gaan doen in het buitenland. Steeds vaker sluiten ondernemingen samenwerkingsverbanden met partners in het buitenland. Zo besteden ze activiteiten uit naar lagelonenlanden om hun productiviteit te verhogen of om met goedkopere arbeidskrachten te kunnen werken. Ze delen kennis met buitenlandse partners om ten opzichte van de concurrent sterker te staan of ze werken samen met anderen om schaalvoordelen te realiseren. Omdat dit veel ingewikkelder is dan nationaal ondernemen, willen we in dit boek zo veel mogelijk aspecten behandelen die anders zijn dan bij het zakendoen in eigen land.

### Lagelonenlanden

#### 1.1.1 Globalisering

Hoe komt het nu dat internationaal ondernemen zo'n enorme vlucht heeft genomen? Door het opengaan van de grenzen wordt het steeds makkelijker om producten of diensten uit andere landen te kopen of aan andere landen te verkopen. De opkomst van internet heeft hieraan een belangrijke bijdrage geleverd. Het is makkelijker en goedkoper geworden om met anderen wereldwijd in verbinding te staan. Door de opkomst van de lagelonenlanden, zoals bijvoorbeeld China, India, Bangladesh, kan goedkoper geproduceerd worden. Als niet alleen goederen en diensten, maar ook kapitaal, kennis en arbeid hun weg vinden over de wereldbol, is er sprake van globalisering of mondialisering. Door het wegvallen van landsgrenzen reizen mensen meer dan ooit. Daardoor hebben politieke systemen, economieën en culturen steeds meer invloed op elkaar. Dit is ook te zien in wereldsteden: steeds meer steden gaan op elkaar lijken. Kijk bijvoorbeeld maar eens naar McDonald's, die in iedere wereldstad een vestiging heeft.

### Globalisering Mondialisering

De laatste tien jaren worden vaak 'het tijdperk van de globalisering' genoemd. Toch is globalisering geen verschijnsel van de laatste decennia. Als gekeken wordt naar de groei van het Bruto Nationaal Product (BNP) van alle landen samen, zien we dat meer dan de helft van deze groei komt vanuit de opkomende industrielanden (emerging markets). Deze landen spelen in de globalisering een steeds belangrijker rol. Denk bijvoorbeeld aan de BRICS-landen (Brazilië, Rusland, India, China en Zuid-Afrika), waar de komende jaren een enorme groei van het BNP wordt verwacht. Denk ook aan de zogenoemde N11-landen (Next Eleven-landen): Bangladesh, Egypte, Filipijnen, Indonesië, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Turkije, Vietnam en Zuid-Korea.

### Bruto Nationaal Product

### BRICS-landen

### N11-landen

## Bruto Nationaal Product (BNP)

De mate waarin een land deelneemt aan de internationale handel, hangt vooral af van het BNP. Het Bruto Nationaal Product van Nederland is het totaal van wat er in Nederland wordt geproduceerd aan goederen en diensten, plus de uit het buitenland afkomstige inkomens die men ontvangt als beloning voor het ter beschikking stellen van de productiefactoren. Het BNP is een belangrijke maatstaf voor de economische prestaties van een land. In tabel 1.1 wordt een overzicht gegeven van verschillende landen met daarbij hun BNP.

**TABEL** Verschillende landen met daarbij hun BNP

Land	BNP in Amerikaanse dollars in 2013
Wereld	75.260.642.584.048
Verenigde Staten	16.967.739.758.395
China	8.905.335.869.769
Japan	5.875.018.799.868
Duitsland	3.716.837.527.956
Frankrijk	2.789.619.055.553
Verenigd Koninkrijk	2.506.905.818.183
Brazilië	2.342.551.559.807
Italië	2.058.171.889.629
Rusland	1.988.215.911.128
India	1.960.071.533.405
Canada	1.835.341.210.125
Australië	1.515.558.382.553
Spanje	1.361.121.929.657
Korea	1.301.575.380.898
Mexico	1.216.087.074.270
Indonesië	894.967.331.904
Turkije	820.622.254.941
Nederland	797.211.252.422

Bron: World Development Indicators van World Bank

Zoals ieder verschijnsel, kent globalisering een aantal voor- en nadelen.

De voordelen van globalisering zijn:

- Zij draagt bij aan hogere economische groei en welvaart.
- Zij deelt technologische kennis.
- Zij leidt tot wijd verspreide culturele integratie.

De nadelen van globalisering zijn:

- Er is een grotere kans op ondermijning van lonen in ontwikkelde landen.
- Er is een toename van uitbuiting arbeiders in minder ontwikkelde landen.
- Zij geeft multinationals veel macht.

Door de opkomst van het terrorisme heeft de globalisering de afgelopen jaren een deuk opgelopen. Kijk maar naar de verscherpte ingangscntroles op luchthavens en bij landsgrenzen, het verplicht aanvragen van visa voor bepaalde landen en de immigratieprocedures bij binnenkomst van een land.

### 1.1.2 Nederland en globalisering

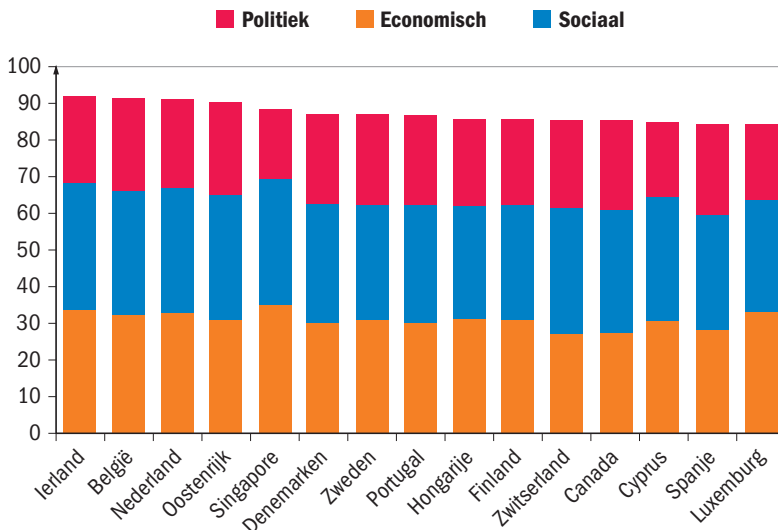
Hoe geglobaliseerd is Nederland, met zijn open en ontwikkelde economie en een multiculturele samenleving? Uit figuur 1.1 blijkt dat Nederland in wereldverband een derde plek inneemt op het gebied van globalisering. Hoe komt het dat zo'n klein land wereldwijd zo'n belangrijke plek veroverd heeft? Van oudsher is Nederland altijd al een handelsnatie geweest. Denk daarbij niet alleen aan het koloniale verleden maar ook aan de VOC. Het handelen zit in onze genen. Daarbij is Nederland klein en zijn niet alle grondstoffen beschikbaar. We moeten dus wel handel met andere landen drijven om bepaalde grondstoffen te kunnen kopen.

In figuur 1.1 zie je dat Nederland op het gebied van economische en sociale globalisering relatief goed scoort. Onder economische globalisering wordt volgens KOF verstaan de internationale handel en de buitenlandse investeringen. Daarnaast gaat het ook om de belemmeringen die er bestaan bij internationaal ondernemen (zie hoofdstuk 2). Nederland heeft een open economie met weinig handelsbelemmeringen en is sterk afhankelijk van buitenlandse handel en investeringen.

FIGUUR 1.1 Globaliseringsscore

#### De mondiale top 20

De meest geïntegreerde landen vertonen grote verschillen qua karakter en omvang en hebben als het om globalisatie gaat, zeer verschillende wegen bewandeld.





Op sociaal gebied wordt gekeken naar persoonlijk contact (telefoonverkeer, toerisme, overboekingen van geld naar het buitenland), naar de informatiestromen (internet, tv, kranten) en de hoe dichtbij er een IKEA of een McDonald's in de buurt is. Nederland is op Zweden na het land met de meeste internetaansluitingen per inwoner. En met een McDonald's in bijna iedere stad is er sprake van een betrekkelijk hoge score. Daarnaast scoort Nederland ook goed op het gebied van politieke globalisering. Dit komt ment name tot uitdrukking in de hoeveelheid internationale organisaties die in Nederland gevestigd zijn, zoals het Internationaal Gerechtshof in Den Haag.

### 1.1.3 Regionalisering

Naast de ontwikkeling van globalisering ontstaat er de laatste jaren ook meer een tendens naar regionalisering. In plaats van dat men de wereld afzoekt naar potentiële handelspartners, keert men terug naar landen dichtbij de eigen thuismarkt. Dit is aangewakkerd door de economische crisis waarin allerlei landen hun eigen economie gingen beschermen en weer handelsbarrières gingen opzetten. Volgens sommigen is globalisering te ver doorgeschooten en wint regionalisering daarom aan kracht.

Een voorbeeld daarvan is dat fabrieken dicht bij de afzetmarkten komen te staan om snel op veranderende behoeften van afnemers te kunnen inspelen. China is niet langer de automatische nummer-één-keuze om een fabriek te plaatsen. Afrika, het Midden-Oosten, Zuid-Amerika en Zuidoost-Azië, maar ook Oost-Europa winnen rap terrein. Dit komt door de steeds hoger wordende kosten van transport door de stijgende olieprijs, maar ook door de stijgende loonkosten. Daarnaast maken technieken als 3D printen en robotisering het mogelijk om tegen steeds lagere kosten in Europa te produceren.

Als je kijkt naar de top vijf van de handelspartners van Nederland, dan zijn drie van de vijf buurlanden, namelijk Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk. Als je Europa als één regio beschouwt, dan zie je dat Nederland met zakendoen ook voor een groot deel dicht bij de landsgrenzen blijft.

### 1.1.4 Duurzaam internationaal ondernemen

Dat globalisering niet zonder gevolgen voor mens en milieu kon blijven, blijkt wel uit de aandacht die er de laatste tijd voor bestaat. Vandaar dat er in dit boek ook aandacht besteed wordt aan duurzaam internationaal ondernemen, dat bedrijven bewust maakt van de manier van zakendoen en de gevolgen, niet alleen voor mens en milieu maar ook voor de samenleving.

De kern van duurzaam internationaal ondernemen is de stakeholder. Een stakeholder is een groep of individu die invloed heeft op of beïnvloed wordt door een organisatie of bedrijf. In figuur 1.2 wordt een overzicht gegeven van stakeholders voor een bedrijf.

Aandeelhouders zijn vaak alleen maar gericht op economisch resultaat. Niet alle stakeholders hebben dit zelfde doel. Vandaar dat naast rendement ook gekeken moet worden naar het sociale aspect en het milieuresultaat. Daarom bestaat duurzaam internationaal ondernemen uit drie pijlers, namelijk:

- 1 People
- 2 Planet
- 3 Profit

Regionali-  
sering

Duurzaam  
internationaal  
ondernemen

Stakeholder

FIGUUR 1.2 Overzicht Stakeholders



Bron: Ontleend aan Donaldson & Preston, 1995

### Ad 1 People

People heeft betrekking op de menselijke kant van duurzaam internationaal ondernemen. Denk daarbij aan mensen binnen en buiten de onderneming en aspecten als gezondheid/veiligheid van de werkplek, arbeidsrechten, mensenrechten, lonen, scholing en kinderarbeid. Vooral wanneer bedrijven internationaal ondernemen is dit een belangrijke pijler, omdat de productie plaatsvindt in lagelonenlanden waar de arbeidsomstandigheden vaak niet al te best zijn.

### Ad 2 Planet

Planet houdt de zorg voor het milieu in. Door het uitputten van onze natuurlijke grondstoffen zal er gekeken moeten worden naar alternatieven. Aspecten als efficiënt omgaan met grondstoffen en afvalmanagement zijn een onderdeel hiervan. De laatste tijd is er veel aandacht voor recycling, waarbij producten gemaakt worden uit onderdelen die na de levensduur van het oorspronkelijke product opnieuw gebruikt kunnen worden.

### Ad 3 Profit

Natuurlijk is winst (profit) een voorwaarde voor de continuering van een onderneming, maar daarnaast is ook een aantal andere aspecten van belang die bijdragen aan de algemene welvaart. Profit omvat aspecten als locatiebeleid, winstgevendheid, winstbestemming, dividenduitkeringen, sponsoring en goede-doelenbeleid.

Voor bedrijven is het de kunst om een goede balans tussen deze drie pijlers te vinden.

Door de toenemende globalisering worden steeds meer producten in het buitenland geproduceerd en is het niet altijd duidelijk waar de grondstoffen van deze producten vandaan komen. Ook weten we niet altijd onder welke omstandigheden ze worden geproduceerd. Steeds meer bedrijven nemen de verantwoordelijkheid voor de gehele bedrijfskolom van het product op zich en daarmee komen er steeds meer bedrijven die aan 'fair trade' doen, denk

bijvoorbeeld aan koffie en kleding. Deze 'fair trade'-producten zijn gemaakt van grondstoffen waarvoor een eerlijke prijs is betaald, waardoor boeren een bestaansrecht verwerven. Het productieproces wordt gecontroleerd en uitwassen als kinderarbeid en slechte werkomstandigheden kunnen hierdoor voorkomen worden. Kortom, duurzaam ondernemen houdt niet op bij de landsgrenzen!



## 1.2 Waarom gaan bedrijven de grens over?

Als bedrijven zakendoen in het buitenland, wordt van internationalisering gesproken. Waarom maken bedrijven deze keuze? Hierop gaan we in deze paragraaf verder in. Eerst zal de basis van internationaal ondernemen, de internationale handel, uitgelegd worden. Vervolgens wordt gekeken naar een ander aspect van internationalisering, namelijk buitenlandse investeringen. Afsluitend worden de motieven gegeven waarom bedrijven internationaal ondernemen.

### 1.2.1 Internationale handel

Zoals hiervoor al aangegeven, is de basis voor internationalisering vaak de handel van goederen of diensten, internationale handel genoemd. Hiermee is Nederland van oudsher al bekend, denk bijvoorbeeld aan de al eerder genoemde VOC-tijd. Met sommige landen heeft Nederland al eeuwenlang een goede band en al eeuwenlang wordt er ook al handel gedreven.

**Internationale handel**

#### Waarom ontstaat er internationale handel?

Internationale handel bestaat al sinds menseneugenis maar pas in de laatste 250 jaar zijn er theorieën over ontstaan. Vanuit verschillende economische gezichtspunten heeft men in de afgelopen jaren geprobeerd het ontstaan van de internationale handel in een land te verklaren. De klassieke economen kwamen al gauw tot het inzicht dat macro-economische condities op de thuismarkt voor een deel de internationale concurrentiekracht kunnen bepalen. Denk hierbij aan het nationaal inkomen, de werkgelegenheid, de nationale consumptie, de investeringen en het algemeen prijsniveau (of prijspeil).

GLOBAL RESEARCH, 14 AUGUSTUS 2014 (BEWERKT)

## Handel hoeft de economie niet te stimuleren - door John Kozy

Bij 'handel' denken we aan Marco Polo. Hij laadde wat goederen van Europese makelij aan boord van zijn schepen om naar China te trekken. Daar ruilde hij die goederen voor producten, zoals zijde en zeldzame specerijen, die hij vervolgens mee terugnam naar Europa, waar hij ze met een gigantische winst verkocht. Andere handelaren deden het ongeveer op dezelfde manier.

Handel drijven was toen iets wat gevaarlijk en immoreel was. Handelaren werden vaak afgeperst door lokale leiders van wie het land was waar de handelaren doorheen moesten reizen. Bij tijd en wijle werden ze alleen maar beroofd.

Al die ingrediënten leidden tot een zoektocht naar veilige handelsroutes.

Portugese zeevaarders zeilden om Kaap Hoorn heen. Daarna probeerde Columbus een route ten westen van Spanje te vinden en stootte toevallig op een onbekend continent waar hij waardevolle landbouwproducten vond en zilver. Het tijdperk van koloniseren begon.

In de nieuw verworven kolonies waren arbeidskrachten nodig. De Engelsen bedachten de trilaterale handel. Schepen vol goederen die in Engeland geproduceerd waren, voeren naar West Afrika, waar deze goederen geruild werden tegen mensen die in Centraal Afrika ontvoerd waren. De schepen, volgeladen met mensen, zeilden vervolgens naar Amerika waar ze als slaaf verkocht werden. De slavernij in Amerika was een gevolg van de handel.



Het gezichtspunt van de (neo)klassieke economen is dat het ontstaan van internationale handel met name uit verschillen in (kost)prijzen en productiviteit tussen landen valt te verklaren. Het land dat een product het goedkoopst kan produceren, zal de producten verkopen aan andere landen. Na de theorieën van absolute en comparatieve kostenvoordelen (Ricardo 1817) kwamen Heckscher en Ohlin (1933) met het gezichtspunt dat de beschikbaarheid en de prijs van productiefactoren de mate van internationale handel bepaalden. Zo zal bijvoorbeeld India, dat in vergelijking met

Zwitserland veel arbeid beschikbaar heeft, zich op het produceren van arbeidsintensieve goederen moeten concentreren. Zwitserland, met meer kapitaal dan arbeid, zou zich in kapitaalintensieve producten moeten specialiseren.

Moderne handelstheorieën die de afgelopen veertig jaar zijn geïntroduceerd, leggen de nadruk op andere dan prijselementen, zoals kwaliteit, schaalvoordelen, leercurven, technologische ontwikkeling en productdifferentiatie. De traditionele theorieën nemen volgens Kol en Mennes (1989) de belangrijkste plaats in bij de vraag waarom er internationale handel is, maar deze theorieën kunnen slechts gedeeltelijk verschillen in concurrentiekracht tussen landen verklaren.

In 1990 heeft Porter in zijn boek *The competitive advantage of nations* geprobeerd een brug te slaan tussen de gezichtspunten van de neoklassieke en moderne handelstheorieën. Porter richt zich bij het verklaren van het nationaal concurrentievermogen niet op één factor op macroniveau maar op meerdere factoren op mesoniveau (bedrijfstakniveau). De volgende factoren spelen een rol bij het onderscheidend vermogen van sectoren:

- de mate en aard van de binnenlandse concurrentie
- de aanwezigheid van voldoende toeleverende bedrijvigheid
- de factorcondities op de thuismarkt (infrastructuur, kapitaal, arbeid)
- de vraagcondities (inspelen op de verscheidenheid in de vraag bij afnemers)

Hierdoor kan het dus voorkomen dat de ene bedrijfstak nog veel meer in eigen land actief is terwijl een andere bedrijfstak al veel langer geïnternationaliseerd is. Voorbeelden hiervan zijn in de Verenigde Staten Silicon Valley (computers), in Nederland Rotterdam (logistiek), in India Bangalore (software outsourcing), in Frankrijk Parijs (mode).

Er zijn verschillende manieren van internationaal handel drijven die hierna worden uitgelegd:

- import
- export

Deze komen veelvuldig terug in dit boek.

### Import

Importeren is het kopen van buitenlandse producten, die in Nederland worden ingevoerd. Een bedrijf koopt goederen of diensten van een exporteerend bedrijf met als doel het te verkopen met winst. Omdat de wereld steeds kleiner wordt, liggen er producten of onderdelen in de schappen die duizenden kilometers verderop gemaakt zijn. Dit kan vanuit twee oogpunten gebeurd zijn:

- Het produceren van goederen of onderdelen is in andere landen goedkoper, waardoor producten vaak in Europa ontwikkeld worden en in het betreffende land geproduceerd worden. Dit kan diverse oorzaken hebben:
  - In het land van herkomst zijn de arbeidskosten lager dan in Europa.
  - De grondstof is in het land van herkomst voorhanden. De verwerking van de grondstoffen in het land van herkomst levert niet alleen een tijdsvoordeel op. Het heeft ook als voordeel dat materiaalkennis die nodig is bij het vervaardigen van het product ter plekke aanwezig is.
- Het product of de dienst is in Nederland nog niet op de markt.

### Import

[www.fd.nl](http://www.fd.nl)

## Tata-topman maakt zich zorgen over Chinese staalimporten

**De Europese staalsector begint zich steeds verder te herstellen. De vraag trekt verder aan, maar tegelijkertijd neemt ook de concurrentie binnen Europa toe.**

Karl-Ulrich Köhler, de topman van Tata Steel Europe, verklaarde woensdag dat de Europese staalmarkt zich in de goede richting beweegt. Het herstel van de vraag is nog niet zo krachtig als hij zou willen, maar op de markt is meer stabiliteit en de winstgevendheid neemt toe. Maar Köhler zei zich ook zorgen te maken.

Europa, de meest toegankelijke staalmarkt ter wereld, wordt geconfronteerd met een sterke stijging van importen en dat beperkt de mogelijkheden van Europese staalconcerns om te profiteren van de groeiende vraag naar staal op het oude continent. Köhler maakte niet duidelijk op welke concurrenten hij doelde, maar zijn opmerkingen hebben zo goed als zeker betrekking op de toenemende import van goedkoop staal uit China, vaak afkomstig van Chinese staatsbedrijven.

Grote Europese staalconcerns als Arcelor Mittal, Tata Steel, Thyssen-Krupp en Salzgitter hebben de afgelopen jaren voor miljarden euro's aan kostenbesparingen doorgevoerd en fabrieken gesloten op het oude continent. Genoemde concerns stelden ook bij herhaling last te hebben van de concurrentie van Russische en Oekraïense staalconcerns en van goedkopere Chinese staalimporten. De vraag naar staal daalde de afgelopen jaren sterk, als gevolg van de economische crisis en een teruglopende vraag uit de bouwsector en de automotive.



Tjabel Daling, 13 augustus 2014

### Export

#### Export

Exporteren is het uitvoeren van binnenlandse producten of diensten. Exporteren is dus het tegenovergestelde van importeren. De belangrijkste motieven waarom men zich op de buitenlandse markt begeeft, zijn:

- Nieuwe technieken en nieuwe producten vormen een uitdaging. Op een minder ontwikkelde markt zal de vraag naar het product groter zijn dan op een reeds ontwikkelde markt.
- De binnenlandse markt is te klein voor het product; er is een te kleine vraag of een te groot aanbod van eenzelfde soort product.
- Om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen moet er steeds naar nieuwe afzetmarkten gezocht worden.
- Het product dat een bedrijf aanbiedt, heeft een zodanige kostprijs dat men op de buitenlandse markt concurrerend kan werken.
- Als een bedrijf te maken heeft met een overcapaciteit, is het aantrekkelijk om producten op een buitenlandse markt te verkopen.

• [www.boerderij.nl](http://www.boerderij.nl)

## Pluimveehouderij

### EU voorziet daling export pluimveevlees

BRUSSEL – De Europese Unie (EU) slaagt redelijk in de heroriëntatie op andere afzetmarkten voor pluimveevlees, maar problemen met Oekraïne en Rusland werpen een donkere schaduw. Oekraïne neemt minder vlees af en streeft naar meer zelfvoorziening. Ook de politiek onzekere situatie en de devaluatie van de Oekraïense munt drukken de export naar dat land. Ook de export naar Rusland staat onder druk. In de eerste vier maanden van dit jaar was er wel een lichte opleving van de export naar Rusland als gevolg van de importstop van varkensvlees.

De EU heroriënteert zich op andere markten en slaagt daar gedeeltelijk ook in. Er wordt meer afgezet in Zuid-Afrika en Benin, maar dit compenseert niet de gedaalde exporthoeveelheden naar Hongkong, Saoedi-Arabië en Oekraïne. Aan de importkant is de import uit Brazilië gegroeid en die uit Thailand gedaald. De verminderde importen uit Thailand zijn volgens de EU toe te schrijven aan de politieke onrust in dat land.

De Europese productie van pluimveevlees groeit al jaren gestaag. De EU verwacht dat die groei nog wel even doorgaat. Wel verwacht de EU dat die groei kan vertragen op het moment dat de varkens- en rundvleesproductie herstelt.



### 1.2.2 Buitenlandse investeringen

Naast internationale handel kunnen bedrijven ook investeren in het buitenland, de zogenoemde buitenlandse directe investeringen (BDI). Dit vindt plaats wanneer men direct investeert in de productie in een ander land. Het kan ook gebeuren door een bedrijf in een ander land op te starten, door een lokaal bedrijf over te nemen of door te fuseren met een ander bedrijf.

● [www.telegraaf.nl](http://www.telegraaf.nl)

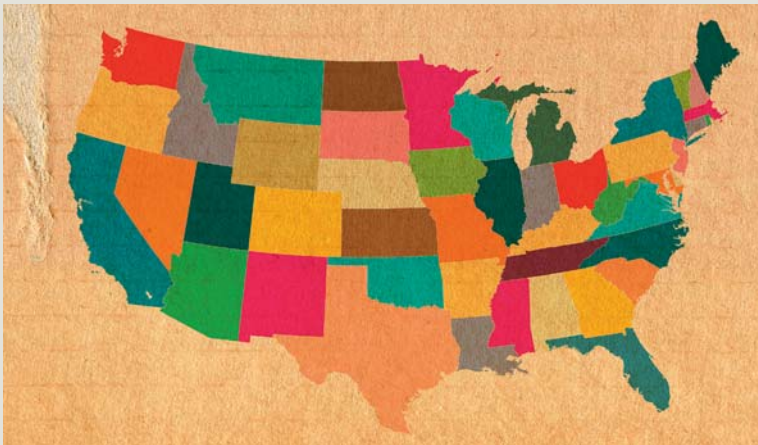
## VS grootste buitenlandse investeerder in EU

**LUXEMBURG (ANP) – Bedrijven uit de Verenigde Staten waren afgelopen jaar met ruime afstand de grootste buitenlandse directe investeerders in de Europese Unie met in totaal 313 miljard euro. Dat maakte het Europese statistiekbureau Eurostat vrijdag bekend.**

Na de VS komt Brazilië met 21 miljard euro aan directe investeringen in de EU, gevolgd door Zwitserland (18 miljard euro), Japan (10 miljard euro) en Hongkong en Rusland met ieder 8 miljard euro.

Omgekeerd geldt dat de VS in 2013 de grootste ontvanger was van buitenlandse directe investeringen uit de EU met 159 miljard euro. De totale directe investeringen in de rest van de wereld door bedrijven uit de EU bedroegen vorig jaar 341 miljard euro, aldus Eurostat.

Eurostat meldde dat de buitenlandse directe investeringen in Nederland van investeerders buiten de EU vorig jaar 14,2 miljard euro bedroegen en dat de buitenlandse directe investeringen buiten de EU vanuit Nederland uitkwamen op 10,5 miljard euro.



20 juni 2014

### 1.2.3 Motieven

Er zijn tal van motieven waarom een bedrijf besluit om zaken te doen met het buitenland. Sommige bedrijven overkomt het gewoon. Ze stuiten in het



buitenland op een interessant product dat in Nederland nog niet te koop is. Ze zien een 'gat in de Nederlandse markt' en besluiten om dit product op de Nederlandse markt te brengen. Of ze ontmoeten tijdens een vakantie in Frankrijk toevallig een Spaanse ondernemer. Ze raken aan de praat en het klikt zelfs zo dat ze besluiten te gaan samenwerken, met als eindresultaat dat een volle vrachtwagen keramiek maandelijks vanuit Spanje naar Nederland komt. Natuurlijk is de belangrijkste reden geld verdienen maar vaak is dat niet de enige. In tabel 1.1 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste redenen. Deze zijn op te delen in proactieve en reactieve motieven. Proactieve motieven komen voort uit het beleid dat een bedrijf opstelt om internationaal zaken te gaan doen, terwijl reactieve motieven voortkomen uit een bedreiging van de thuismarkt of uit de aard van het product.

**Proactieve  
motieven**  
**Reactieve  
motieven**

**TABEL 1.1** Motieven voor internationalisering

<b>Proactieve motieven</b>	<b>Reactieve motieven</b>
Winst- en groeidoelstellingen	Concurrentiekracht
Wil van management	Kleine en/of verzadigde thuismarkt
Onderscheidend vermogen van product	Benutten van overcapaciteit
Inspelen op marktkansen in buitenland	Verminderen afhankelijkheid klanten/leveranciers
Schaalvoordelen	Stabilisatie van seizoensinvloeden
Integratie van bedrijfskolom	Nabijheid van klanten/leveranciers
Belastingvoordelen	Korte houdbaarheid van product

Bron: Albaum et al., 2008, p. 76

Hier volgt een uitleg van deze motieven.

### **Proactieve motieven**

Zoals eerder gesteld, komen proactieve motieven voort uit het beleid dat een bedrijf zelf opstelt, dus zonder invloeden of bedreigingen van buitenaf. We onderscheiden een zevental proactieve motieven.

#### *1 Winst- en groeidoelstellingen*

Bedrijven kunnen tot de conclusie komen dat de groeidoelstelling op de binnenlandse markt niet meer haalbaar is, omdat de binnenlandse markt volledig afgedekt wordt. Om toch te kunnen voldoen aan de geformuleerde groeidoelstelling, kan het management besluiten om de buitenlandse markt op te gaan. Vooral in deze tijd is kostenbesparing een belangrijk aspect. Door de productie te verplaatsen naar lagelonenlanden, kan bespaard worden op de productiekosten en kan meer winst behaald worden.

#### *2 Wil van het management*

De directie van het bedrijf heeft besloten om te internationaliseren. Het management en de medewerkers zijn er klaar voor om die nieuwe uitdaging op te pakken, er kan gereisd worden. Deze beslissingen worden soms ook aangewakkerd doordat het management bestaat uit mensen van andere culturen die kansen zien in hun land van geboorte.

### 3 Onderscheidend vermogen van product

Met een product dat zich positief onderscheidt van andere producten, kan een bedrijf zich in het buitenland profileren. Denk hierbij aan een lage prijs, superioriteit van het product, snelheid van levering, design, goede service, enzovoort. Een bedrijf kan goederen of diensten produceren die nog niet wereldwijd verkrijgbaar zijn. Een product met een hoog onderscheidend vermogen is moeilijk te kopiëren voor concurrenten. Sommige producten hebben technologische voordelen in een bepaald gebied. Het is echter de vraag hoe lang deze technologische voordelen blijven bestaan want de concurrentie zit natuurlijk niet stil.

www.fashionunited.nl

## Terug naar jaren negentig met schoenen van Mag

Je vindt het mooi of je vindt het lelijk. Een middenweg is er niet, volgens Maurice Bovée, eigenaar en directeur van Mag Creative Footwear. Het schoenenmerk uit de jaren negentig is terug van weggeweest. 'Wij geloven dat Mag perfect past in deze tijd.'

Volgens Bovée is alles aan het merk veranderd sinds de overname in 2009. 'De zolen, de leesten. De schoenen zijn nu fijner en technisch beter. Maar dat zie je niet van een afstandje. Pas als je de schoenen naast elkaar zet, valt het verschil op.' Volgens de eigenaar is het belangrijk dat de collecties niet te veel veranderen. 'Het onderscheidend vermogen van Mag heeft als voordeel dat iedereen het herkent. Mag heeft een imago en zowel winkeliers als consumenten willen dat graag behouden. We kunnen niet ineens elke trend in de collectie verwerken of gaan werken met studs of naaldhakken introduceren bijvoorbeeld. Dat is volstrekt ongeloofwaardig en dan worden we uitgelachen. Het is belangrijk om je ziel niet te verliezen, maar binnen de beperkte ruimte wel creatief en vernieuwend te zijn.'

#### 4 *Inspelen op marktkansen in buitenland*

De groeikansen op een bepaalde buitenlandse markt zijn soms hoger dan op de thuismarkt. Sommige markten laten een veel hogere welvaartsgroei zien dan de thuismarkt. Voor internationale ondernemingen betekent dit dat ze vaak meer kansen op groei zien in snel groeiende landen dan in landen waar de groei duidelijk achterblijft bij de rest van de landen in de wereld. Om die reden is hun investeringsbeleid vaak gericht op die snel groeiende markten.

Soms kan in het ene land goedkoper geproduceerd worden dan in het andere land. Dit is afhankelijk van de arbeidskosten, kosten van ruwe materialen, kosten van kapitaal en voorzieningen. De totale mix van kosten bepaalt waar het product het goedkoopst geproduceerd kan worden. De onderneming zal geïnteresseerd zijn in landen waar haar producten het goedkoopst gemaakt kunnen worden, met behoud van een goede kwaliteit.

#### 5 *Schaalvoordelen*

Economen hebben aangetoond dat het in sommige gevallen mogelijk is bij elke verdubbeling van de productie de kostprijs per eenheid terug te brengen met 10–30% per stuk. Dit komt vooral voor als het productieproces gestandaardiseerd kan worden. Door de internationale markt te betreden kan een bedrijf de productie doen groeien. Dit kan leiden tot productiekostenverlaging, waardoor de concurrentiekracht in het binnenland ook groter wordt.

#### 6 *Integratie van bedrijfskolom*

Sommige bedrijven doen aan voorwaartse of achterwaartse integratie om op die manier meer controle te krijgen over de gehele keten van producent naar de afnemer. De bedrijfskolom (zie figuur 1.3) kan bestaan uit: productie van ruwe materialen, productie van onderdelen, productie gereed product, groothandel, detailhandel en after sales service. Zo kunnen bij achterwaartse integratie bijvoorbeeld overnames plaatsvinden van productielocaties in het buitenland. Bij voorwaartse integratie kun je denken aan het overnemen van een winkelketen in het buitenland. Daarnaast kunnen er bij integratie van de bedrijfskolom kostenvoordelen ontstaan. Te denken valt aan een besparing op de transactiekosten, meer macht om met leveranciers en afnemers te onderhandelen over de prijs en het verminderen van de kans dat producten niet op voorraad zijn, evenals het terugbrengen van overheadkosten.

#### 7 *Belastingvoordelen*

Zakendoen in het buitenland kan ook de nodige belastingvoordelen opleveren, zoals bijvoorbeeld de bronbelasting (belasting die ingehouden wordt wanneer rente, royalties of dividend ontvangen wordt uit een ander land) die voor bepaalde landen kan leiden tot een vrijstelling of teruggave in Nederland. Daarnaast hoeft over buitenlandse verkopen geen btw te worden afgedragen.

#### **Reactieve motieven**

Reactieve motieven komen voort uit invloeden of bedreigingen van buitenaf en niet vanuit het beleid dat het bedrijf zelf opstelt.

Ook hier onderscheiden we een zevental motieven.

FIGUUR 1.3 Voorbeeld bedrijfskolom



Bron: <http://www.businessmodellen.com>

### 1 Concurrentiekracht

Sommige bedrijven ervaren de concurrentie op de binnenlandse markt voor een bepaald product als te zwaar, met als gevolg dat bijvoorbeeld de winstmarges onder druk kunnen komen te staan. Een bepaalde buitenlandse markt waar de concurrentie minder hevig is, kan in dit geval uitkomst bieden om toch een goed rendement te kunnen maken. Ook kan het voorkomen dat de toenemende concurrentie van buitenlandse bedrijven op de thuismarkt het bedrijf om financiële of personele redenen dwingt om het ontstane omzetverlies te compenseren door producten te gaan exporteren.

### 2 Kleine en/of verzadigde thuismarkt

Vooral als een product in de verzadigingsfase of neergaande fase van de productlevenscyclus terechtkomt, neemt de druk op de prijs vanwege de verhevigde concurrentie toe. Stel dat in een ander land op dat moment de markt voor dat product nog in de kinderschoenen staat. Dit kan ertoe leiden dat het management van een bedrijf besluit om die andere, lucratievere buitenlandse markt op te gaan. De grootte van de afzetmarkt speelt hierbij natuurlijk een belangrijke rol. De afzetmarkt in Nederland is klein in vergelijking met de veel grotere markten in Duitsland, Frankrijk en de VS.

### 3 *Benutten van overcapaciteit*

Als de productiecapaciteit onvoldoende wordt benut, omdat er niet meer afgezet kan worden op de binnenlandse markt, is de buitenlandse markt opgaan een ideale manier om deze capaciteit beter te benutten. Hierdoor kan de totale winst van een onderneming uiteindelijk toch toenemen. Overtollige voorraden zijn soms prima weg te zetten op buitenlandse markten, waarna de voorraadkosten weer tot aanvaardbare normen kunnen worden teruggebracht.

### 4 *Verminderen afhankelijkheid klanten/leveranciers*

In de regel geldt: hoe meer leveranciers hoe minder kans op voorraadtekorten. Door met meerdere leveranciers zaken te doen kan, op het moment van wegvallen van de handel met een bepaald land, overgeschakeld worden op meer handel met de andere leveranciers in de andere landen. Hoe meer klanten hoe groter de afzetspreiding en hoe lager het risico op omzetverlies als een klant wegvalt. Vooral bedrijven die zakendoen met landen die gekenmerkt worden door politieke instabiliteit, een hoge monetaire inflatie, een tekort op de betalingsbalans, een trage economische groei, doen er verstandig aan hun risico's te spreiden.

### 5 *Stabilisatie van seizoensinvloeden*

Sommige bedrijven hebben last van seizoensinvloeden, waardoor hun omzet in bepaalde maanden hoger is dan in andere maanden. Zo verkoopt een Nederlandse onderneming meer golfkarren in de lente en in de zomer dan in de wintermaanden. Door nu golfkarren te gaan leveren aan afnemers in landen waar het zomer is (denk aan Australië en Zuid-Afrika) als het in Nederland winter is, kunnen de seizoensfluctuaties in de omzet beter worden opgevangen.



### 6 *Nabijheid van klanten/leveranciers*

Omdat Nederland grenst aan België en Duitsland, is het vrij makkelijk om deze markten te betreden: de afstand is relatief klein. Daarom zijn deze landen de belangrijkste handelspartners van Nederland.

### 7 *Korte houdbaarheid van product*

Bij producten die aan bederf onderhevig zijn (denk aan verse voedselproducten zoals groenten en bloemen) en bij producten die in de tijd aan kwaliteit

inboeten (denk aan waspoeder) kan het zinvol zijn om die vroegtijdig in het buitenland af te zetten, omdat anders die producten onverkoopt worden.

## 1.3 Nederland en internationaal ondernemen

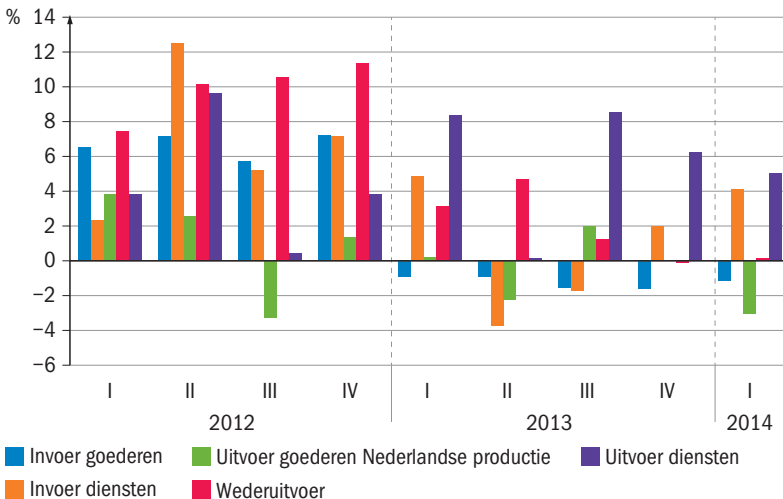
In deze paragraaf wordt gekeken naar de prestaties van Nederland op internationaal gebied. Zowel de internationale handel als de buitenlandse directe investeringen komen aan bod. Ook worden de vooruitzichten voor de wereldhandel besproken. In de laatste paragraaf wordt een opsomming gegeven van instanties die informatie hebben over internationaal ondernemen.

### 1.3.1 Nederland en internationale handel

Volgens de internationaliseringsmonitor 2014 van het Centraal Bureau voor de Statistiek, zijn bedrijven met internationale handel en internationale investeringen in de regel groter, ze hebben meer omzet, betalen hun personeel hogere salarissen en produceren efficiënter. Hieruit blijkt dat voor een gezonde bedrijfsvoering van een Nederlandse onderneming internationaal ondernemen onmisbaar is. Volgens dit rapport stelt het hebben van internationale relaties, bedrijven in staat om te specialiseren, de productieschaal te vergroten, productieprocessen uit te besteden of uitstekende halffabricaten in te kopen.

Sinds het uitbreken van de economische crisis in 2008 heeft de Nederlandse handel het lastig gehad. Sinds 2013 lijkt er weer een lichte groei te komen, met name door het volume maar niet door de prijs. De internationale handel bestaat uit goederen en diensten. Het blijkt dat Nederlandse importeurs en exporteurs in diensten minder economische tegenwind hebben ervaren dan bedrijven met goederenhandel. Uit figuur 1.4 blijkt ook

**FIGUUR 1.4** Mutaties waarde Nederlandse in- en uitvoer (t.o.v. zelfde kwartaal een jaar eerder)



Bron: Internationaliseringsmonitor 2014

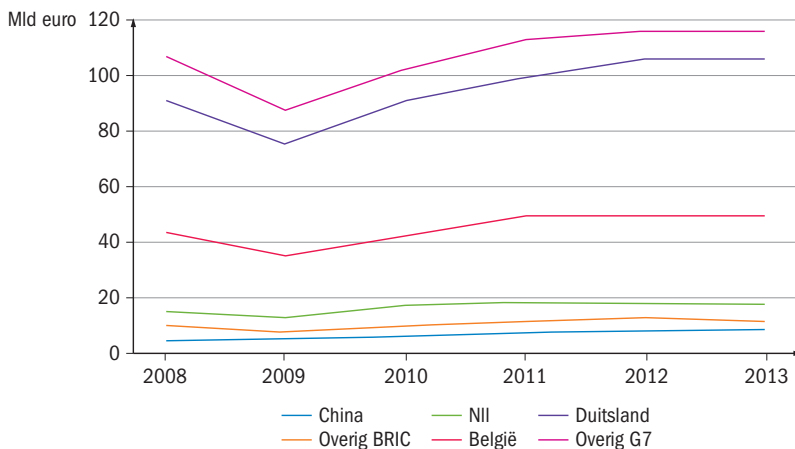
dat de wederuitvoer groeit. Wederuitvoer zijn doorgaans goederen die worden ingevoerd en het land in (vrijwel) onbewerkte staat verlaten. Het wordt ook wel re-export genoemd of doorvoer. Veel goederen komen in de Rotterdamse haven aan maar zijn bijvoorbeeld bedoeld voor Duitse bedrijven. Deze worden direct na import in Nederland doorgevoerd naar Duitsland en dus weer uitgevoerd.

## Wederuitvoer

In de afgelopen jaren is het aandeel van de Nederlandse export in de wereldhandel afgenomen. De meeste andere West-Europese landen hebben hun aandeel ook zien afnemen. Dit hangt samen met de sterke opkomst van Aziatische en Latijns-Amerikaanse landen. Uit figuur 1.5 blijkt dat de export van Nederland na een groei tussen 2009 en 2012, stabiliseert of zelfs licht krimpt. De totale waarde van de export was in 2013 433.106 miljoen euro. Opvallend is dat er steeds meer gehandeld wordt met de opkomende markten zowel met de BRICS- als met de N11-landen. De handel met de G7-landen en met buurland België neemt af. In waarde zijn de G7-landen (Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Duitsland, Italië, Japan, de Verenigde Staten en Canada) wel de belangrijkste handelspartners.

## G7-landen

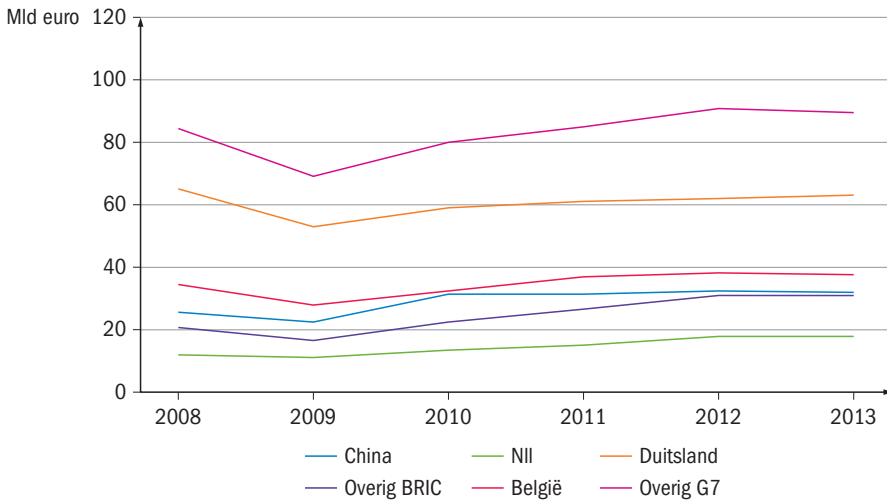
**FIGUUR 1.5** Ontwikkeling van de uitvoerwaarde Nederland naar specifieke landen(groepen), 2008–2013



Bron: Internationaliseringsmonitor 2014

Als je in figuur 1.6 kijkt naar de invoerwaarde, dan blijkt dat deze sinds 2012 afvlakt en in 2013 zelfs krimpt. De waarde van de invoer was in 2013 386.355 miljoen euro. Opvallend is dat de import vanuit China sinds 2010 weinig stijgt. Uit figuur 1.6 blijkt, net zoals bij de export, dat er meer ingevoerd wordt uit de BRICS- en de N11-landen.

**FIGUUR 1.6** Ontwikkeling van de invoerwaarde Nederland uit specifieke landen(groepen), 2008–2013



Bron: Internationaliseringsmonitor 2014

De belangrijkste handelspartners uit de N11 landen voor Nederland zijn: Nigeria, Zuid-Korea en Turkije. Met Nigeria wordt vooral in olieproducten gehandeld: ruwe aardolie wordt ingevoerd en geraffineerde olieproducten worden terug uitgevoerd. De invoer uit Zuid-Korea bestaat voornamelijk uit consumentenelektronica en elektrische apparaten, de uitvoer bestaat vooral uit gespecialiseerde machines voor landbouw en industrie. Uit Turkije wordt vooral kleding ingevoerd, terwijl de uitvoer voornamelijk bestaat uit kantoorapparaten en chemische producten (kunststoffen).

Zoals uit voorgaande cijfers blijkt, exporteert Nederland meer dan dat het importeert. Dit wordt ook wel een actieve handelsbalans genoemd: er is namelijk een handelsoverschot. Vaak wordt dit als positief voor een land ervaren omdat er dan meer geld in een land binnenkomt (voor de export ontvang je geld) dan dat er betaald wordt voor de import. Het tegenovergestelde hiervan is een handelstekort, ook wel een passieve handelsbalans genoemd. Doordat er meer geld het land uitgaat dan dat erin komt, wordt dit vaak als negatief ervaren. Veel ontwikkelingslanden hebben een passieve handelsbalans. Voor veel goederen en/of diensten zijn ze afhankelijk van het buitenland.

**Actieve handelsbalans**  
**Handelsoverschot**  
**Handelstekort**  
**Passieve handelsbalans**

### 1.3.2 Nederland en buitenlandse directe investeringen

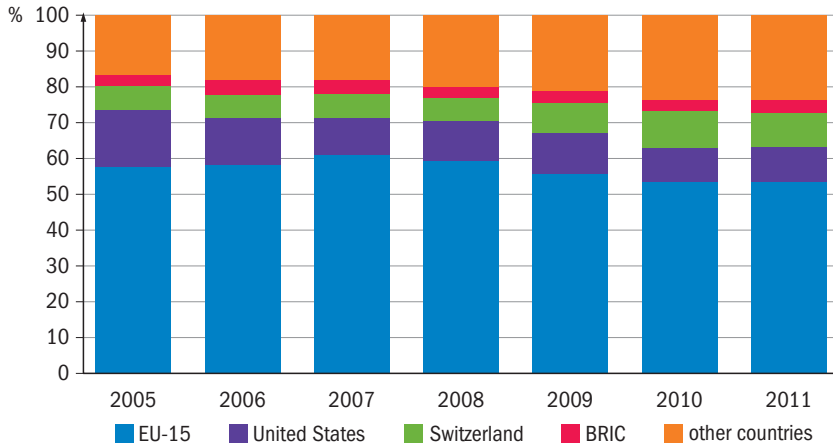
Nederlandse bedrijven hebben veel investeringen in het buitenland en buitenlandse bedrijven hebben veel investeringen in Nederland. De afgelopen jaren, toen het economische tij tegenzat, waren deze stromen minder groot dan in eerdere jaren, zo blijkt uit de internationaliseringsmonitor 2013 van het CBS.

Nederland was in 2012 goed voor 4,1% van alle buitenlandse investeringen. De EU-15-lidstaten en de Verenigde Staten waren in 2011 de grootste



investeerders in Nederland. Andersom waren deze landen ook de belangrijkste partners voor wat betreft uitgaande buitenlandse directe investeringen, zie ook figuur 1.7. Het blijkt dat bij de buitenlandse directe investeringen voor Nederland de BRICS- en de N11-landen nog een kleine rol spelen.

**FIGUUR 1.7** Bestemming van Buitenlandse Directe Investerings van Nederland



Bron: Internationaliseringsmonitor 2014

Ondernemingen die zich bezighouden met winning van delfstoffen, aardolie- en chemische producten, zijn erg actief op het gebied van buitenlandse investeringen. Tevens zijn dit ook de bedrijven waarvanuit het buitenland de meeste investeringen naartoe gaan. Het blijkt dat investeringen in Nederlandse bedrijven uit de elektrotechnische en de metaalbranche procentueel de grootste groei doormaakten in 2011. Daarentegen zijn Nederlandse financiële instellingen en verzekeringsmaatschappijen de tweede grootste branche met betrekking tot Nederlandse investeringen in het buitenland.

### 1.3.3 Vooruitzichten voor internationaal ondernemen

De wereldhandel heeft na de economische crisis een voorzichtig herstel laten zien. De verwachtingen over het herstel voor de wereldhandel zijn iets minder gunstig door politieke spanningen in diverse delen van de wereld. Deze leiden tot veel onzekerheid.

Uit de macro-economische verkenningen van het CPB van 2012–2015 blijkt dat er wordt uitgegaan van een groei van de wereldhandel in 2015 van 4,5%. Eindelijk lijkt ook een eind te zijn gekomen aan de economische krimp; voor 2015 wordt een groei van het Bruto Binnenlands Product (zie hoofdstuk 5) van 1,25% verwacht. Ook de im- en export vertonen in 2015 een groei van ruim 3%.

www.telegraaf.nl

## CPB: wereldhandel zakt in

**DEN HAAG (AFN) – De wereldhandel is in mei met 0,6 procent gekrompen ten opzichte van de voorgaande maand. Dat meldde het Centraal Planbureau (CPB) donderdag op basis van zijn eigen wereldhandelsmonitor.**

De daling volgt op een toename van de internationale handel met 1,6 procent in april. In de periode van maart tot en met mei groeide de handel gemiddeld met 0,2 procent. In mei nam zowel de import als de export van veel ontwikkelde economieën af. In opkomende landen in Azië nam de export nog wel toe.

De wereldwijde industriële productie stabiliseerde in mei op het niveau van de voorgaande maand, na een toename met 0,3 procent in april. In de periode van maart tot en met mei groeide de productie met gemiddeld 0,7 procent.

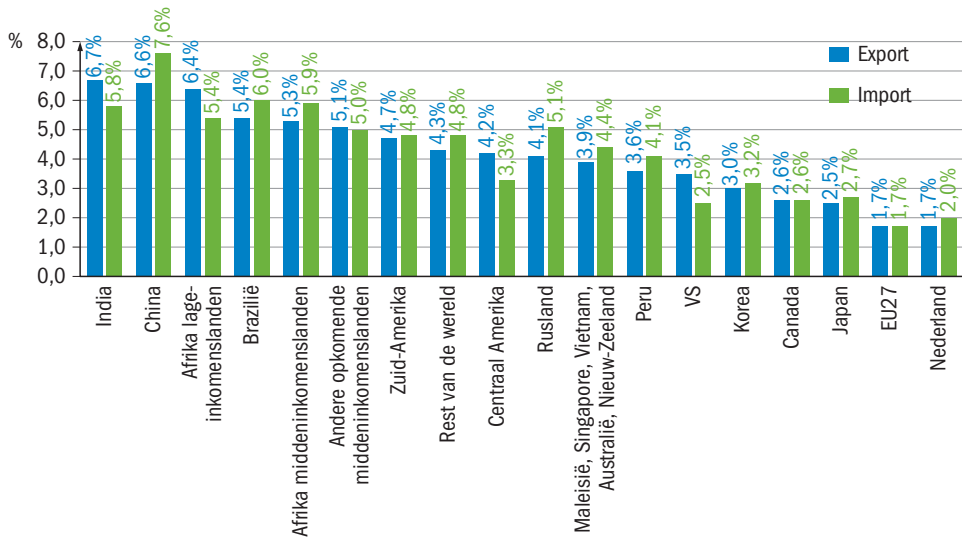


24 juli 2014

Voor de langere termijn kijken we naar een rapport van Ecorys over de voorspellingen voor Nederland tot 2030. Daaruit blijkt dat Nederland de komende 15 jaar haar economie met 1,6% ziet groeien, wat ongeveer conform is aan het groeicijfer van de Europese Unie-landen. De grootste groeiers met betrekking tot het BBP (zie subparagraaf 5.2.2) zijn China, Afrika, India en Centraal-Amerika.

Als je naar de export kijkt, dan blijkt dat Nederland de komende jaren nog wel een groei in de export zal maken van gemiddeld 1,7%, maar dat is in verhouding met andere landen erg weinig. Ook de import groeit traag met 2%. Zoals uit figuur 1.8 blijkt, laten landen als India, China, Afrika en Brazilië de grootste groei in im- en export zien.

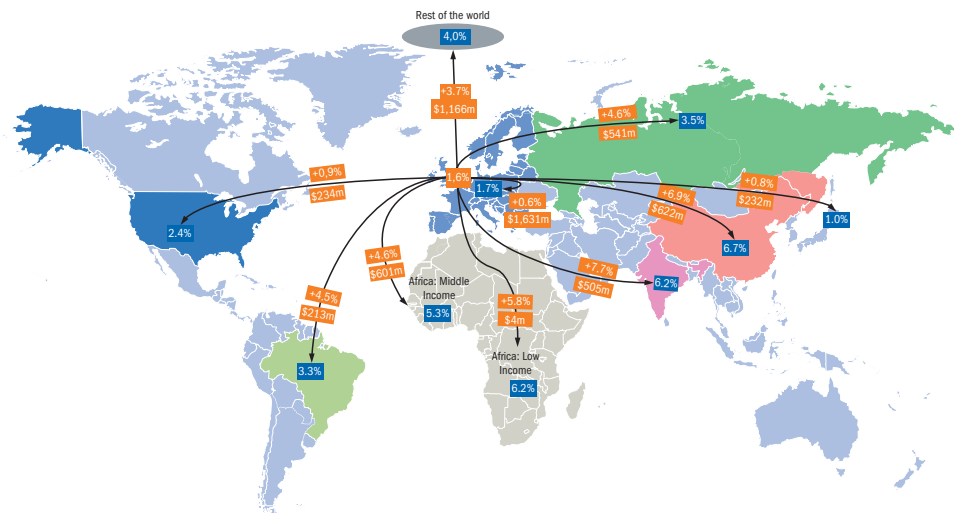
FIGUUR 1.8 Jaarlijks groeipercentage van export en import van 2010–2030



Bron: Ecorys, 2014

De sterkst groeiende exportmarkten voor Nederland zullen naar verwachting India en China zijn. Maar ook Afrika is een potentieel werelddeel voor de Nederlandse export. In het algemeen kun je zeggen dat landen met de sterkste groei in BBP (zie subparagraaf 5.2.2) ook de grootste groeiemarkten zijn voor de Nederlandse export. Dat blijkt ook uit figuur 1.9. Verwacht wordt dat de export naar Europese Unie-landen zal dalen van 70% in 2010 naar 56% in 2030 van de totale export.

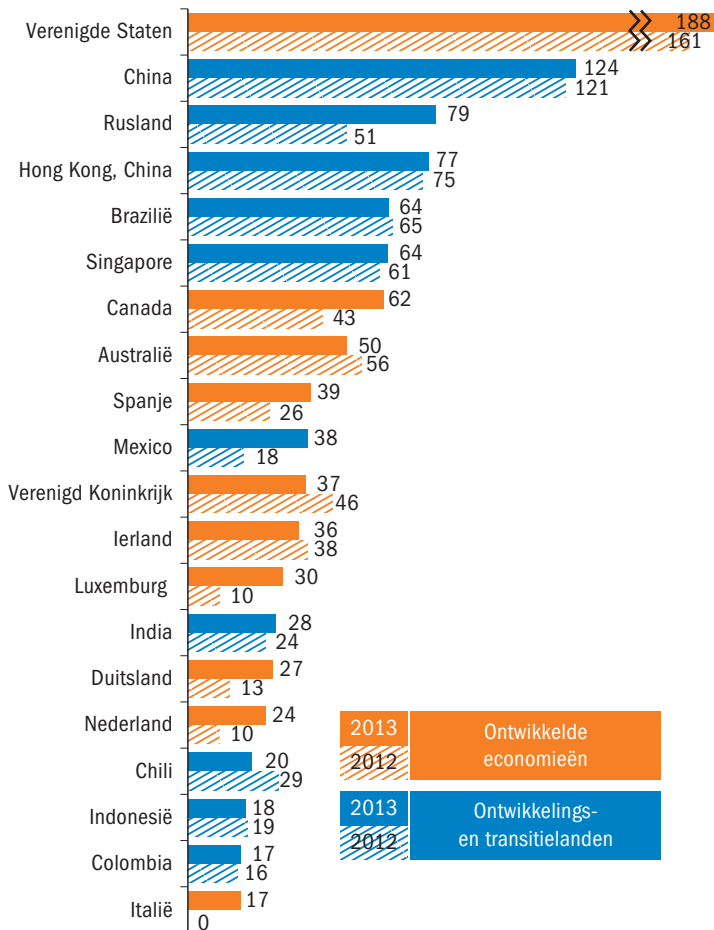
FIGUUR 1.9 Jaarlijkse groei in BBP en exportstromen van Nederland naar de belangrijkste handelspartners



Bron: Ecorys, 2014

Uit het World Investment Report 2014 van UNCTAD blijkt dat de internationale buitenlandse investeringen met 9 procent verhoogd zijn in 2013 tot 1,45 biljoen dollar. Ontwikkelingslanden zien hun wereldwijde aandeel in ontvangst van investeringen naar een recordniveau van 54 procent stijgen. Ontwikkelingslanden in Azië trekken nu samen meer inkomende BDI (buitenlandse directe investeringen) dan de EU of de Verenigde Staten. De verwachting is dat deze trend zich voortzet. In figuur 1.10 en figuur 1.11 is te zien wie de grootste ontvangers van investeringen zijn. Hieruit is af te leiden dat Nederland meer in het buitenland investeert dan dat er in Nederland door buitenlandse bedrijven wordt geïnvesteerd.

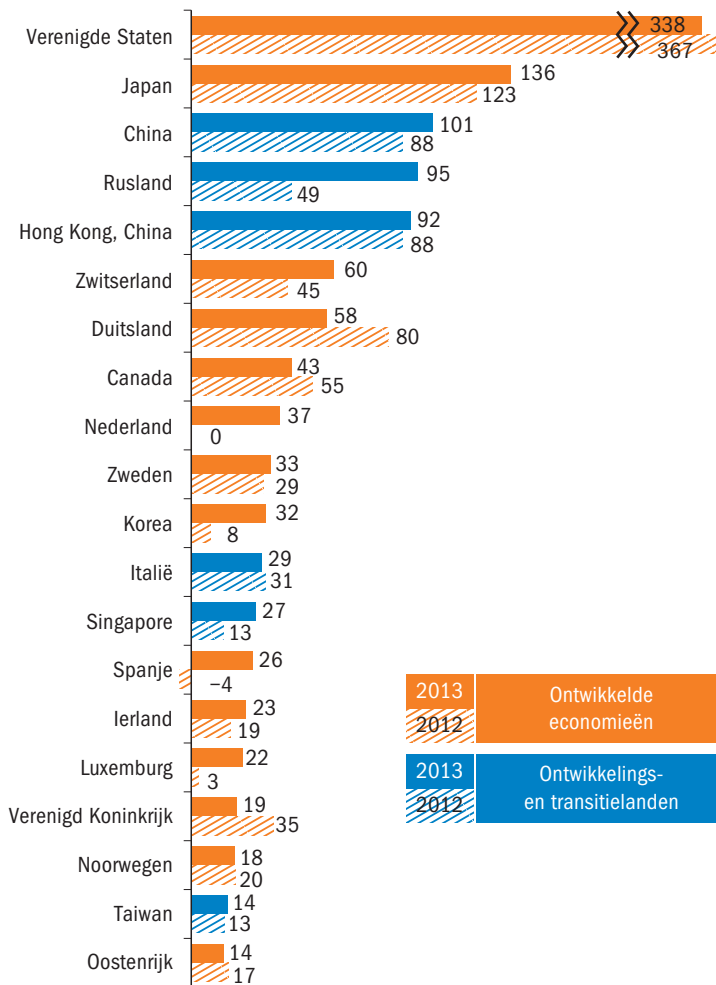
**FIGUUR 1.10** In welke landen wordt geïnvesteerd?



Bron: UNCTAD, 2014

Uit alle voorgaande informatie blijkt dat de opkomst van de BRICS-landen en andere economieën tot verandering leiden van stromen in internationaal ondernemen en dat geldt zeker voor Nederland. Het is dus zaak om de wereldeconomie goed te blijven volgen.

FIGUUR 1.11 Uit welke landen komen de buitenlandse investeringen?



Bron: UNCTAD, 2014

## 1.4 Organisaties die informatie hebben over internationaal ondernemen

Er zijn veel organisaties die bedrijven helpen om de juiste gegevens te verzamelen. De adviezen die verstrekt worden, kunnen betrekking hebben op alle aspecten van internationaal ondernemen. In tabel 1.2 volgt een opsomming van deze organisaties met daarbij het onderwerp en de bijbehorende website.

**TABEL 1.2** Organisaties die helpen bij internationaal ondernemen

Onderwerp	Organisatie	Internetadres
Internationaal ondernemen	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	<a href="http://www.rvo.nl">www.rvo.nl</a>
	Kamer van Koophandel	<a href="http://www.kvk.nl">www.kvk.nl</a>
	Banken	<a href="http://www.rabobank.nl">www.rabobank.nl</a>
		<a href="http://www.ing.nl">www.ing.nl</a>
		<a href="http://www.abnamro.nl">www.abnamro.nl</a>
	Netwerk Internationaal Ondernemen	<a href="http://www.internationaalondernemen.nl">www.internationaalondernemen.nl</a>
Export	Fenedex	<a href="http://www.fenedex.nl">www.fenedex.nl</a> en <a href="http://www.export.nl">www.export.nl</a>
	Nederlandse Export Combinatie	<a href="http://www.nec.nl">www.nec.nl</a>
Import	Centrum tot bevordering van import uit ontwikkelingslanden	<a href="http://www.cbi.eu">www.cbi.eu</a>
Globalisering	KOF Swiss Economic Institute	<a href="http://globalization.kof.ethz.ch/">http://globalization.kof.ethz.ch/</a>
	Verenigde Naties	<a href="http://www.un.org">www.un.org</a>
	United Nations Conference on Trade and development	<a href="http://www.unctad.org">www.unctad.org</a>
	G20	<a href="http://www.g20.org">www.g20.org</a>
Internationale concurrentiekracht	IMD	<a href="http://www.imd.org/wcc/">www.imd.org/wcc/</a>
	World Economic Forum	<a href="http://www.weforum.org">www.weforum.org</a>

# Samenvatting

- ▶ Internationaal ondernemen: economische activiteiten over de landsgrens of handelingen die nodig zijn om zaken te doen in het buitenland.
- ▶ Globalisering/mondialisering: het wereldwijd samensmelten van economieën, politieke systemen en culturen.
- ▶ Belangrijke opkomende economieën zijn:
  - BRICS-landen (Brazilië, Rusland, India, China en Zuid-Afrika)
  - N11-landen (Bangladesh, Egypte, Filipijnen, Indonesië, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Turkije, Vietnam en Zuid-Korea)
- ▶ Oorzaken globalisering:
  - opengaan van de landsgrenzen
  - opkomst internet
  - opkomst lagelonenlanden
- ▶ Voordelen globalisering:
  - draagt bij aan hogere economische groei en welvaart
  - deelt technologische kennis
  - leidt tot wijdverspreide culturele integratie
- ▶ Nadelen globalisering:
  - grotere kans op ondermijning van lonen in ontwikkelde landen
  - toename van uitbuiting arbeiders in minder ontwikkelde landen
  - geeft multinationals veel macht
- ▶ Vanuit de nadelen van globalisering is er steeds meer aandacht voor duurzaam internationaal ondernemen. Duurzaam internationaal ondernemen bestaat uit drie pijlers:
  - 1 people
  - 2 planet
  - 3 profit

De kern hiervan is de stakeholder: een groep die of individu dat invloed heeft/beïnvloed wordt door een organisatie of bedrijf (zie figuur 1.2).
- ▶ De basis voor internationaal ondernemen wordt gevormd door internationale handel en buitenlandse investeringen. Internationale handel bestaat uit import en export.
- ▶ Importeren is het kopen van buitenlandse producten of diensten. De redenen hiervoor zijn:
  - productie in andere landen is goedkoper
  - product/dienst is nog niet op binnenlandse markt verkrijgbaar
- ▶ Exporteren is het verkopen van buitenlandse producten of diensten. De motieven hiervoor zijn:
  - te kleine binnenlandse markt
  - nieuwe afzetmarkten
  - continuïteit onderneming
  - prijs is concurrerend
  - overcapaciteit
- ▶ Buitenlandse directe investeringen zijn investeringen over de landsgrens door Nederlandse bedrijven.

- ▶ De belangrijkste motieven voor internationalisering zijn op te delen in proactief en reactief (tabel 1.2).
  - ▶ Wederuitvoer/re-export/doorvoer is het direct uitvoeren van producten die eerder zijn geïmporteerd.
  - ▶ Actieve handelsbalans of handelsoverschot: export > import
- Passieve handelsbalans of handelstekort: import > export
- ▶ De belangrijkste handelspartners voor Nederland zijn de G7-landen. De snelste groeiers zijn de BRICS- en N11-landen.



# Vragen en opdrachten

## Vragen over de openingscasus

- 1.1** Welke vorm van internationaal ondernemen bedrijft Flying Tiger als je kijkt naar Nederland?
- 1.2** Vanuit welk motief is Flying Tiger met internationaal ondernemen begonnen?

## Theorievragen

- 1.3** Wat is het verschil tussen internationale handel en internationaal ondernemen?
- 1.4** Wat is het verschil tussen export en wederuitvoer?
- 1.5** Wat wordt over het algemeen positiever beoordeeld: een passieve of een actieve handelsbalans van een land? Motiveer je antwoord.
- 1.6** Als een Amerikaans bedrijf in Nederland investeert, is er dan sprake van een Nederlandse directe buitenlandse investering? Motiveer je antwoord.

## Vragen over het artikel

● [www.financialpost.com](http://www.financialpost.com) (bewerkt)

### Ondernemerschap en globalisering: De maatregelen die we moeten nemen voor een duurzame wereld

Sauma Krishna is een oud-studente van The Next 36 (2011) en medeoprichtster van de 'Youth Social Innovation Capital Fund', een fonds dat financiering verstrekt aan jonge startende, maatschappelijk verantwoorde ondernemers in heel Canada.

We weten al wat globalisering is. Kijk bijvoorbeeld maar eens hoe de verscheidenheid in etnische achtergrond onze leefgemeenschap in de afgelopen tien jaar tot bloei heeft gebracht, hoe onze computers gemaakt worden van onderdelen die afkomstig zijn uit een groot aantal verschillende landen, of hoe een afstand van 3.000 km tegenwoordig onmiddellijk kan worden overbrugd door een vliegtuig, door de tv of zelfs met een muisklik.

Terwijl de wereld kleiner wordt en steeds meer een geheel vormt, valt datgene wat 'daar' gebeurt in een of andere uithoek van de wereld thuis steeds meer in het oog. Als de financiële markten van onze wereld-economie instorten, dan voelt men de gevolgen van New York tot Dubai en Hong Kong. Als we het van de positieve kant bekijken, dan betekent die verstrengeling ook dat vernieuwingen en geavanceerde technieken voor een breder publiek toegankelijk zijn.

Er is een steeds groter wordende groep ondernemers en investeerders die van mening is dat het huidige hecht verweven systeem niet langer toereikend is om aan de behoeften in de 21ste eeuw en haar complexe problemen te voldoen. Vanuit dat oogpunt is het in toenemende mate noodzakelijk een balans te zoeken tussen economische groei, maatschappelijke verantwoordelijkheid en milieubelangen. Het vinden van een balans tussen deze drie facetten behoort tot de mogelijkheden en is van groot belang.

11 augustus 2014

- 1.7** Welke voordelen van globalisering komen uit dit artikel naar voren?
  - 1.8** Welk nadeel van globalisering komt uit dit artikel naar voren?
  - 1.9** Leg uit wat er bedoeld wordt met het vinden van een balans tussen deze drie facetten.
-