

# Internationaal ondernemen

 Noordhoff

Radha Jethu-Ramsoedh, Maud Hendrickx

4<sup>e</sup> editie



---

# Internationaal ondernemen

Een inleiding

Dr. mr. Radha Jethu-Ramsoedh  
Maud Hendrickx Msc Bsc

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Omslagbeeld: Gettyimages

Eventuele open aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlelen.*



0 / 24

© 2024 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Auteursrechten, databankenrechten en naburige rechten nadrukkelijk voorbehouden. Verwerking door kunstmatige intelligentie niet toegestaan. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

*This publication is protected by copyright. Copyrights, database rights and neighboring rights explicitly reserved. Processing by artificial intelligence is not allowed. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN(ebook) 978-90-01-02509-0

ISBN 978-90-01-02508-3

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. Deze eerste kennismaking met internationaal ondernemen is bestemd 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 hogerberoepsopleidingen. Wij denken daarbij aan opleidingen waarin internationaal ondernemen, internationale handel, internationaal management en globalisering 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 deze vierde druk is alle informatie geüpdatet en zijn nieuwe artikelen en openingscasussen toegevoegd. Hoofdstuk 1 is aangevuld met het begrip deglobalisering, de geopolitieke verhoudingen zijn weergegeven en de marketingstrategie is aangepast aan de dynamiek van het internationaal speelveld.

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.

Voorjaar 2024,  
Radha Jethu-Ramsoedh  
Maud Hendrickx

# Inhoud

- 1 Inleiding in internationaal ondernemen 9**
  - 1.1 Wat is internationaal ondernemen? 11
  - 1.2 Waarom gaan bedrijven de grens over? 19
  - 1.3 Nederland en internationaal ondernemen 31
  - 1.4 Organisaties met informatie over internationaal ondernemen 39
    - Samenvatting 41
    - Vragen en opdrachten 43
  
- 2 Politieke en economische omgeving 47**
  - 2.1 Vrije handel 49
  - 2.2 Economische samenwerking 49
  - 2.3 Economische Monetaire Unie 54
  - 2.4 Protectionisme 55
  - 2.5 Internationale organisaties 67
    - Samenvatting 77
    - Vragen en opdrachten 79
  
- 3 Cultuur 83**
  - 3.1 Wat is cultuur? 85
  - 3.2 Elementen van cultuur 91
  - 3.3 Indelen van culturele verschillen 99
  - 3.4 Ethiek 108
    - Samenvatting 114
    - Vragen en opdrachten 116
  
- 4 Management en organisatie in een internationale omgeving 119**
  - 4.1 Internationalisering en de valkuilen 121
  - 4.2 Strategisch management 123
  - 4.3 Value chain-analyse 129
  - 4.4 Strategische planning 131
  - 4.5 Interne organisatie 134
  - 4.6 Humanresourcesmanagement 144
    - Samenvatting 151
    - Vragen en opdrachten 153

<b>5</b>	<b>Externe analyse in een internationale omgeving</b>	<b>157</b>
5.1	Wat is een externe analyse?	159
5.2	Initiële analyse	160
5.3	Omgevingsanalyse	167
5.4	Marktonderzoek	184
5.5	Bepalen marktpotentieel	188
	Samenvatting	190
	Vragen en opdrachten	192
<b>6</b>	<b>Marktintervormen en internationale marketing</b>	<b>195</b>
6.1	Buitenlandse samenwerking	197
6.2	Samenwerkingsvormen	200
6.3	Directe marktwerkingsvorm	210
6.4	Fusie en overname	217
6.5	Outsourcing en out-tasking	219
6.6	Marketing op internationaal niveau	221
6.7	Internationale marketingmix	225
	Samenvatting	239
	Vragen en opdrachten	241
<b>7</b>	<b>Interculturele communicatie en management</b>	<b>245</b>
7.1	Voorbereiden op interculturele communicatie	247
7.2	Intercultureel onderhandelen	254
7.3	Intercultureel management	268
	Samenvatting	275
	Vragen en opdrachten	277
<b>8</b>	<b>Internationaal recht</b>	<b>281</b>
8.1	Internationaal recht	283
8.2	Internationale onderhandelingen	285
8.3	Internationale overeenkomsten	288
8.4	Toepasselijk internationaal recht	293
8.5	Producteisen en aansprakelijkheid	294
8.6	Intellectuele-eigendomsrechten	297
8.7	Geschillenbeslechting en rechtspraak	310
	Samenvatting	312
	Vragen en opdrachten	314

<b>9</b>	<b>Risicomanagement, verzekeringen en financiën</b>	<b>317</b>
9.1	Risico's	319
9.2	Risicomanagement	324
9.3	Verzekeringen	330
9.4	Verzekeringsvormen	331
9.5	Financiën	341
9.6	Internationale financiering	351
	Samenvatting	356
	Vragen en opdrachten	358
<b>10</b>	<b>Logistiek en douane</b>	<b>361</b>
10.1	Logistiek bij internationaal ondernemen	363
10.2	Transportbeleid	365
10.3	Transportvormen	372
10.4	Internationaal vervoersrecht	379
10.5	ICT en logistiek	381
10.6	Douane	385
	Samenvatting	400
	Vragen en opdrachten	403
	Literatuur	405
	Register	415
	Illustratieverantwoording	425







# 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 aan de orde, zoals in- en export, die telkens in dit boek terugkomen.

Ten slotte zoomen we in op de prestaties van Nederlandse bedrijven met betrekking tot internationaal ondernemen.

# 1

- 1.1 Wat is internationaal ondernemen? 11
- 1.2 Waarom gaan bedrijven de grens over? 19
- 1.3 Nederland en internationaal ondernemen 31
- 1.4 Organisaties met informatie over internationaal ondernemen 39

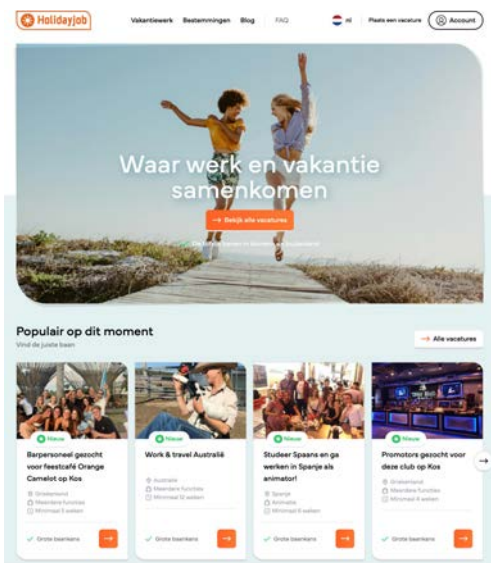
◀ De skyline van Berlijn en de rivier de Spree, Berlijn. Duitsland is nog steeds een van de belangrijkste handelspartners van Nederland en het is voor Nederland de belangrijkste exportbestemming voor goederen en diensten.

Bron: [www.rvo.nl](http://www.rvo.nl)

## OPENINGSCASUS | Holidayjob

### *Gijs, wat doen jullie precies met Holidayjob?*

‘Holidayjob is een vacaturebank voor vakantiewerk in het buitenland, vooral Europa, maar ook Curaçao, Aruba, Bonaire; de populaire partybestemmingen. We zijn begonnen met vacatures voor zomerbanen, maar inmiddels doen we ook het winterseizoen. Jongeren die vakantiewerk zoeken, kunnen zich aanmelden op onze website en reageren op advertenties. Wij brengen sollicitanten en buitenlandse werkgevers in contact met elkaar. Vaak zijn dit werkgevers die niet exact weten waar de Nederlandse jongeren zich bevinden en moeite hebben ze in de winter te bereiken. Ook hebben ze geen geld om dure marketingbureaus in te huren. Wij zijn in dit gat gesprongen door tegen zeer redelijke tarieven dit soort bedrijven te helpen aan Nederlands personeel.’



website holidayjob.nl

### *Hoe is het idee ontstaan?*

‘Ik ben ooit begonnen met websites zoals Chersonissos.nl en Sunnybeach.nl samen met een compagnon. Van daaruit besloten we om meer vakantiedomeinnamen van bekende uitgaansplaatsen op te kopen. Op die sites zijn we tegen betaling advertenties gaan plaatsen. En we zijn begonnen met het organiseren van reüniefesten in Nederland, speciaal voor de vakantiegegers en het personeel van de bestemming. Dat is later het overkoepelende ‘Summer Sites’ geworden. Uiteindelijk rolden we zo tegen de grote behoefte van clubs, restaurants en barretjes op die bestemming die Nederlands personeel nodig hadden om hun Nederlandse gasten te bedienen. Vanuit dit principe is Holidayjob.nl geboren. Inmiddels hebben wij alle websites verkocht en richten we ons alleen maar op Holidayjob.’

### *Wat is jullie verdienmodel?*

‘Werkgevers betalen voor het plaatsen van een vacature. Bij 6 maanden is dit (slechts) 100 euro per maand. Sollicitaties worden vervolgens rechtstreeks naar de werkgever verzonden waardoor wij er verder geen handelingen meer in hoeven te doen. Enkel social media promotie en zorgen dat Holidayjob goed gevonden wordt online. In de toekomst gaan we ook werken met een CV-database waar deze werkgevers ook zelf kunnen zoeken naar personeel.’

Bron: [www.ikgastarten.nl](http://www.ikgastarten.nl) (bewerkt)

## 1.1 Wat is internationaal ondernemen?

Waar komen de producten vandaan die je vandaag hebt gebruikt? Denk even aan hoe je de dag begon. Je wordt gewekt met je favoriete playlist op Spotify en checkt vervolgens op je iPhone of er nog berichten op Instagram zijn. Vervolgens trek je de G-Star-spijkerbroek en je Nike-sneakers aan. Je sprint op je Gazelle-e-bike naar het station om de trein te halen. Op het station pak je bij de Albert Heijn nog snel even een 'coffee to go' van Starbucks.

Het zijn allemaal merken en diensten of 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 aan bedrijven als Albert Heijn, Philips en ook aan ASML 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 aan webshops die goederen verkopen aan buitenlandse afnemers.

Multinationals

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

### De wereldranglijst met de 500 grootste ondernemingen

De wereldranglijst met de 500 grootste ondernemingen wordt gebaseerd op de omzet van bedrijven. In 2022 hadden zij een gezamenlijke omzet van \$ 41 biljoen en had een onderneming minimaal \$ 30,9 miljoen winst om in de top 500 te verschijnen. Er staan 142 Chinese bedrijven in deze ranglijst, waarmee de Verenigde Staten het tweede land is na China met 136 bedrijven. Japan is het derde land met 41 bedrijven.

Hieronder een lijst van de top 10 (omzet gebaseerd op cijfers 2022 in miljoen Amerikaanse dollars):

- 1 Walmart (Verenigde Staten) \$ 611.289
- 2 Saudi Aramco (Saudi Arabië) \$ 603.651
- 3 Stage Grid (China) \$ 530.009
- 4 Amazon (Verenigde Staten) \$ 513.983
- 5 China National Petroleum (China) \$ 483.019
- 6 Sinopec Group (China) \$ 471.154
- 7 ExxonMobil (Verenigde Staten) \$ 413.680
- 8 Apple (Verenigde Staten) \$ 394.328
- 9 Shell (Verenigd Koninkrijk/Nederland) \$ 386.201
- 10 UnitedHealth Group (Verenigde Staten) \$ 324.162

Internationaal  
ondernemen

*Internationaal ondernemen* is een ruim begrip. Het omvat 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 aan *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 concurrentie sterker te staan of ze werken samen met anderen om schaalvoordelen te realiseren. Omdat internationaal ondernemen veel ingewikkelder is dan nationaal ondernemen, behandelen we in dit boek zoveel mogelijk aspecten die anders zijn dan bij het zakendoen in eigen land.

Lagelonenlanden

### 1.1.1 Globalisering

Hoe komt het dat internationaal ondernemen zo'n enorme vlucht heeft genomen vanaf de jaren 1970? 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. Ook de toetreding van China tot de Wereldhandelsorganisatie (zie subparagraaf 2.5.2) heeft hieraan bijgedragen. Daarbij heeft de opkomst van internet 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 China, India en 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, Zara of Starbucks die in iedere wereldstad een vestiging hebben.

Globalisering

Mondialisering

De afgelopen drie decennia zijn vaak 'het tijdperk van de globalisering' genoemd. Toch is globalisering geen verschijnsel van de laatste decennia. Denk aan de koloniale handel waar een land als Nederland een belangrijke speler in is geweest. Ook in de periode na de Tweede Wereldoorlog bloeide de wereldhandel op. 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. Voor de financiële crisis in 2008 werd veel gesproken over de *BRICS-landen* (Brazilië, Rusland, India, China en Zuid-Afrika), waar in die periode een enorme groei van het bnp werd verwacht. Na de crisis bleek de groei van het bnp in deze landen behoorlijk tegen te vallen. Daarom kwam er

Bruto nationaal  
product

BRICS-landen

N11-landen	aandacht voor de zogenoemde <i>N11-landen</i> (Next Eleven-landen): Bangladesh, Egypte, Filipijnen, Indonesië, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Turkije, Vietnam en Zuid-Korea.
Indian Rim	De laatste tijd spreekt men over de <i>Indian Rim</i> ; dit zijn de landen die aan de Indische Oceaan grenzen zoals Australië en India, maar ook de Verenigde Emiraten, Kenia en Tanzania. China investeert veel in de oude zijderoute om deze weer nieuw leven in te blazen. Deze <i>nieuwe zijderoute</i> bestaat uit twee hoofdcomponenten: een economische gordel die China over land moet verbinden met landen in Centraal- en West-Azië, het Midden-Oosten en uiteindelijk Europa, en een maritieme route die via de oostkust van Afrika en het Suezkanaal naar de Middellandse Zee loopt.
Nieuwe zijderoute	

#### VOORBEELD | Bruto nationaal product (bnp)

De mate waarin een land deelneemt aan de internationale handel is terug te zien in het bnp. Het bnp van Nederland is het totaal aan waarde 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 productiefactoren. Het bnp is een belangrijke maatstaf voor de economische prestaties van een land.

TABEL 1.1 **Verschillende landen met daarbij hun bnp**

Land	Bnp in Amerikaanse dollars in 2022
Wereld	100.562.011.134.034
Verenigde Staten	25.462.700.000.000
China	17.963.170.521.079
Japan	4.231.141.201.863
Duitsland	4.072.191.736.089
India	3.385.089.881.935
Verenigd Koninkrijk	3.070.667.732.359
Frankrijk	2.782.905.325.624
Rusland	2.240.422.438.363
Canada	2.139.840.023.673
Italië	2.010.431.598.465
Brazilië	1.920.095.560.995
Australië	1.675.418.665.067
Korea	1.665.245.538.594
Mexico	1.414.187.193.992
Spanje	1.397.509.272.054
Indonesië	1.319.100.220.389
Nederland	991.114.635.529
Turkije	905.987.824.096

Bron: *World Development Indicators van de World Bank*

Vanuit ethisch en sociaal-economisch perspectief heeft globalisering voor- en nadelen. De voordelen van globalisering zijn:

- Globalisering draagt bij aan hogere economische groei en welvaart.
- Door globalisering wordt technologische kennis gedeeld.
- Globalisering leidt tot wijdverspreide 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 van arbeiders in minder ontwikkelde landen.
- Globalisering geeft multinationals veel macht.

### 1.1.2 Nederland en globalisering

Hoe geglobaliseerd is Nederland met zijn open en ontwikkelde economie en een multiculturele samenleving? Uit tabel 1.2 blijkt dat Nederland in wereldverband een tweede 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 de Nederlandse genen. Daarbij is Nederland klein en zijn niet alle grondstoffen beschikbaar, dus Nederland moet wel handel met andere landen drijven om bepaalde grondstoffen te kunnen kopen.

In tabel 1.2 is te zien dat Nederland op het gebied van economische en politieke globalisering relatief goed scoort. Onder economische globalisering wordt volgens KOF Swiss Economic Institute 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.

TABEL 1.2 **Volgorde van landen qua globalisering (gebaseerd op KOF Globalisation Index 2022)**

	Politiek	Economisch	Sociaal	Totaal
Zwitserland	95	86	90	91
Nederland	95	90	87	90
België	96	89	85	90
Zweden	96	84	88	89
Verenigd Koninkrijk	97	80	89	89
Duitsland	98	80	88	88
Oostenrijk	95	82	88	88
Denemarken	93	84	87	88
Finland	93	82	86	87
Frankrijk	98	77	86	87

Bron: Savina Gygli, Florian Haelg, Niklas Potrafke and Jan-Egbert Sturm (2019); *The KOF Globalisation Index – Revisited*, Review of International Organizations, 14(3), 543-574



Op sociaal gebied wordt gekeken naar interpersoonlijk contact (telefoonverkeer, toerisme, internationale studenten en overboekingen van geld naar het buitenland), naar de informatiestromen (internet, internationale paten-ten) en hoeveel IKEA's of vestigingen van McDonald's er in dit land zijn. Daarnaast scoort Nederland ook goed op het gebied van politieke globalisering. Dit komt met name tot uitdrukking in de hoeveelheid internationale organisaties en ambassades die in Nederland gevestigd zijn, zoals het Internationaal Gerechtshof in Den Haag.

### 1.1.3 Deglobalisering

Deglobalisering  
Demondialisering

Door de toegenomen onzekerheid van de afgelopen jaren (door bijvoorbeeld de uitbraak van het coronavirus, gevolgen van klimaatverandering en geopolitieke verschuivingen en spanningen door de Brexit en de oorlogen in Oekraïne en Gaza) is er een trend gaande van *deglobalisering*, ook wel *demondialisering* genoemd. Het is het proces van afnemende onderlinge afhankelijkheid en integratie tussen bepaalde natiestaten. Ook de economische crisis in 2008 heeft zijn weerslag gehad op de ontwikkeling van globalisering. Doordat het economisch tij een lange tijd tegenzat, is de globalisering gestagneerd vanaf dit tijdstip. Dit wordt met de term *slowbalisering* aangeduid. Als gevolg van de economische crisis hebben veel landen, waaronder de Verenigde Staten, handelsbeperkende maatregelen genomen om hun eigen economie te beschermen. Dat heeft zijn effect op de globalisering. Ook de stijgende inflatie van de laatste tijd heeft de prijzen van veel goederen en diensten, maar ook van transport, omhooggestuwd waardoor een tendens is ontstaan naar *lokalisering*, ook wel *regionalisering* genoemd. In plaats van dat men de wereld afzoekt naar potentiële handelspartners, keert men terug naar landen dichtbij de eigen thuis- of afzetmarkt. Deze tendens is aangewakkerd door de economische crisis waarin allerlei landen hun eigen economie gingen beschermen en weer handelsbarrières gingen opwerpen. Volgens sommigen is globalisering te ver doorgeschoten en wint lokalisering daarom aan kracht.

Slowbalisering

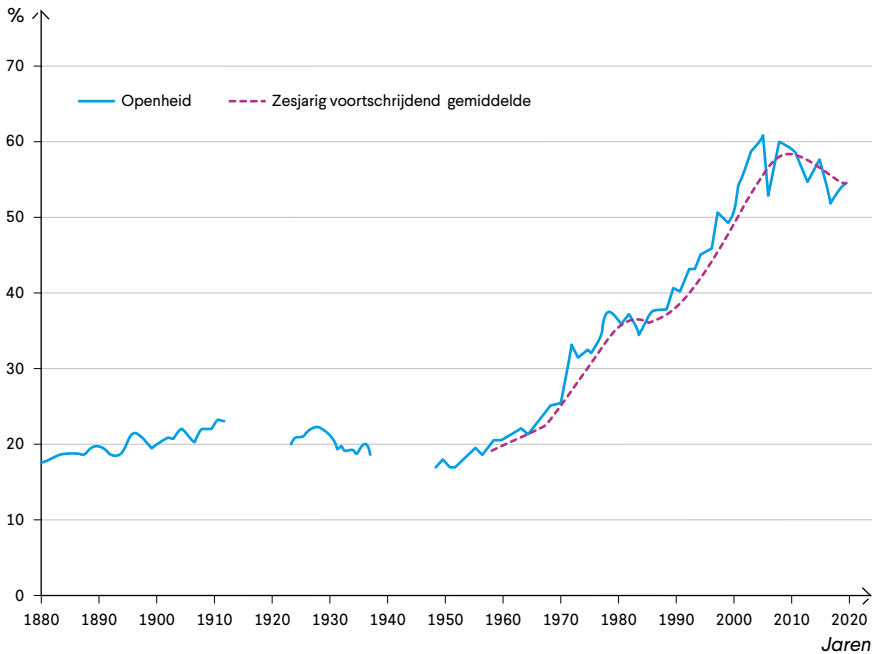
Lokalisering  
Regionalisering

Reshoring

Een voorbeeld van lokalisering is dat de productie plaatsvindt vlak bij de plek waar die producten verkocht worden om snel op veranderende behoeften van afnemers te kunnen inspelen. Dit wordt ook wel *reshoring* genoemd. 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.

**Figuur 1.1**  
Deglobaliserings-  
trend sinds 2008

Openheid van de economie: de wereldhandel als percentage van het (wereldwijde) binnenlands product.



Bron: Van Bergeijk (2019), World Bank World Development Indicators, IMF (2022) forecast

Het blijkt dat gemiddeld 77% van de verkopen van de top 500 van grootste ondernemingen in de afgelopen tien jaar in hun thuisregio wordt gerealiseerd. Als je kijkt naar de top 5 van de handelspartners van Nederland, dan zijn drie van de vijf partners 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 Glokalisering

De term *glokalisering* is een samentrekking van globalisering en lokalisering. Het is de integratie van het globale met het lokale, resulterend in een unieke uitkomst (Ritzer, 2007, p. 118). Denk aan producten die afgestemd worden op de lokale markt en de smaak van de consumenten aldaar. De McKroket van McDonald's is een voorbeeld van een product van een bedrijf dat glokalisering toepast. Het product is alleen in Nederland, in België en op Curaçao te verkrijgen. Zie voor meer voorbeelden subparagraaf 6.6.3.



*De McKroket is een voorbeeld van een product van een bedrijf dat globalisering toepast.*

Bedrijven moeten zien in te spelen op negatieve effecten van globalisering en de opkomst van lokalisering door maximaal mondiaal én maximaal lokaal te opereren. Een voorwaarde om te kiezen voor globalisering is dat er op drie vlakken waarde gecreëerd wordt, namelijk waarde op het sociale, ecologische en financiële vlak.

De drie vuistregels van 'glokaal' ondernemen zijn de volgende:

- 1 Klik met je burens: (grote) bedrijven zouden contact moeten maken met (kleine) lokale gemeenschappen.
- 2 Weet de weg op het web: optimale digitale infrastructuur voor mondiale uitwisseling van informatie en kennis.
- 3 Verplaats zo min mogelijk: minimaal verkeer van grondstoffen, goederen, producten en personen.

### 1.1.5 Duurzaam internationaal ondernemen

Dat globalisering niet zonder gevolgen voor mens en milieu is gebleven, 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. Dit maakt bedrijven bewust van de manier van zakendoen en de gevolgen daarvan, niet alleen voor mens en milieu maar ook voor de samenleving.

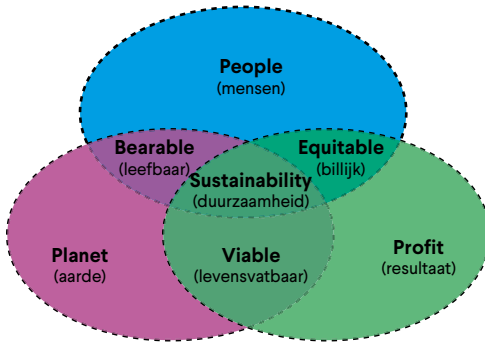
Stakeholder

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.

Aandeelhouders zijn vaak alleen maar gericht op economisch resultaat. Niet alle stakeholders hebben hetzelfde doel. Vandaar dat naast rendement ook gekeken moet worden naar het sociale aspect en het milieuresultaat. Daarom bestaat duurzaam internationaal ondernemen uit drie pijlers, zie ook figuur 1.2, namelijk: people, planet en profit.

Figuur 1.2

Pijlers duurzaam internationaal ondernemen



Bron: [www.managementmodellensite.nl](http://www.managementmodellensite.nl)

### 1 People

De pijler *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 op 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.

### 2 Planet

De pijler *planet* houdt de zorg voor het milieu in. Door het uitputten van de natuurlijke grondstoffen zal er gekeken moeten worden naar alternatieven. Aspecten als efficiënt omgaan met grondstoffen en afvalmanagement zijn onderdelen 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.

### 3 Profit

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

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

Door de toenemende globalisering worden steeds meer producten en diensten in het buitenland geproduceerd en is het niet altijd duidelijk waar de grondstoffen van deze producten vandaan komen of hoe de arbeidsomstandigheden van werknemers zijn. Ook weten we niet altijd onder welke omstandigheden de producten worden geproduceerd. Steeds meer bedrijven nemen de verantwoordelijkheid voor de gehele bedrijfskolom van het product op zich en daarmee komen er meer bedrijven die aan *fair trade*

doen, denk aan koffie en kleding. Deze fairtradeproducten zijn gemaakt van grondstoffen waarvoor een eerlijke prijs is betaald, waardoor boeren een bestaansrecht hebben. Het productieproces wordt gecontroleerd en uitwassen als kinderarbeid en slechte werkomstandigheden kunnen hierdoor voorkomen worden.

Ondernemingen kunnen op verschillende manieren te weten komen welke aspecten belangrijk zijn bij duurzaam internationaal ondernemen:

- De Europese Unie heeft een speciaal duurzaamheidslabel ingevoerd. Met dit zogeheten *EU Ecolabel* onderscheiden bedrijven zich bij Europese aanbestedingen. Het label betreft aspecten als mensenrechten, milieu, eerlijk zakendoen, consumentenbelangen en arbeidsomstandigheden.
- Soms bestaan er convenanten voor een specifieke sector, zoals het *convenant* voor de voedingsmiddelenindustrie.
- Verder kan een onderneming de *OESO-richtlijnen* raadplegen (zie subparagraaf 2.5.6). Hierin staat hoe een onderneming om hoort te gaan met onderwerpen als mensenrechten, kinderarbeid, ketenverantwoordelijkheid en milieu.
- Ten slotte is er de *ISO 26000*. Deze internationale richtlijn geeft bedrijven handvatten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk.

Kortom, duurzaam ondernemen houdt niet op bij de landsgrenzen!



## 1.2 Waarom gaan bedrijven de grens over?

Internationalise-  
ring

Als bedrijven gaan 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 eerder aangegeven, is de basis voor internationalisering vaak de handel in goederen of diensten, internationale handel genoemd. Hiermee is Nederland van oudsher al bekend, denk aan de VOC-tijd. Met sommige landen heeft Nederland al eeuwenlang een goede band en al eeuwenlang wordt er handelgedreven.

### **Theorieën over het ontstaan van internationale handel**

Internationale handel bestaat al sinds mensenheugenis, 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).

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 of met de minste middelen kan produceren, zal de producten verkopen aan andere landen. Dat is de basis van de theorie van absolute kostenvoordelen van Adam Smith (1723-1790).

David Ricardo (1772-1823) bouwde voort op Smith's theorie en kwam met de wet van comparatief (of: relatief) kostenvoordeel. Dat houdt in dat een ander land in de productie van een artikel een comparatief kostenvoordeel heeft als het dit kan produceren tegen lagere opportuniteitskosten dan een ander land. Het betreft de (niet-gerealiseerde) opbrengst van het best mogelijke alternatief ten opzichte van de uiteindelijk genomen beslissing, ofwel het relatief voordeel.

Na de theorieën van de absolute en comparatieve kostenvoordelen kwamen Heckscher en Ohlin (1933) met het gezichtspunt dat de beschikbaarheid en de prijs van productiefactoren de mate van internationale handel bepalen. 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.

[www.esb.nu](http://www.esb.nu)

### **Dure energie dwingt tot keuzes in industriebeleid**

Elk land krijgt de industrie die het verdient. Sinds de ontdekking van de gasbel in Slochteren waren de lage energiekosten een belangrijk comparatief voordeel voor de industrie in Nederland. Raffinaderijen, kunstmestproductie en de petrochemie profiteerden van de lage energiekosten en gunstige ligging, om zo gemakkelijk te transporteren bulkgoederen te maken. In de landbouw zorgde het voor de ontwikkeling van de glastuinbouw. Zo werd het relatief koude Nederland de op een na grootste exporteur van tomaten ter wereld. Al enige tijd stond ons businessmodel, dat leunt op goedkope energie, onder druk. Maar sinds de oorlog in Oekraïne en stopzetting van de gaswinning in Groningen is het speelveld fundamenteel veranderd. Aardgas is nu een van de duurste energiedragers geworden en er zijn in Nederland onvoldoende goedkope alternatieven voorhanden. Voor de energie-intensieve industrie, die bij voorkeur voltijds draait, betekent dat relatief hoge kosten, zeker als die energie straks CO<sub>2</sub>-neutraal moet zijn.

Zolang de hogere energiekosten kunnen worden doorberekend aan de klant is er weinig aan de hand. Maar daar wringt de schoen, want andere landen zijn nu voordeliger en dus concurrerender. In Noorwegen en Zweden waait het ook niet altijd, maar kan dit op die momenten (deels) worden opgevangen via hydro-elektriciteit.



Olie- en gasverwerkingsinstallatie in het Groningse gasveldgebied. Dit is een van de weinige aardgasvelden in Europa.

Moderne handelstheorieën die de afgelopen veertig jaar zijn geïntroduceerd door bijvoorbeeld Paul Krugman (1979), leggen de nadruk op andere factoren dan productiviteit of grondstoffen en hulpmiddelen. Factoren zoals schaalvoordelen, consumentenvoorkeur en transportkosten. De bulk van internationale handel vindt namelijk plaats tussen gelijksoortige rijke landen die wat betreft hun productiviteit of grondstoffen niet of nauwelijks van elkaar verschillen. Duitsland, bijvoorbeeld, exporteert elk jaar voor een paar tientallen miljarden auto's, maar importeert tegelijk voor ongeveer hetzelfde bedrag auto's uit Frankrijk. Daarom specialiseert Duitsland zich in de productie van de Mercedes voor de wereldmarkt, terwijl Frankrijk de Renault maakt voor de wereldmarkt. Elk land geniet van schaalvoordelen en de consumenten zien dankzij de daardoor ontstane lagere prijzen en het ruimere aanbod hun welvaart stijgen.

In 1990 heeft Porter in zijn boek *The competitive advantage of nations* geprobeerd een brug te slaan tussen de gezichtspunten uit de neoklassieke en de 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 volgens hem een rol bij het onderscheidend vermogen van een sector:

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

Hierdoor kan het dus voorkomen dat de ene bedrijfstak in eigen land actief is, terwijl een andere bedrijfstak al veel langer geïnternationaliseerd is. Voorbeelden van regio's waar bepaalde bedrijfstakken zich geconcentreerd hebben, zijn in de Verenigde Staten: Silicon Valley (hightechindustrie), in Nederland: Brainport (hightech en design), in India: Bangalore (software outsourcing) en in Frankrijk: Parijs (mode).

### **Manieren van internationaal ondernemen**

Er zijn verschillende manieren van internationaal ondernemen:

- import
- export
- directe investering (deze wordt besproken in subparagraaf 1.2.2)

Deze termen komen veelvuldig terug in dit boek.

#### *Import*

Importeren is het kopen van buitenlandse producten die in het land worden ingevoerd. Een importerend bedrijf koopt goederen of diensten van een exporterend bedrijf met als doel deze met winst te verkopen. Omdat de wereld relatief kleiner wordt, liggen er overal producten of onderdelen



in de schappen die duizenden kilometers verderop gemaakt zijn. Dit kan vanuit twee oogpunten zijn gebeurd:

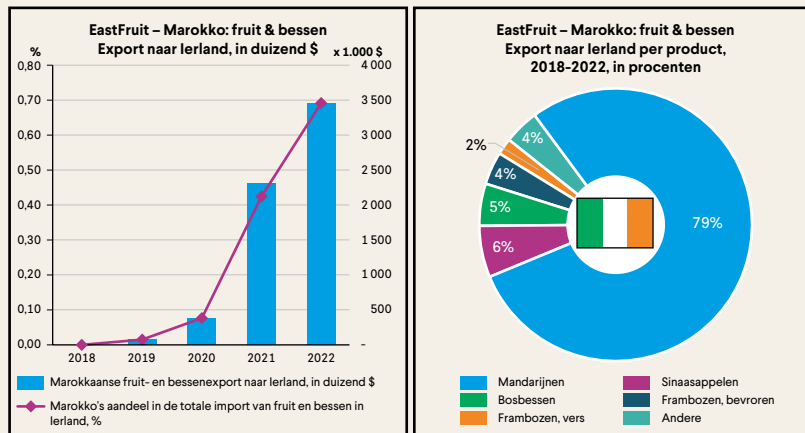
- Het produceren van goederen of onderdelen is in andere landen goedkoper, waardoor producten vaak in Europa ontwikkeld worden en in het betreffende land geproduceerd worden. Dit kan diverse oorzaken hebben:
  - In het land van herkomst zijn de arbeidskosten lager dan in Europa.
  - De grondstof is in het land van herkomst voorhanden. Het verwerken 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.

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

### Welke landen verhogen de import van Marokkaans (zacht)fruit het snelst?

Marokko heeft zijn export van fruit en bessen snel verhoogd, waarbij sommige bestemmingen groeipercentages van drie cijfers laten zien, meldt EastFruit.

De Marokkaanse export van fruit en bessen naar Ierland was bijvoorbeeld aanvankelijk minimaal, maar begon in 2020 actief te groeien. Als gevolg daarvan groeiden de exportinkomsten van de Marokkaanse export naar Ierland in 2018-2022 244 keer en bereikten bijna \$ 3,5 miljoen in 2022.



Bron: [www.agf.nl](http://www.agf.nl)

Mandarijnen, Marokko's meest geëxporteerde fruitcategorie, zijn goed voor meer dan drie vierde van de export naar Ierland. Naast mandarijnen importeert Ierland sinds 2021 ook sinaasappelen uit Marokko en verschillende soorten zacht fruit.

Dankzij deze groeicijfers steeg Marokko in de lijst van Ierse leveranciers van fruit en bessen van de 47e positie in 2018 naar de 20e in 2022, met Nederland, Spanje, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk als koplopers.

### *Export*

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

- Om de risico's te spreiden van nieuwe technieken en nieuwe producten. Hoe minder ontwikkeld de markt is, hoe groter de vraag naar het product.
- 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 het steeds naar nieuwe afzetmarkten zoeken.
- Het product dat een bedrijf aanbiedt, heeft een zodanige kostprijs dat het bedrijf op de buitenlandse markt concurrerend kan werken.
- Als een bedrijf te maken heeft met overcapaciteit, is het aantrekkelijk om producten op een buitenlandse markt te verkopen.
- Strategie kan een reden zijn om een buitenlandse markt te betreden.

## 1.2.2 Buitenlandse investeringen

Buitenlandse  
directe investeringen (BDI)

Naast handelen met het buitenland kunnen bedrijven ook investeren in het buitenland. Dit betreft de zogenoemde *buitenlandse directe investeringen (BDI)*. Investeren vindt plaats wanneer een onderneming direct investeert in de productie in een ander land. Een onderneming kan ook investeren in het buitenland 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.

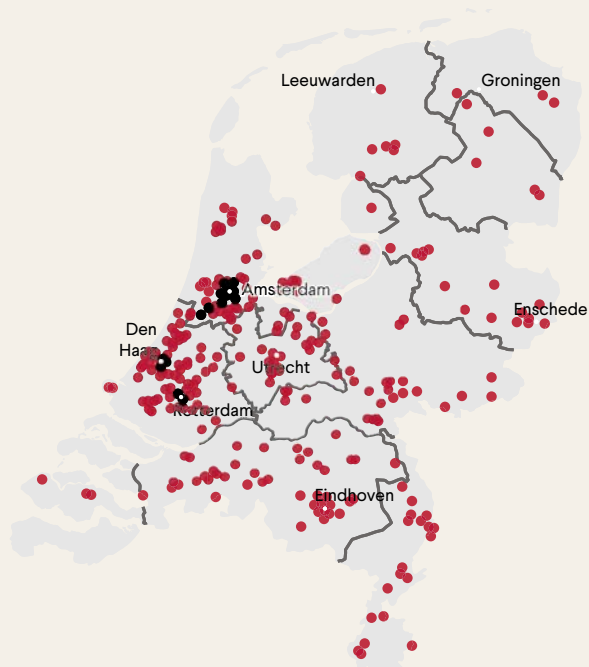
[www.vpngids.nl](http://www.vpngids.nl) (bewerkt)

In oktober 2022 meldden RTL Nieuws en Follow The Money dat er in ons land 903 bedrijven zijn die geheel of gedeeltelijk in handen zijn van Chinese technologiebedrijven. Deze bedrijven zijn nagenoeg in alle belangrijke sectoren actief. Dat levert een risico op voor de nationale veiligheid van ons land. Door middel van spionage is het mogelijk dat hoogwaardige technologische kennis in de handen van China of het Chinese leger komt. Omdat China een offensief cyberprogramma tegen ons land voert, is het risico van spionage zeer reëel.



Containerrederij COSCO is een Chinees staatsbedrijf

Kamerleden vroegen of het kabinet inzicht heeft in de aanwezigheid van Chinese bedrijven in ons land en of zij deze ontwikkeling problematisch vindt. De minister stelt dat buitenlandse investeringen en internationale samenwerking 'belangrijke pijlers' zijn voor de Nederlandse economie en dat er voldoende mogelijkheden zijn om ongewenste investeringen en overnames tegen te gaan. Dat vraagt volgens haar om 'een zorgvuldige afweging tussen economisch belang, open strategische autonomie en nationale veiligheid ... De kracht van de Nederlandse economie is haar open karakter, waarbij het principe is dat buitenlandse activiteiten in beginsel welkom zijn.' Tevens wijst de minister op het non-discriminatiebeginsel van de Wereldhandelsorganisatie.



Chinese bedrijven in Nederland.

## 1.2.3 Motieven voor internationaal ondernemen

Er zijn tal van redenen 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 resultaat 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 1.3 staat een overzicht 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.

TABEL 1.3 **Motieven voor internationalisering**

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

*Bron: Albaum et al., 2008*

### **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 zeven proactieve motieven.

#### *1 Winst- en groei doelstellingen*

Bedrijven kunnen tot de conclusie komen dat de groei doelstelling op de binnenlandse markt niet meer haalbaar is omdat de binnenlandse markt volledig afgedekt wordt. Om toch te kunnen voldoen aan de geformuleerde groei doelstelling 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. Zo'n beslissing wordt soms ook aangewakkerd doordat het management bestaat uit mensen uit 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 en goede service. 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 hoelang deze technologische voordelen blijven bestaan, want de concurrentie zit natuurlijk niet stil.

## *4 Inspelen op marktkansen in het buitenland*

De groeikansen op een bepaalde buitenlandse markt zijn soms groter dan op de thuishmarkt. Sommige markten laten een veel hogere welvaarts-groei zien dan de thuishmarkt. Voor internationale ondernemingen betekent dit dat ze vaak meer kansen op groei zien in snelgroeïende landen dan in landen waar de groei duidelijk achterblijft. Om die reden is hun investeringsbeleid vaak gericht op die snelgroeïende 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 om bij elke verdubbeling van de productie de kostprijs per eenheid terug te brengen met 10 tot 30% per stuk. Dit is vooral mogelijk 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.

### **Volkswagen wil nog meer elektrische schaalvoordelen**

Een belangrijk onderdeel van Volkswagens verdienmodel is ook nu al het uitsmeren van platformen, aandrijflijnen en andere onderdelen over zoveel mogelijk verschillende modellen in zoveel mogelijk verschillende segmenten. Dit moet in de toekomst, met de toename van het aandeel van elektrische voertuigen (EV's), alleen nog maar meer het geval zijn.

Op dit moment werkt de Volkswagen-groep met verschillende elektrische platformen. Het bekendst is het MEB-platform (Modular E-antriebs-Baukasten), de basis waarop onder meer de Volkswagens ID3 en ID4, maar ook de Skoda Enyaq iV en straks tal van andere elektrische middenklassers komen te staan. Volgend jaar moeten er in totaal maar liefst 27 modellen op deze basis in de wereldwijde showrooms van Volkswagen-merken te vinden zijn.

Er zijn op dit moment echter meer elektrische platformen. De Audi E-tron (de SUV) staat bijvoorbeeld nog 'gewoon' op het MLB-platform van onder meer de A6, terwijl de Porsche Panamera en Audi E-Tron GT een op het reguliere MSB-platform gebaseerd J1-platform delen. In de toekomst moet aan die variatie waar mogelijk een einde komen om zoveel mogelijk elementen te standaardiseren. De eerste stap naar die gewenste situatie is de introductie van het al eerder aangekondigde PPE-platform, wat staat voor Premium Platform Electric.



## 6 Integratie in de bedrijfskolom

Sommige bedrijven doen aan voorwaartse of achterwaartse integratie om op die manier meer controle te krijgen over de gehele keten van producent naar afnemer. De bedrijfskolom (zie een voorbeeld in figuur 1.3) kan bestaan uit: productie van ruwe materialen, productie van onderdelen, productie van gereed product, groothandel, detailhandel en aftersales-service. Bij achterwaartse integratie kunnen 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.

**Figuur 1.3**  
Voorbeeld  
bedrijfskolom



Bron: [www.businessmodellen.com](http://www.businessmodellen.com)

## 7 Belastingvoordelen

Zakendoen in het buitenland kan ook de nodige belastingvoordelen opleveren, zoals bijvoorbeeld de bronbelasting (belasting die ingehouden wordt wanneer rente, royalty's 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 zeven motieven.

#### *1 Concurrentiekracht*

Voor sommige bedrijven is de concurrentie op de binnenlandse markt voor een bepaald product te zwaar, met als gevolg dat bijvoorbeeld de winstmarges onder druk 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 behalen. 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 er dan toe 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. Overvloedige 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 en/of een trage economische groei doen er verstandig aan hun risico's te spreiden.

#### *5 Stabiliseren 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 zomer dan in de winter. Door golfkarren te gaan leveren aan afnemers in landen waar het zomer is als het in Nederland winter is (denk aan Australië en Zuid-Afrika), 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 onverkoopbaar 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.

### 1.3.1 Nederland en internationale handel

Volgens de internationaliseringsmonitor 2018 van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) heeft Nederland in de vorige eeuw, ondanks de nodige crises, haar positie als handelsnatie verder weten uit te bouwen en verstevigen. De ligging, grote mainports en goede infrastructuur zijn de basis voor de groei van Nederland als handelsnatie. Nederland behoort al jaren tot de top 10 van landen met de meeste export van goederen en diensten. In 2020 handelde 3 van de 10 Nederlandse bedrijven internationaal. Aan de stevige groei is de afgelopen jaren een eind gekomen; de totale internationale handel groeit, maar minder dan de groei van de wereldhandel.

Uit recent onderzoek van het CBS blijkt dat bedrijven die importeren uit hetzelfde land als waarnaar zij exporteren een consequent relatief hoge groei en overlevingskans van de export naar dat land laten zien. Het lijkt erop dat bedrijven die al bekend zijn met een bepaalde markt en een netwerk van contacten en handelspartners ter plaatse hebben in staat zijn tot betere exportprestaties op die markt. Eerder onderzoek van het CBS toonde al aan dat exporteurs meer werknemers in dienst en een hogere omzet hebben dan bedrijven zonder export. Voor importeurs is de relatie met betrekking tot het aantal werknemers minder duidelijk.

Kijkend naar de trends tot 2017 blijkt dat de importwaarde en exportwaarde even hard zijn gegroeid als in de 85 jaar daarvoor. De groei verliep echter niet altijd lineair, zoals te zien is in figuur 1.4. Er zijn grofweg drie perioden te onderscheiden: (1) snel herstel van de dotcomcrisis (2000) tot het uitbreken van de grote economische crisis van 2008, (2) voortdurende crisis, stagnatie en voorzichtig herstel tot circa 2015 en (3) sinds 2016 hoogconjunctuur met in 2017 de hoogste economische groei sinds 10 jaar. Uit figuur 1.4 blijkt ook dat de wederuitvoer groeit in deze periode. *Wederuitvoer* betreft doorgaans goederen die worden ingevoerd en het land in (vrijwel) onbewerkte staat verlaten. Het wordt ook wel re-export of doorvoer genoemd. Zo komen veel goederen in de Rotterdamse haven aan die zijn bedoeld voor bijvoorbeeld Duitse bedrijven. Deze goederen worden direct na import in Nederland doorgevoerd naar Duitsland en dus weer uitgevoerd.

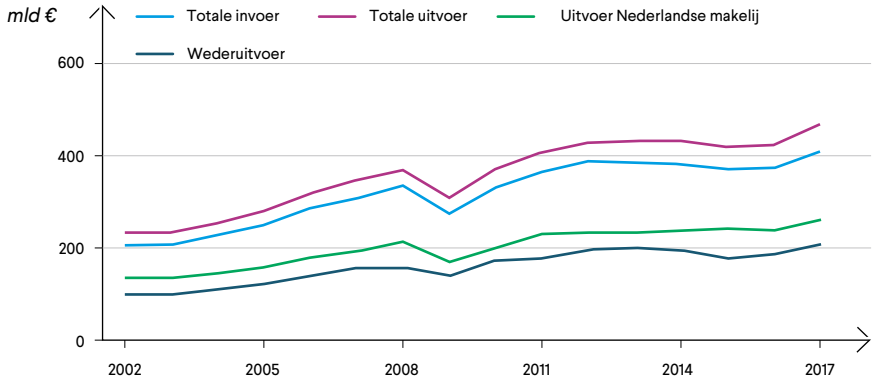
Wederuitvoer

Er is volgens het CBS (Nederland Handelsland, 2022) echter wel iets veranderd in de laatste vijf jaar. Het volume van de Nederlandse in- en uitvoer van zowel goederen als diensten maakte aan het begin van de coronacrisis een forse, snelle krimp door. Het betrekkelijk snelle herstel van de wereldhandel was ook in Nederland goed te merken. In het vierde kwartaal van 2020 was het in- en uitvoervolume alweer hoger dan vóór het uitbreken van de coronacrisis. Echter, in 2022 stond met name de handel in goederen en de uitvoer van diensten onder druk. Mogelijke oorzaken zijn de onevenwichtigheden en de wereldwijde tekorten en problemen in logistieke ketens, hoge prijzen, nieuwe lockdowns in China, de instabiele economische situatie na de inval van Rusland in Oekraïne en veranderingen in het belastingstelsel waardoor het voor multinationals fiscaal minder aantrekkelijk werd om bepaalde dienstenstromen via Nederland te laten verlopen. De handel met Rusland en Oekraïne heeft flinke klappen gekregen. De import vanuit Rusland steeg echter door de invoer van significante hoeveelheden aardgas, aardolieproducten en steenkool die tegen hogere prijzen dan in het verleden moesten worden afgerekend. Verder heeft de Brexit gevolgen gehad voor de wederuitvoer van producten naar het Verenigd Koninkrijk. Mogelijke oorzaken zijn het betalen van twee keer invoerrechten voor goederen van niet-EU-makelij die via Nederland naar het Verenigd Koninkrijk gaan. Daarnaast moeten handelaren ook tweemaal douaneformaliteiten afhandelen en eventuele controles doormaken (zie

ook hoofdstuk 2). Voor bedrijven in het Verenigd Koninkrijk is het daarmee goedkoper geworden om rechtstreeks te importeren.

De economische opkomst van de BRICS-landen, de toetreding van China tot de Wereldhandelsorganisatie en de verregaande economische integratie binnen Europa (zie ook hoofdstuk 2) hebben een rol gespeeld bij de explosief stijgende Nederlandse handel.

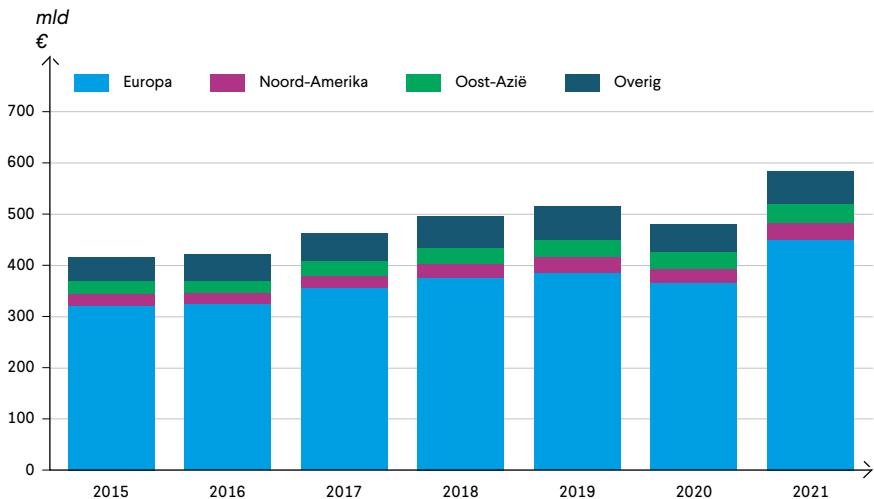
**Figuur 1.4**  
Ontwikkeling Nederlandse goederenhandel sinds 2002



Bron: Internationaliseringsmonitor 2018

Als we kijken naar de laatste vijf jaren (zie figuur 1.5) dan blijkt dat Europese landen (dus zowel EU-landen als landen die in Europa liggen maar geen deel uitmaken van de EU) nog steeds de belangrijkste afzetmarkten zijn voor zowel goederen als diensten. Ongeveer driekwart van de waarde van de export van goederen en diensten is bestemd voor Europese landen. In 2021 ging een derde van de export van goederen naar Duitsland en België. Ook het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk zijn belangrijke handelspartners.

**Figuur 1.5**  
Exportwaarde Nederlandse goederen naar bestemming (aandeel in totale waarde)



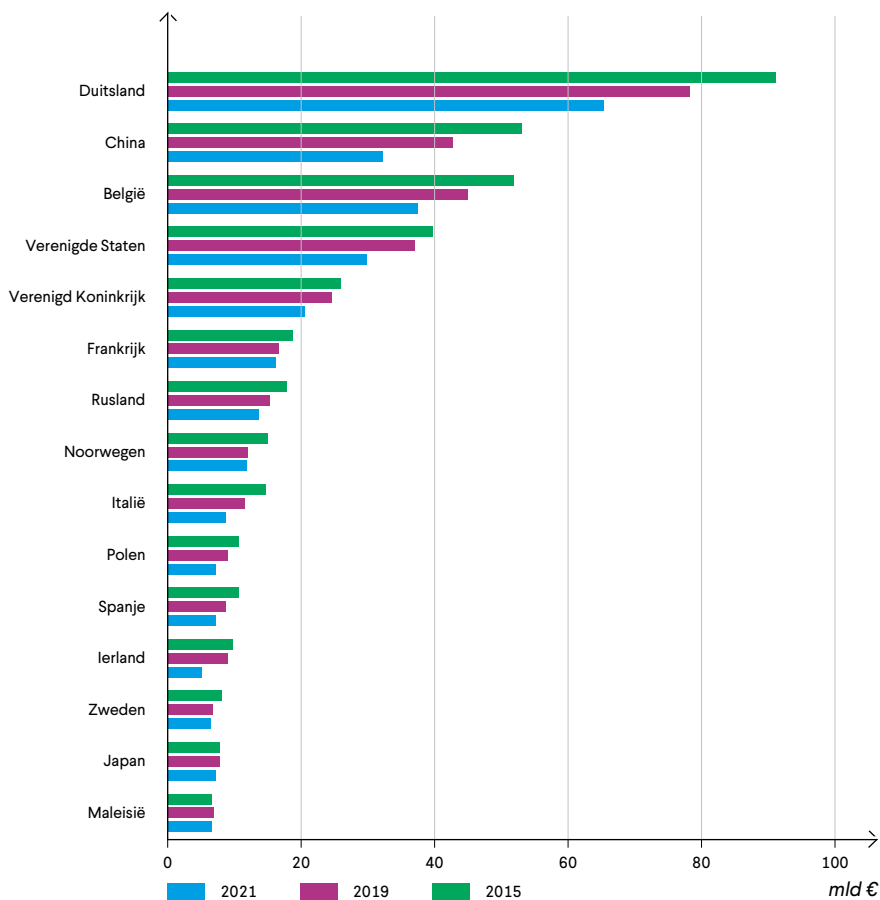
Bron: longreads.cbs.nl

De exportontwikkeling van de regio Oost-Azië, waar landen als China, Zuid-Korea en Japan toe behoren, vertoont een toenemend belang. Het Chinese aandeel in de totale Nederlandse export is gegroeid van 0,7% in 2002 tot 2,4% in 2021. Voor diensten ziet de top drie afzetmarkten er als volgt uit: in 2021 staat Verenigd Koninkrijk aan kop, gevolgd door Duitsland en de Verenigde Staten.

Als we kijken over welke producten en diensten we het dan hebben, dan bestaat de top 3 van goederen uit machines en apparaten, fabricaten en chemische producten. De top 3 van diensten bestaat uit zakelijke diensten, vervoersdiensten en intellectueel eigendom (zie paragraaf 8.6).

**Figuur 1.6**

Top 10 handelspartners import-goederen 2021



Bron: [longreads.cbs.nl](https://longreads.cbs.nl)

Traditiegetrouw is de Europese Unie (EU) voor Nederland belangrijker als afzetmarkt dan als leverancier. Zoals te zien is in figuur 1.6 komt het grootste deel van de invoer van goederen met name uit Duitsland (het betreft voornamelijk auto's, chemische producten zoals medicijnen en kunststoffen), China (fabricaten zoals kleding, glaswerk, huishoudelijke

artikelen en keukengerei) en België (diverse productcategorieën). Voor goederen uit China, Duitsland en België geldt dat respectievelijk 63%, 43% en 40% van de invoer Nederland weer verlaat in de vorm van wederuitvoer in 2020.

Bijna de helft van de gehele importwaarde in 2021 bestond uit machines en apparaten en fabricaten. Als je kijkt naar de import van diensten dan zijn de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland de belangrijkste handelspartners. Zakelijke diensten vormen al ruim eenderde van de Nederlandse invoer van diensten, gevolgd door vervoersdiensten, betalingen voor intellectueel eigendom, telecommunicatie, computer- en informatiediensten en financiële diensten.

Actieve  
handelsbalans

Handels-  
overschot

Handelstekort

Passieve  
handelsbalans

Nederland exporteert over het algemeen 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.

### 1.3.2 Nederland en buitenlandse directe investeringen

Volgens Nederland Handelsland (CBS, 2022) is Nederland als stabiele economische hub aantrekkelijk voor buitenlandse bedrijven. Nederland behoort in 2021 nog steeds tot de vijf landen waarin het meest geïnvesteerd wordt. Landen die het meest investeren in Nederland zijn op volgorde van grootte de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Luxemburg en Frankrijk. Landen waarin Nederland het meeste investeert zijn achtereenvolgens het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten, Duitsland, Zwitserland en Brazilië (zie figuur 1.7).

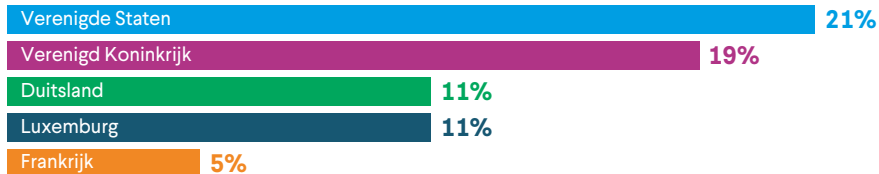
Volgens het CBS gaat het echter maar voor een deel om buitenlandse investeringen die de Nederlandse economie raken of betreffen. Net zoals in voorgaande jaren stroomt circa 65% van de directe investeringen die in Nederland binnenkomen door naar het buitenland. Dit gebeurt via bijzondere financiële instellingen en houdstermaatschappijen, waar Nederland er meer dan 14.000 van telt. Dit heeft te maken met het feit dat Nederland belastingverdragen heeft gesloten met veel andere landen ter voorkoming van dubbele belastingheffing. Daarnaast spelen ook de deelnemingsvrijstelling en het (tot 2021) ontbreken van bronbelasting op dividend, rente

en royalty's een grote rol. Deze maken het voor multinationals namelijk aantrekkelijk om inkomens via Nederland te laten stromen. In de afgelopen jaren heeft Nederland, mede vanwege de toenemend kritische houding van de (inter)nationale politiek, verschillende maatregelen genomen om fiscale doorstroom minder aantrekkelijk te maken.

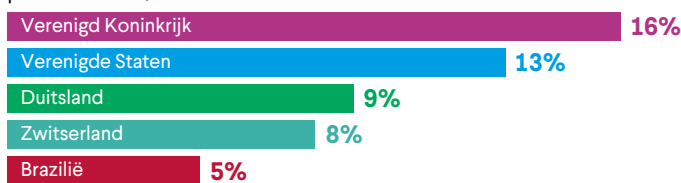
Zonder de bijzondere financiële instellingen en houdstermaatschappijen blijven de Verenigde Staten ook de grootste investeerders in Nederland. Opvallend is de groei van Frankrijk als buitenlandse investeerder in Nederland. Volgens het CBS gaat het dan met name om bedrijven in de auto-industrie en informatie- en communicatiesector. De koppositie van landen waar Nederland in investeert, wordt de afgelopen jaren afwisselend aangevoerd door het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Volgens Nederland Handelsland (CBS, 2022) zijn deze twee landen gezamenlijk goed voor bijna 30% van de Nederlandse uitgaande directe investeringen. Het toenemend belang van investeringen, zowel uitgaand als ingaand, in en vanuit het Verenigd Koninkrijk komt mede dankzij de verhuizing van het hoofdkantoor van Shell in 2021. Dit komt doordat de nog in Nederland gevestigde bedrijfsonderdelen nu een buitenlandse eigenaar hebben. Opvallend is de plek van Brazilië in de top 5. Het gaat hier voornamelijk over investeringen die Nederlandse bedrijven doen in Braziliaanse bedrijven in de olie-industrie.

**Figuur 1.7**

Top-5 grootste investeerders in Nederland (exclusief bfi's & holdings, posities in 2021)



Top-5 bestemmingen van Nederlandse investeringen (exclusief bijzondere financiële instellingen en holdings, posities in 2021)



Bron: *longreads.cbs.nl*

### 1.3.3 Vooruitzichten voor internationaal ondernemen

Na de coronacrisis heeft de wereldhandel zich snel hersteld, maar er is wel een andere tijd aangebroken. De verwachting is dat de groei van de wereldhandel enigszins zal afzakken naar iets onder de 3%. Met name de

ontwikkeling van de inflatie zal een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van de groei van de wereldhandel. Daarnaast zijn er diverse factoren zoals klimaatverandering, de hoge energieprijzen en de oorlogen in Oekraïne en Gaza die onzekerheden geven voor bedrijven en investeerders over de gehele wereld. Afhankelijk van hoe groot deze effecten zijn, zal de groei nog iets kunnen stijgen of juist kunnen dalen.

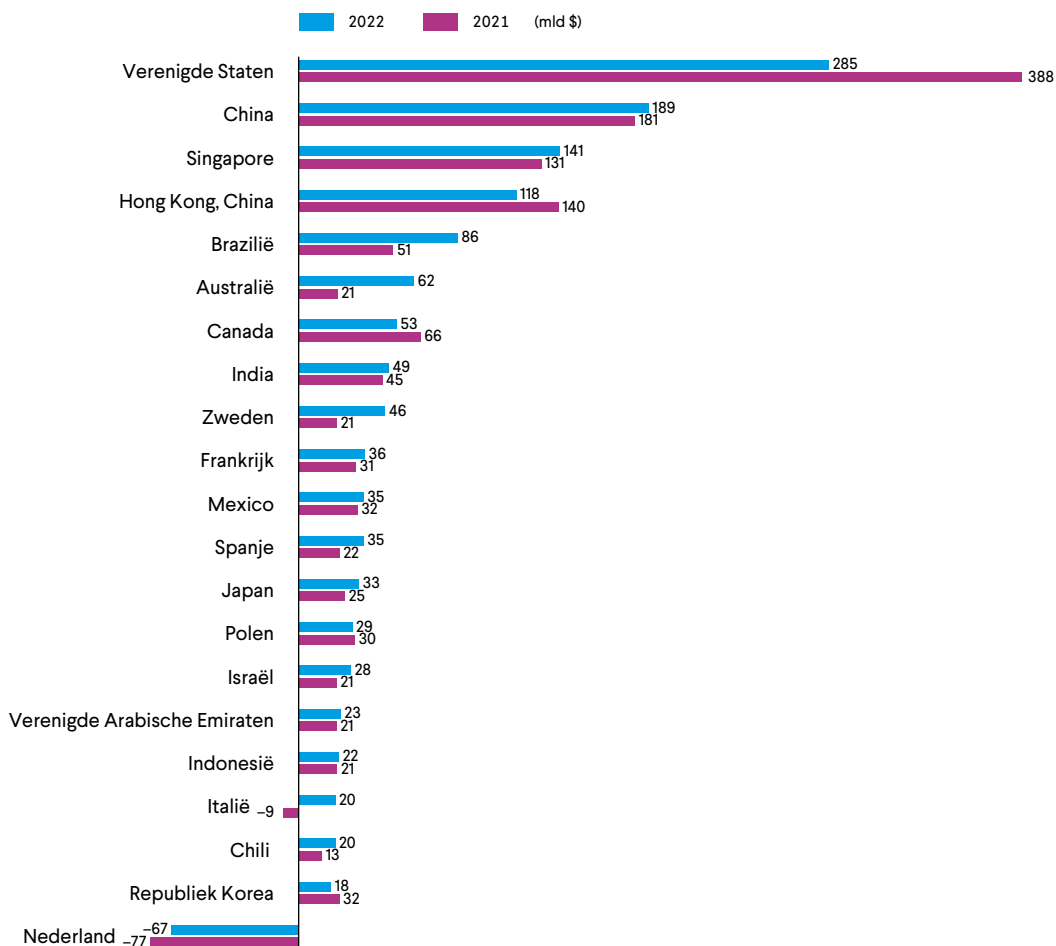
Volgens Trends in Export (Atradius & Evofenedex, 2023) is de wereld zich, politiek en economisch gezien, aan het herschikken met grote gevolgen op de korte maar zeker ook op de wat langere termijn. Om te beginnen kan Nederland niet om de groeiende strijd tussen de Verenigde Staten en China heen. De Verenigde Staten kiezen steeds meer voor protectionisme (en ook vergroening, zie hoofdstuk 2), zodat de noodzaak voor Nederland en Europa om steeds minder afhankelijk van deze landen te worden, steeds groter wordt. Dat betekent dat Europa steeds meer zelfvoorzienend zal moeten worden. De beschikbaarheid van grondstoffen, inclusief nieuwe wetgeving (Critical Raw Material Act), chips en investeringen in duurzame energie zullen bepalend zijn voor het concurrentievermogen van de Nederlandse en Europese industrie in de komende jaren. Dit neemt niet weg dat de Verenigde Staten op veel lijstjes worden genoemd als het land waar misschien wel de meeste kansen liggen.

Als we naar de export kijken, dan verwachten exporteurs (Atradius & Evofenedex, 2023) dat Nederland de komende jaren nog wel een groei in de export zal doormaken van gemiddeld 3%, maar dat is in verhouding met andere landen erg weinig. Het belang van Rusland als exportmarkt wordt steeds kleiner en de handel met China zal lastiger worden. Europa is en blijft de meest kansrijke regio voor de (middel)lange termijn. De Verenigde Staten worden het meest genoemd als verwachte omzetslijger met betrekking tot export. Overige landen in de top 10 van verwachte omzetslijgers zijn: Saoedi-Arabië, India, Japan, Australië, Duitsland, Turkije, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Ierland en Roemenië. Volgens het Centraal Planbureau (CPB) groeit de import de komende tijd ook trager dan voorheen, namelijk met gemiddeld 2,5%.

Uit het World Investment Report (UNCTAD, 2023) blijkt dat de internationale buitenlandse investeringen in de afgelopen jaren afgenomen zijn. Dit is te wijten aan dezelfde onzekerheden als die speelden bij de wereldhandel. De voorspelling is dat dit ook nog wel even zo blijft. Ontwikkelingslanden zien hun aandeel in ontvangst van wereldwijde investeringen licht stijgen van 60% naar bijna 70% in 2022. Met name de regio's Zuid-Amerika en de Caraïben profiteren van de groei.

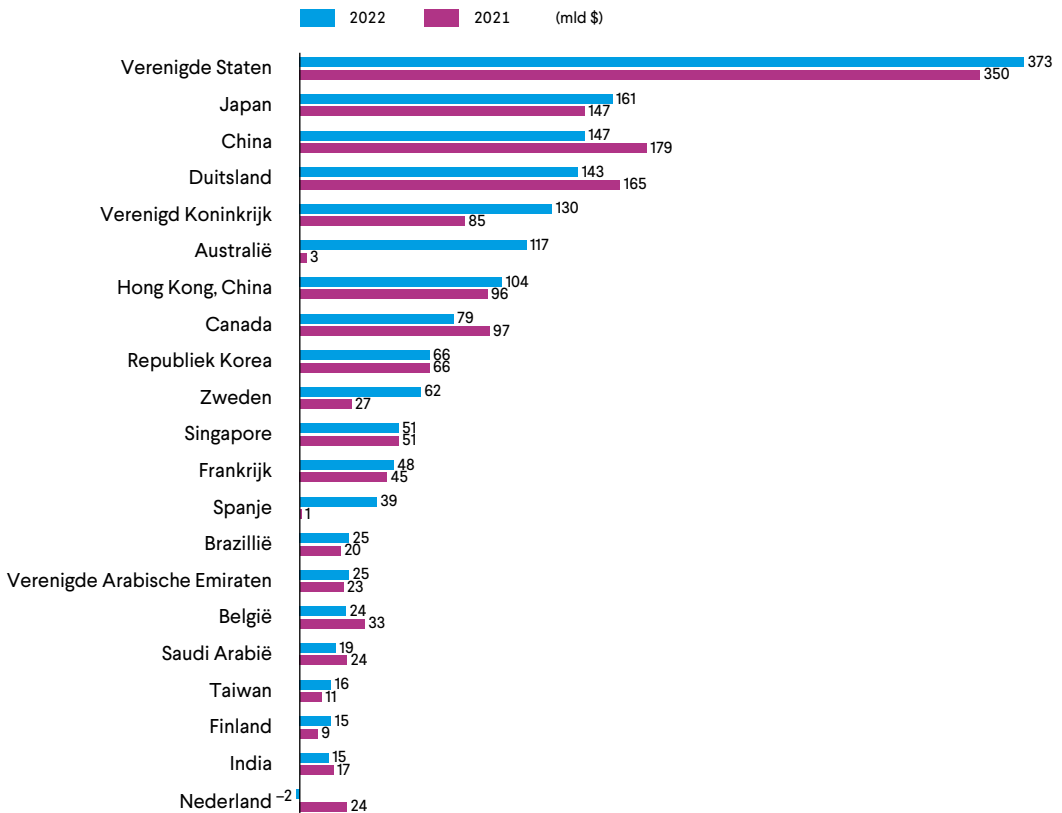
In figuur 1.8 en figuur 1.9 is te zien wie de grootste ontvangers van investeringen zijn. Uit de figuren is af te leiden dat Nederlandse bedrijven meer in het buitenland investeren dan dat buitenlandse bedrijven in Nederland investeren.

**Figuur 1.8** In welke landen wordt geïnvesteerd?



Bron: UNCTAD, FDI/MNE database (<https://unctad.org/fdistatistics>)



**Figuur 1.9** Uit welke landen komen de buitenlandse investeringen?

Bron: UNCTAD, FDI/MNE database (<https://unctad.org/fdistatistics>)

## 1.4 Organisaties met informatie over internationaal ondernemen

Er zijn veel organisaties die bedrijven helpen om de juiste gegevens te verzamelen. De adviezen die zij verstrekken kunnen betrekking hebben op alle aspecten van internationaal ondernemen. In tabel 1.4 volgt een opsomming van deze organisaties met daarbij het onderwerp en de bijbehorende website.

**TABEL 1.4** 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/bedrijven">www.rabobank.nl/bedrijven</a> <a href="http://www.ing.nl/zakelijk">www.ing.nl/zakelijk</a>
	Netwerk Internationaal Ondernemen	<a href="http://www.abnamro.nl/zakelijk">www.abnamro.nl/zakelijk</a> <a href="http://www.internationaalondernemen.nl">www.internationaalondernemen.nl</a>

TABEL 1.4 **Organisaties die helpen bij internationaal ondernemen (vervolg)**

Onderwerp	Organisatie	Internetadres
Export	Evofenedex Exportpartners	<a href="http://www.evofenedex.nl">www.evofenedex.nl</a> <a href="https://exportpartner.com">https://exportpartner.com</a>
Import	Centrum tot bevordering van import uit ontwikkelingslanden	<a href="http://www.cbi.eu">www.cbi.eu</a>
Globalisering	KOF Swiss Economic Institute Verenigde Naties United Nations Conference on Trade and development G20	<a href="http://globalization.kof.ethz.ch">http://globalization.kof.ethz.ch</a> <a href="http://www.un.org">www.un.org</a> <a href="http://www.unctad.org">www.unctad.org</a> <a href="http://www.g20.org">www.g20.org</a>
Internationale concurrentiekracht	IMD World Economic Forum	<a href="http://www.imd.org/wcc">www.imd.org/wcc</a> <a href="http://www.weforum.org">www.weforum.org</a>
Duurzaam internationaal ondernemen	MVO Nederland MVO Platform Sustainable Development Goals Global Compact	<a href="https://mvonederland.nl">https://mvonederland.nl</a> <a href="http://www.mvoplatform.nl">www.mvoplatform.nl</a> <a href="http://www.un.org">www.un.org</a> <a href="http://www.unglobalcompact.org">www.unglobalcompact.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);
  - landen van de Indian Rim (landen grenzend aan Indische oceaan);
  - gebieden aan zijderoute (Centraal- en West-Azië, het Midden-Oosten en Europa).
- Oorzaken globalisering:
  - opengaan van de landsgrenzen;
  - opkomst van het internet;
  - economische opkomst van de lagelonenlanden.
- Voordelen globalisering:
  - draagt bij aan hogere economische groei en welvaart;
  - heeft het delen van technologische kennis tot gevolg;
  - leidt tot wereldverspreide 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.
- Tegenbewegingen die ontstaan vanuit de nadelen van globalisering zijn:
  - deglobalisering/demondialisering;
  - lokalisering;
  - glocalisering.
- Vanuit de nadelen van globalisering is er steeds meer aandacht voor duurzaam internationaal ondernemen. Duurzaam internationaal ondernemen bestaat uit drie pijlers: people, planet en profit.

- Richtlijnen/labels voor duurzaam internationaal ondernemen:
  - EU Ecolabel;
  - convenanten;
  - OESO-richtlijnen;
  - ISO 26000.
- 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 producten of diensten aan het buitenland. 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 1.3).
- 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 Duitsland, België, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten en Frankrijk.

# Vragen en opdrachten

## Vragen over de openingscasus

- 1.1 Welke vorm van internationaal ondernemen bedrijft Holidayjobs?
- 1.2 Vanuit welk motief is Holidayjobs 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? 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 volgende artikel

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

### **Van Hamamdoeken naar duurzaam textiel**

Oxious – een samenstelling van oxygen en conscious – maakt textiel van gerecycled katoen in een eigen productielocatie in Turkije. Vanuit marketingoogpunt is het merkverhaal van Oxious bijna te mooi om waar te zijn. Het bedrijf leverde sinds 2015 vooral merkloze hamamdoeken aan leveranciers van promotieartikelen. Totdat iemand bij ING de hamamdoeken inkocht. Esther Smit, medeoprichter en verkoopdirecteur van textielproducent Oxious: ‘Die persoon kende ons verhaal en vond dat we onze naam en het verhaal op de doeken moesten vermelden. Dit gebeurde steeds vaker en daarom zijn we een eigen, herkenbaar merk gaan bouwen.’

Loes Stapper, Esthers zakenpartner, is getrouwd met een Turkse man en woonde al min of meer in Turkije. In een afgelegen dorp vonden ze een geschikte locatie van waaruit Loes de productie organiseert.

Smit: ‘Onze inzet was dat we wilden zorgen voor prima arbeidsomstandigheden en een goed loon. In het begin was het best moeilijk om vrouwen te werven om voor ons te werken. Een werkende vrouw is in die streek tamelijk ongewoon. De eerste sollicitanten kwamen dan ook met hun man, die het woord voerde en de beslissingen nam. Het is heel mooi om te zien hoe de vrouwen zich in de loop der jaren hebben ontwikkeld, professioneel én in de gemeenschap! De mentaliteit en regelgeving zijn natuurlijk anders. Als je daar rekening mee houdt, dan gaat het uitstekend: we doen het op z’n Turks met een Nederlands sausje.’



- 1.7 Op welke pijler van duurzaam ondernemen ligt de focus van Oxious?
- 1.8 Noem twee voorbeelden van acties die Oxious zou kunnen ondernemen met betrekking tot de andere pijlers van duurzaam ondernemen?
- 1.9 Op welk voordeel van globalisering wordt in deze case ingesprongen?