

# Internationaal ondernemen



Noordhoff

Radha Jethu-Ramsoedh & Maud Hendrickx

3<sup>e</sup> druk



# Internationaal ondernemen

Een inleiding

**Dr. mr. Radha Jethu-Ramsoedh**

**Maud Hendrickx Msc Bsc**

---

Derde druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Eventuele op- en 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 ontlenen.*



0 / 20

© 2020 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-57543-4

ISBN 978-90-01-57542-7

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. 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 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 derde druk zijn de feiten geactualiseerd. Verder zijn onderwerpen als blockchain en INCO-terms 2020 toegevoegd. Daarnaast is er meer aandacht voor nieuwe ontwikkelingen in het zakendoen met andere landen, zoals de nieuwe zijderoutelanden en voor organisatiemodellen op wereldniveau. De contextbenadering van Hall is verplaatst van hoofdstuk 3 naar hoofdstuk 7 omdat dit model daar beter tot zijn recht komt.

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.

Najaar 2019,  
Radha Jethu-Ramsoedh  
Maud Hendrickx

# Inhoud

- 1 Inleiding in internationaal ondernemen 7**
  - 1.1 Wat is internationaal ondernemen? 9
  - 1.2 Waarom gaan bedrijven de grens over? 17
  - 1.3 Nederland en internationaal ondernemen 27
  - 1.4 Organisaties met informatie over internationaal ondernemen 36
    - 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 49
  - 2.4 Protectionisme 49
  - 2.5 Internationale organisaties 60
    - Samenvatting 68
    - Vragen en opdrachten 70
  
- 3 Cultuur 73**
  - 3.1 Wat is cultuur? 75
  - 3.2 Elementen van cultuur 80
  - 3.3 Indelen van culturele verschillen 88
  - 3.4 Ethiek 96
    - Samenvatting 107
    - Vragen en opdrachten 109
  
- 4 Management en organisatie in een internationale omgeving 113**
  - 4.1 Internationalisering en de valkuilen 115
  - 4.2 Strategisch management 116
  - 4.3 Value-chainanalyse 121
  - 4.4 Strategische planning 123
  - 4.5 Interne organisatie 125
  - 4.6 Human resource management 131
    - Samenvatting 138
    - Vragen en opdrachten 140
  
- 5 Externe analyse in een internationale omgeving 143**
  - 5.1 Wat is een externe analyse? 145
  - 5.2 Initiële analyse 146
  - 5.3 Omgevingsanalyse 153
  - 5.4 Marktonderzoek 167
  - 5.5 Bepalen marktpotentieel 171
    - Samenvatting 173
    - Vragen en opdrachten 174

## **6 Marktentreevormen en internationale marketing 177**

- 6.1 Buitenlandse samenwerking 179
- 6.2 Samenwerkingsvormen 181
- 6.3 Directe marktwerkingsvorm 190
- 6.4 Fusie en overname 194
- 6.5 Outsourcing en outtasking 196
- 6.6 Marketing op internationaal niveau 198
- 6.7 Internationale marketingmix 200
  - Samenvatting 212
  - Vragen en opdrachten 214

## **7 Interculturele communicatie en management 217**

- 7.1 Voorbereiden op interculturele communicatie 219
- 7.2 Intercultureel onderhandelen 225
- 7.3 Intercultureel management 238
  - Samenvatting 244
  - Vragen en opdrachten 246

## **8 Internationaal recht 249**

- 8.1 Internationaal recht 251
- 8.2 Internationale onderhandelingen 253
- 8.3 Internationale overeenkomsten 255
- 8.4 Toepasselijk internationaal recht 259
- 8.5 Producteisen en aansprakelijkheid 260
- 8.6 Intellectuele-eigendomsrechten 263
- 8.7 Geschillenbeslechting en rechtspraak 273
  - Samenvatting 275
  - Vragen en opdrachten 276

## **9 Risicomanagement, verzekeringen en financiën 279**

- 9.1 Risico's 281
- 9.2 Risicomanagement 285
- 9.3 Verzekeringen 289
- 9.4 Verzekeringsvormen 290
- 9.5 Financiën 297
- 9.6 Internationale financiering 307
  - Samenvatting 311
  - Vragen en opdrachten 313

## **10 Logistiek en douane 317**

- 10.1 Logistiek bij internationaal ondernemen 319
- 10.2 Transportbeleid 321
- 10.3 Vervoersvormen 327
- 10.4 Internationaal vervoersrecht 333
- 10.5 ICT en logistiek 335
- 10.6 Douane 338
  - Samenvatting 350
  - Vragen en opdrachten 352

**Literatuur 354**

**Register 359**

**Illustratieverantwoording 364**





# 1

# Inleiding in inter- nationaal 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.

# Duurzame tassen

1

Stijlvol, duurzaam, maar vooral Fairtrade. Dat zijn de tassen van MYOMY. Tot voor kort kwamen deze tassen allemaal uit India. Nu levert ook Leatherina uit Bangladesh tassen aan MYOMY. Deze partners hebben goede arbeidsomstandigheden en verantwoord ondernemen hoog in het vaandel.

‘In 2008 begon onze samenwerking met tasenproducent CRC uit India’, vertelt Elise Luring, Coördinator Sustainable Production & Collections bij MYOMY. ‘Inmiddels loopt dit gesmeerd, maar dat heeft wel 6 jaar geduurd.’ Dat kwam onder meer doordat ze de cultuurverschillen moesten overbruggen om zo samen succesvol te worden. Nu draait CRC zelfs zó goed dat ze aan hun productie-limiet zitten. Daarom zocht MYOMY er in 2017 een tweede producent bij.

MYOMY zocht bewust naar een Fairtrade-producent. Door een RVO-project over de leerindustrie in Bangladesh kwam zij in contact met Taslima Mijj, oprichtster van Leatherina. In 2013 stortte er in Bangladesh een grote kledingfabriek in. Veel bedrijven trokken weg. ‘Wij willen aantonen dat je in Bangladesh ook op een goede manier kunt produceren’, legt Luring uit. ‘Er was al snel een klik met Taslima, dus besloten we samen te werken.’

Opnieuw zoveel jaar werken om een goede samenwerking op te bouwen, wilde MYOMY niet. Dus vroeg zij RVO.nl om hulp. ‘Ze boden ons zogeheten ‘Technische Assistentie’.



Drie experts hielpen ons het samenwerkingsproces te versnellen. Ze onderzochten met welke looierijen in Bangladesh we het best konden samenwerken, gaven Taslima managementtrainingen en leerden de fabriekswerknemers hoe je tassen maakt speciaal voor de Europese markt.’ Bij de eerste ontmoeting met MYOMY had Leatherina 12 medewerkers. Nu – iets meer dan een jaar later – zijn dat er 30, en kan het bedrijf 1 000 tassen per maand produceren.

Bron: [www.myomydogoods.com](http://www.myomydogoods.com) (bewerkt)

## 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 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 aan webshops die goederen verkopen aan buitenlandse afnemers.

Multinationals

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 2018 hadden zij een gezamenlijke omzet van \$30 biljoen en \$1,9 biljoen winst. Deze 500 bedrijven hebben in totaal 67,7 miljoen werknemers en zijn afkomstig uit 33 landen.

Er staan 120 Chinese bedrijven in deze ranglijst, waarmee China het tweede land is na de Verenigde Staten met 126 bedrijven. Japan is het derde land met 52 bedrijven.

Hieronder een lijst van de top 10 (omzet gebaseerd op cijfers 2018 in miljoen):

1	Walmart (Verenigde Staten)	\$500.343
2	State Grid (China)	\$348.903
3	Sinopec Group (China)	\$326.953
4	China National Petroleum (China)	\$326.008
5	Royal Dutch Shell (Verenigd Koninkrijk/Nederland)	\$311.870
6	Toyota Motor (Japan)	\$265.172
7	Volkswagen (Duitsland)	\$260.028
8	BP (Verenigd Koninkrijk)	\$244.582
9	Exxon Mobil (Verenigde Staten)	\$244.363
10	Berkshire Hathaway (Verenigde Staten)	\$242.137

## 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 concurrent 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 zo veel mogelijk aspecten die anders zijn dan bij het zakendoen in eigen land.

### 1.1.1 Globalisering

Hoe komt het 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 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, die in iedere wereldstad een vestiging heeft.

## Globalisering Mondialisering

De laatste drie decennia worden vaak 'het tijdperk van de globalisering' genoemd. Toch is globalisering geen verschijnsel van de laatste decennia.

## Bruto nationaal product

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 van uit 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 aandacht voor de zogenoemde N11-landen (Next Eleven-landen): Bangladesh, Egypte, Filipijnen, Indonesië, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Turkije, Vietnam en Zuid-Korea.

## N11-landen

De laatste tijd spreekt men over de Indian Rim; 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 nieuwe zijderoute 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.

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

Land	Bnp in Amerikaanse dollars in 2017
Wereld	80.934.771.028.340
Verenigde Staten	19.485.394.000.000
China	12.237.700.479.375
Japan	4.872.415.104.314
Duitsland	3.693.204.332.229
India	2.650.725.335.363
Verenigd Koninkrijk	2.637.866.340.434
Frankrijk	2.582.501.307.216
Brazilië	2.053.594.877.013
Italië	1.943.835.376.341
Canada	1.647.120.175.449
Rusland	1.578.417.211.936
Korea	1.530.750.923.148
Australië	1.323.421.072.479
Spanje	1.314.314.164.402
Mexico	1.150.887.823.404
Indonesië	1.015.420.587.285
Turkije	851.549.299.635
Nederland	830.572.618.849

Bron: World Development Indicators van World Bank

Zoals ieder verschijnsel, kent globalisering een aantal voor- en nadelen. De voordelen van globalisering zijn de volgende:

- Zij draagt bij aan hogere economische groei en welvaart.
- Door globalisering wordt technologische kennis gedeeld.
- Zij leidt tot wereldwijde culturele integratie.

De nadelen van globalisering zijn de volgende:

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

Door de opkomst van het terrorisme heeft globalisering de afgelopen jaren een deuk opgelopen. Dit komt door de verscherpte ingangscntroles op luchthavens en bij landsgrenzen, het verplicht aanvragen van visa voor bepaalde landen en de immigratieprocedures bij binnenkomst van een land. Ook de economische crisis heeft zijn weerslag gehad op de ontwikkeling van globalisering. Doordat het economisch tij een lange tijd tegenzat, is de globalisering gestagneerd in deze periode. 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.

### 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.

Op sociaal gebied wordt gekeken naar persoonlijk contact (telefoonverkeer, toerisme, overboekingen van geld naar het buitenland), naar de informatiestromen (internet, tv, kranten) en hoe dichtbij er een IKEA of een McDonald's 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 met name tot uitdrukking in de hoeveelheid internationale organisaties die in Nederland gevestigd zijn, zoals het Internationaal Gerechtshof in Den Haag.

**TABEL 1.2** Volgorde van landen qua globalisering

	Politiek	Economisch	Sociaal	Totaal
België	31,93	29,74	28,76	90,44
Nederland	32,55	29,77	27,92	90,24
Zwitserland	31,90	27,94	29,86	89,70
Zweden	32,39	27,11	28,56	88,05
Oostenrijk	31,87	27,12	28,92	87,91
Denemarken	31,01	27,40	29,43	87,85

**TABEL 1.2** Volgorde van landen qua globalisering (vervolg)

	<b>Politiek</b>	<b>Economisch</b>	<b>Sociaal</b>	<b>Totaal</b>
Frankrijk	33,05	25,86	28,43	87,33
Groot-Brittannië	32,45	25,65	29,15	87,25
Duitsland	32,74	25,69	28,46	86,89
Finland	30,88	26,48	28,62	85,98
Noorwegen	30,22	25,45	30,14	85,81
Hongarije	30,66	27,67	25,86	84,20
Ierland	25,42	28,73	29,37	83,53
Canada	31,17	23,45	28,83	83,45
Tsjechië	30,07	27,23	26,11	83,41

### 1.1.3 Lokalisering

Naast globalisering is er de laatste jaren ook meer een tendens naar lokalisering. In plaats van dat men de wereld afzoekt naar potentiële handelspartners, keert men terug naar landen dicht bij 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.

Lokalisering

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. 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.

Het blijkt dat gemiddeld 77% van de verkopen van de top 500 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 Mc Donalds is een voorbeeld van een product van een bedrijf dat glokalisering toepast. Het product is alleen in Nederland, België en Curaçao te verkrijgen. Voor meer voorbeelden hiervan, zie paragraaf 6.6.3.

Glokalisering



Een voorbeeld van glocalisering

Door de reactie op de nadelen van globalisering en de opkomst van lokalisering zijn bedrijven in de nieuwe economie maximaal mondiaal én maximaal lokaal. Een voorwaarde om te kiezen voor glocalisering, is dat er op de 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 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 daarvan, niet alleen voor mens en milieu maar ook voor de samenleving.

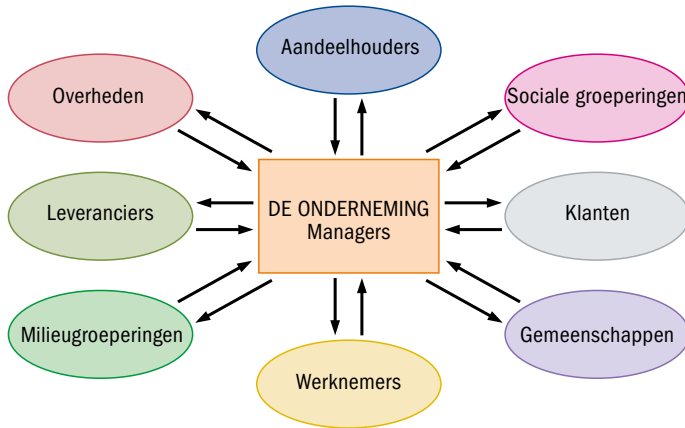
De kern van duurzaam internationaal ondernemen is de stakeholder. Een stakeholder is een groep of individu die invloed heeft op of beïnvloed wordt door een organisatie of bedrijf. In figuur 1.1 staat een overzicht van stakeholders voor een bedrijf.



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, namelijk:

- 1 people
- 2 planet
- 3 profit

FIGUUR 1.1 Overzicht Stakeholders



Bron: Ontleend aan Donaldson & Preston, 1995

### Ad 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.

People

### Ad 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.

Planet

### Ad 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 goede-doelenbeleid.

Profit

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 de producten worden geproduceerd. Steeds meer bedrijven nemen de verantwoording 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 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.

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 CEEP-CSR label 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 paragraaf 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!



**Promoting sustainability  
in Public Services**

## 1.2 Waaron gaan bedrijven de grens over?

Als bedrijven gaan zakendoen in het buitenland, wordt van internationalisering gesproken. Waaron 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 waaron 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.

Internationale  
handel

#### 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.focusMalaysia.my](http://www.focusMalaysia.my) (bewerkt)

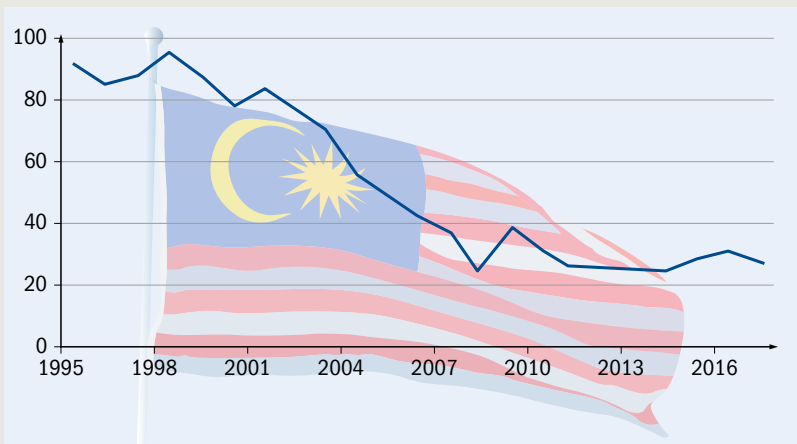
## Afbrokkelen van comparatief kostenvoordeel

De sterke prestaties van Maleisië op exportgebied, met name in de fabricage-sector, hebben de economische groei goed kunnen ondersteunen sinds eind jaren tachtig. Echter, sinds 2000 zijn deze exportprestaties sterk aan het afnemen.

Dit kwam gedeeltelijk vanwege de klad in de elektronica-industrie. Bovendien kreeg deze sector te maken met een aantal uitdagingen, met name vanuit China. Ook vanuit andere Aziatische landen werd de concurrentie steeds heftiger.

Ten opzichte van concurrerende landen als Indonesië, de Filipijnen, Singapore, Thailand en Vietnam heeft Maleisië comparatief kostenvoordeel kunnen scoren tussen 1998 en 2017, maar dat is nu niet meer het geval. Zowel Thailand (in 2015) en Vietnam (in 2017) en ondertussen ook Singapore zijn allemaal hun positie aan het versterken, omdat ze comparatief kostenvoordeel hebben ten opzichte van Maleisië.

**FIGUUR** Afname in fabricage-sector bij de elektronica-industrie in Maleisië



Bron: <http://focusmalaysia.my/Markets/eroding-comparative-advantage>

Moderne handelstheorieën die de afgelopen veertig jaar zijn geïntroduceerd door bijvoorbeeld Paul Krugman (1979), leggen de nadruk op andere aspecten dan productiviteit of grondstoffen en hulpmiddelen. Aspecten als 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 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 in 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 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 nog veel meer in eigen land actief is terwijl een andere bedrijfstak al veel langer geïnternationaliseerd is. Voorbeelden van bedrijfstakken zijn in de Verenigde Staten Silicon Valley (hightech industrie), 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 steeds kleiner wordt, liggen er overal 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. 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.

#### **Import**

• [www.agf.nl](http://www.agf.nl)

## Chinese import van kersen en avocado groeit



De consumptie van importproducten in China neemt toe, naarmate Chinezen meer belangstelling krijgen voor nieuwe smaken en veilige producten. De Chinese douane benadrukt in een recent rapport de groei van de avocado-import van het land. In een paar jaar tijd is het volume van dit importproduct met bijna tienduizend vermenigvuldigd. Ook benadrukt het rapport de import van kersen, een product dat in China gezien wordt als een nieuwe indicator voor iemands financiële status.

Chili is een belangrijke leverancier van kersen en avocado's voor China. Volgens de Chinese douane is de meerderheid van de importkersen in China afkomstig uit Chili. Chinese experts en media stellen dat de populariteit van Chileense kersen met name te danken is aan de rijpingsperiode van dit fruit. Deze ligt tussen november en januari, net wanneer China het Lente-feest viert, in een periode waarin er geen lokaal fruit beschikbaar is.

### Export

#### *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:

- 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 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 een overcapaciteit, is het aantrekkelijk om producten op een buitenlandse markt te verkopen.
- Strategische redenen kunnen de reden vormen om een buitenlandse markt te betreden.

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

## Nederland loopt voorop in de export van paardenkennis



Het gaat goed met de export van Nederlandse paardenkennis naar het buitenland. Dit jaar is Nederland weer sterk aanwezig op de Longines Global Champions Tour (LGCT) in Mexico-Stad. Hier vertegenwoordigt Equine Support International (ESI) in samenwerking met de Nederlandse ambassade ons land als vooraanstaand paardenland, onder de naam Holland Horse Land.

Het Holland Horse Land project wordt voor het vierde jaar op rij in samenwerking met de Nederlandse ambassade georganiseerd. De booth tijdens LGCT komt tegemoet aan een al jaren sterk stijgende vraag naar Nederlandse kennis en expertise in Mexico. Anne Loosveld, oprichter van ESI, hamert op het belang van kennisoverdracht. 'Veel Nederlandse bedrijven helpen de paardensector in Mexico sterker te maken. Dat betekent: gezonde en fitte paarden die daardoor goed presteren. Om dat te bereiken, zeker in een land waar de paardensector zo snel blijft groeien als in Mexico, is veel kennis nodig', aldus Loosveld. Meer dan 20 KWPN-paarden komen in Mexico-Stad op de GCT in actie.

### 1.2.2 Buitenlandse investeringen

Naast handelen met in 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.nrc.nl](http://www.nrc.nl)

## De geestdrift voor het Chinese geld is alweer voorbij

Hadden Chinese bedrijven in 2011 net iets meer dan 1 miljard euro aan bezittingen in Nederland, zes jaar later was dat gestegen naar bijna 30 miljard, zo valt op te maken uit cijfers van De Nederlandsche Bank (DNB). Om daarna weer met een paar miljard euro te dalen.

Wat kochten Chinese partijen in Nederland?

#### Kruidvat

'Kruidvat in Chinese handen', kopte *NRC* op 22 augustus 2002. De overname van de drogisterijketen door een dochterbedrijf van Hutchison Whampoa, eigendom van de Hongkongse zakenman Li Ka-shing, was de eerste Chinese miljardendeal in Nederland. Het conglomeraat betaalde 1,3 miljard voor Kruidvat, waar ook Trekpleister en ICI Paris onder vallen.

#### Nidera

Een vergelijkbaar bedrag betaalde het Chinese staatsbedrijf Cofco in 2014 voor een belang van 51 procent in het Rotterdamse grondstoffenhandelhuis Nidera. Het bleek geen gelukkige investering. Vanwege een boekhoudschandaal bij de Braziliaanse tak van Nidera moest het bedrijf in 2016 154 miljoen dollar afschrijven.

#### Vivat

Ook investeringsmaatschappij Anbang legde zo'n 1,3 miljard euro neer voor een overname in Nederland. In 2014 kocht Anbang verzekeraar Vivat van de Nederlandse staat voor 1 euro, maar Vivat had een grote kapitaalinjectie nodig. Inmiddels is Anbang in ongenade gevallen bij de Chinese autoriteiten en wil het bedrijf van Vivat af.

#### Nexperia

De laatste Chinese miljardovername in Nederland was die van Nexperia in 2016. Chinese investeerders betaalden 2,4 miljard euro voor de divisie van chipproducent NXP. Vorig jaar kreeg Nexperia alweer een andere Chinese eigenaar: smartphonemaker Wingtech.



### ADO Den Haag

Een kleine maar geruchtmakende overname was die van voetbalclub ADO Den Haag door UVS (2015), het bedrijf van Hui Wang. Ruzie met de directie leidde er in 2017 toe dat de Ondernemingskamer ingreep en Wang op afstand plaatste.

### 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 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 1.3 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 thuishmarkt of uit de aard van het product.

TABEL 1.3 Motieven voor internationalisering

Proactieve motieven	Reactieve motieven
Winst- en groei doelstellingen	Concurrentiekracht
Wil van management	Kleine en/of verzadigde thuishmarkt
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

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 zeven proactieve motieven.

**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. Deze beslissingen worden 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 hoe lang deze technologische voordelen blijven bestaan, want de concurrentie zit natuurlijk niet stil.

## 4 *Inspelen op marktkansen in 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 snelgroeiende 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 snelgroeiende 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.

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

## FrieslandCampina wil weer winnen in de kaasmarkt

Kaasbaas Hans Meeuwis zegt daarover: 'We zijn vastbesloten om te investeren in merken. Dat gebeurt vanuit de business group Consumer Dairy in de markten waarin ze actief zijn, waaronder Spanje en de Verenigde Staten waar we onlangs overnames hebben gedaan. Als het gaat om de snack-business: daar zijn we nog maar net begonnen. Zie de overname van Tjiezi, een zuivelsnack in een sterk groeiende markt. In dit segment is een markt van € 30 miljard. Daarin zijn we nog ondervertegenwoordigd en willen we

verder groeien. In onze thuismarkt zijn we hier ook actief met ons dochterbedrijf Zijerveld.'

'Ook in de markt voor private label (huismerken) en premium private label liggen grote kansen. Zie de markt voor Vlog-gecertificeerde kaas. Wij waren een van de eerste spelers die daarop actief werden. Ook met onze Noord-Hollandse Gouda-kaas met eigen kwaliteitslabel, het Rode Zegel, hebben we een fantastisch product. Het past helemaal bij de trend van *lokaal voor lokaal*.'

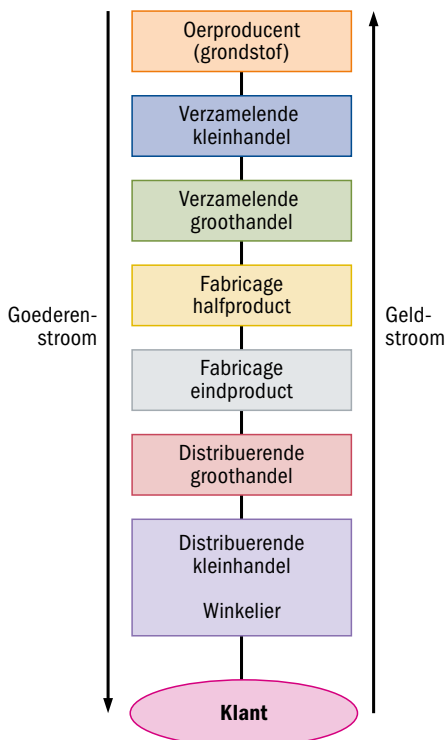
### 5 Schaalvoordelen

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.

### 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

**FIGUUR 1.2** Voorbeeld bedrijfskolom



naar de afnemer. De bedrijfskolom (zie een voorbeeld in figuur 1.2) kan bestaan uit: productie van ruwe materialen, productie van onderdelen, productie van gereed product, groothandel, detailhandel en after sales 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.

### 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 maken. Ook kan het voorkomen dat de toeneemende 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. Over-tollige 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 afzet spreiding 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 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

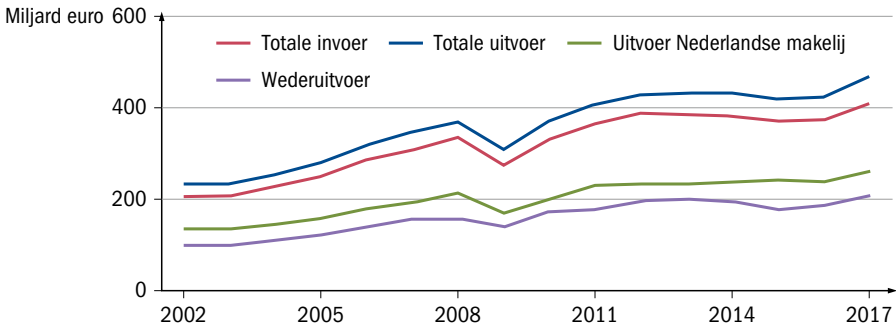
Volgens de internationaliseringsmonitor 2018 van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) heeft Nederland in de vorige eeuw, ondanks de nodige crises, haar positie als handelsnatie verder weten uit te bouwen en verstevigen. De ligging, grote mainports en goede infrastructuur zijn de basis voor de groei van Nederland als handelsnatie. Nederland behoort al jaren tot de top 10 van landen met de meeste export van goederen en diensten.

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 net-

werk 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 in de afgelopen 15 jaar 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 1.3. Er zijn grofweg drie perioden te onderscheiden: (1) snel herstel van de dot-com crisis (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 1.3 blijkt ook dat de wederuitvoer groeit. 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.

**FIGUUR 1.3** Ontwikkeling Nederlandse goederenhandel sinds 2002

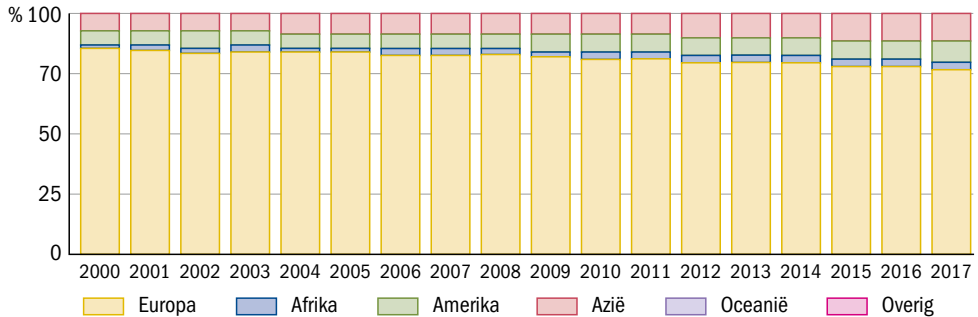


Bron: Internationaliseringsmonitor 2018

De economische opkomst van de BRICS-landen, de toetreding van China tot de World Trade Organization (WTO) en de verregaande economische integratie binnen Europa (zie ook hoofdstuk 2) hebben een rol gespeeld bij de explosief stijgende Nederlandse handel. De landen van de huidige Europese Unie (EU) (nog inclusief het Verenigd Koninkrijk) vormen de belangrijkste afzetmarkt voor Nederlandse goederen en diensten (zie figuur 1.4) alhoewel hun aandeel wel afneemt. In 2017 ging een derde van de export naar Duitsland en België. Ook het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk zijn belangrijke handelspartners. Nieuwkomers in de top 10 van exportlanden zijn Polen en China. De opkomst van China als afzetmarkt is spectaculair te noemen; het Chinese aandeel in de totale Nederlandse export is gegroeid van 0,7% in 2002 tot 2,5% in 2017, volgens cijfers van het CBS. Dat is ook deels de verklaring voor de waardeinstijging van de export naar Azië. Vooral de waarde van de export van ruwe aardolie, aardolieproducten en machines en vervoermaterieel naar Azië steeg in 2017.

Daarentegen nam de waarde van de goederenexport naar Afrika af, voornamelijk de waarde van de export van aardolieproducten naar dit continent daalde sterk.

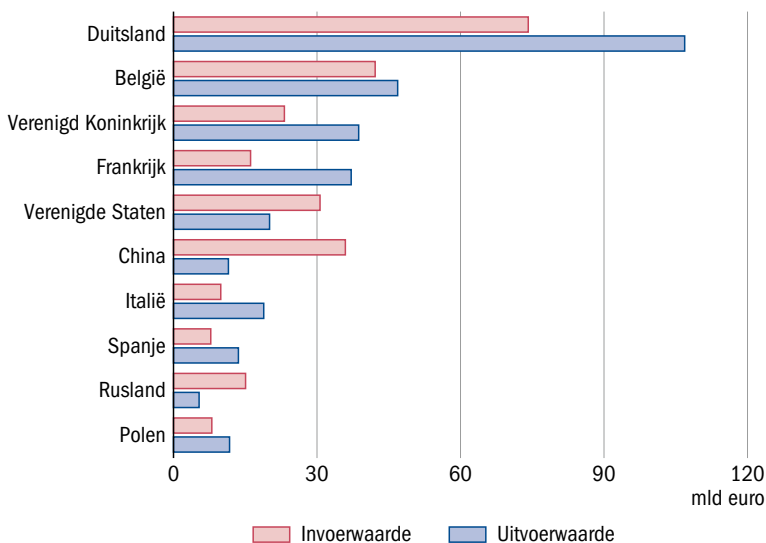
**FIGUUR 1.4** Exportwaarde Nederlandse goederen naar bestemming (aandeel in totale waarde)



Bron: Toename exportaandeel Nederland in wereldhandel, 2018

Traditiegetrouw is de EU voor Nederland belangrijker als afzetmarkt dan als leverancier. Zo haalt Nederland veel goederen uit Azië (met name China) en de Verenigde Staten en voert zij deze weer uit naar andere landen in Europa. Bij de totale invoer in 2017 is het EU-aandeel 55% en bij de totale uitvoer is dat 72%. De belangrijkste producten die ingevoerd worden, zijn minerale brandstoffen, machines en computers, apparaten en telefoons. De grootste importwaarde komt uit de zogenaamde G7-landen (Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Duitsland, Italië, Japan, de Verenigde Staten en Canada).

**FIGUUR 1.5** Top 10 handelspartners goederen 2018



Bron: <https://longreads.cbs.nl/trends18>

In figuur 1.5 is te zien dat Nederland over het algemeen meer exporteert dan importeert als we kijken naar de top 10 landen. 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.

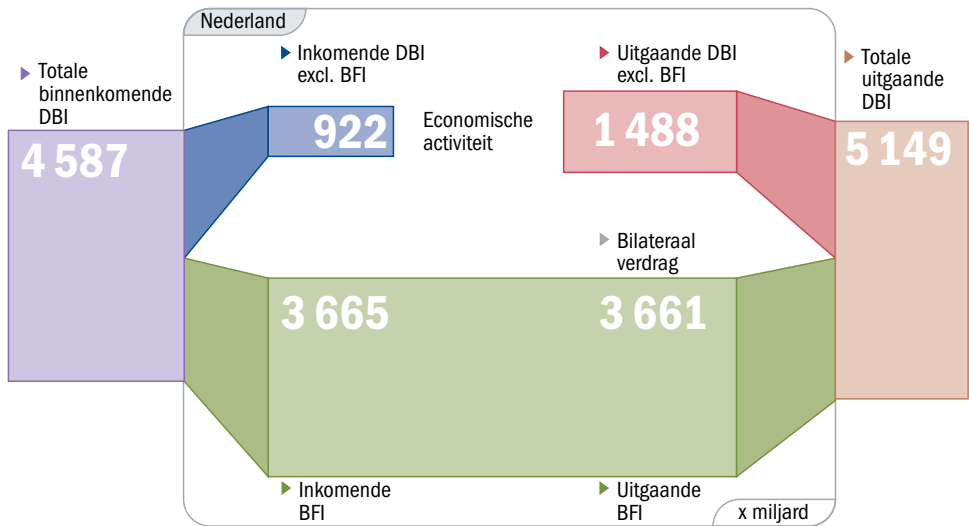
### 1.3.2 Nederland en buitenlandse directe investeringen

Nederland staat in de ranking van het CBS op de derde plek als het gaat om uitgaande directe buitenlandse investeringen en op de zesde plek wat betreft inkomende investeringen, achter landen als de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Voor een klein land speelt Nederland dus een opvallend grote rol op het wereldtoneel. Volgens het CBS gaat het echter maar voor een deel om buitenlandse investeringen die de Nederlandse economie raken of betreffen. Van de inkomende buitenlandse investeringen wordt 80% direct doorgesluisd naar het buitenland (zie figuur 1.6). Dit gebeurt via bijzondere financiële instellingen, 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. De investeringen gaan vooral naar landen buiten de EU.

In Nederland zijn er volgens het CBS ongeveer 14 000 bedrijven die zich bezighouden met investeringen in het buitenland. Doordat een groot deel van de Nederlandse ondernemingen bestaat uit midden- en kleinbedrijven (mkb), is het logisch dat die met 80% aandeel de grootste partij vormen in deelnemingen in buitenlandse bedrijven. Zij zijn goed voor 48% van alle deelnemingen in het buitenland. De andere 52% wordt door de grootbedrijven voor hun rekening genomen. Daarnaast neemt het zelfstandig mkb relatief vaak minderheidsdeelnemingen in buitenlandse bedrijven. Dat wil dus zeggen dat zelfstandig mkb'ers over het algemeen minder zeggenschap verwerven over de buitenlandse bedrijven waarin zij participeren, dan grootbedrijven. Volgens de internationaliseringsmonitor van het CBS investeren zowel de mkb-bedrijven als de grootbedrijven vooral in de EU (zie figuur 1.7). Zij investeren buiten de EU wel in dezelfde regio's maar in verschillende landen. In de regio Latijns-Amerika en de Caraïben, bijvoorbeeld, is ruim een kwart van de deelnemingen van het zelfstandig mkb op Curaçao gevestigd, terwijl het grootbedrijf vaker in landen als Brazilië en Mexico investeert. Landen als China, India, Turkije en Singapore zijn even belangrijk voor de twee groepen ondernemingen binnen de regio Azië, maar voor het zelfstandig mkb is Hongkong van relatief groot belang: ruim een kwart van de deelnemingen van het zelfstandig mkb is in Hongkong gevestigd. Dit betreft vooral mkb'ers in de financiële en zakelijke dienstverlening.

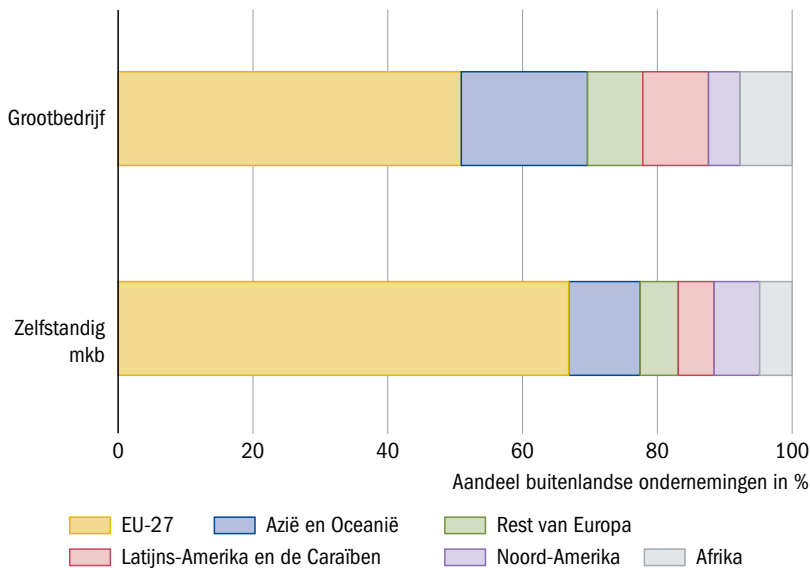


FIGUUR 1.6 Directe buitenlandse investeringen in kaart



Bron: Internationaliseringsmonitor, 2018. BFI staat voor Buitenlandse Financiële Instellingen; DBI staat voor Directe Buitenlandse Investeringsen.

FIGUUR 1.7 Geografische verdeling van buitenlandse deelnemingen



Bron: Internationaliseringsmonitor, 2018

### 1.3.3 Vooruitzichten voor internationaal ondernemen

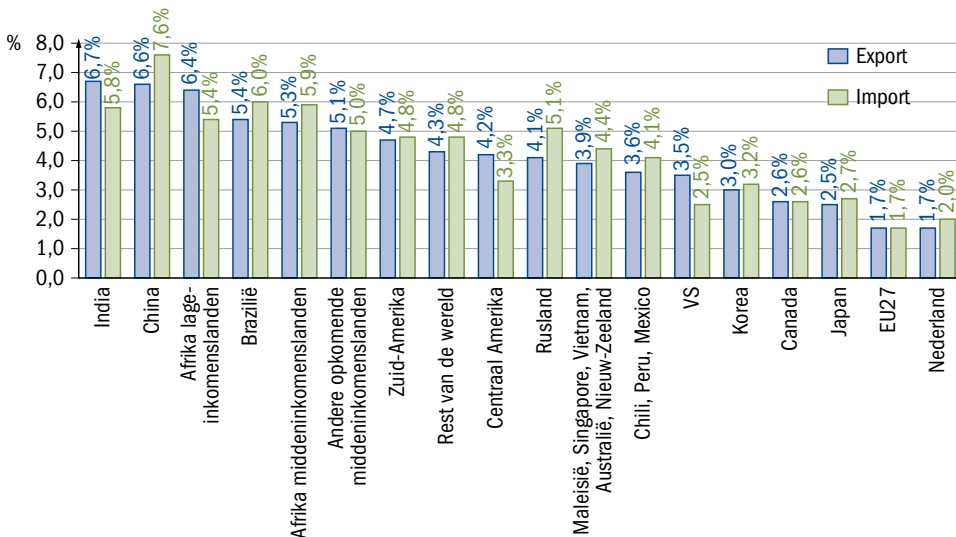
De wereldhandel heeft de afgelopen jaren een groei laten zien van meer dan 3%. De verwachting is dat de groei enigszins zal afzakken naar iets onder de 3%. De belangrijkste redenen voor de afzakking zijn dat de internationale handel en de investeringen zijn gematigd, de handelsspanningen

verhoogd blijven (denk aan het handelsconflict tussen de Verenigde Staten en China, de Brexit, de Italiaanse begroting en de demonstraties in Frankrijk) en de financieringscondities aangescherpt worden. De afzwakking van de groei in de wereldhandel heeft ook effect op de groei van het bnp in Nederland. Deze zal naar verwachting per 2020 voor het eerst weer onder 2% zakken. Uit het rapport Trends in export van 2019 blijkt dat exporteurs een gematigd optimisme laten zien over de groei van de export. De meeste export is nog steeds bestemd voor EU-landen. Verwacht wordt dat Duitsland een groeiemarkt is voor de Nederlandse export. Iran en het Verenigd Koninkrijk worden gezien als markten die minder interessant zullen worden in de toekomst.

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

Als we naar de export kijken, dan blijkt dat Nederland de komende jaren nog wel een groei in de export zal doormaken 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, kennen landen als India, China, Afrika en Brazilië de grootste groei in im- en export.

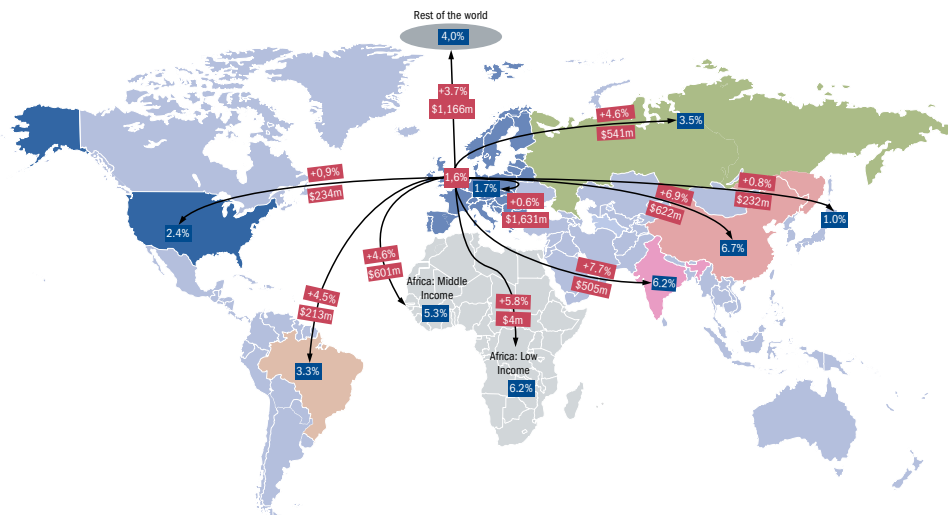
FIGUUR 1.8 Jaarlijks groeipercentage van export en import van 2010–2030



Bron: Ecorys, 2014

De sterkst groeiende exportmarkten voor Nederland zijn naar verwachting India en China. Maar ook Afrika biedt potentieel voor de Nederlandse export. In het algemeen kunnen we zeggen dat landen met de sterkste groei in bbp (zie subparagraaf 5.2.2) ook de grootste groeimarkten zijn voor de Nederlandse export. Dat blijkt ook uit figuur 1.9. Verwacht wordt dat de export naar EU-landen zal dalen van 70% van de totale export in 2010 naar 56% in 2030.

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



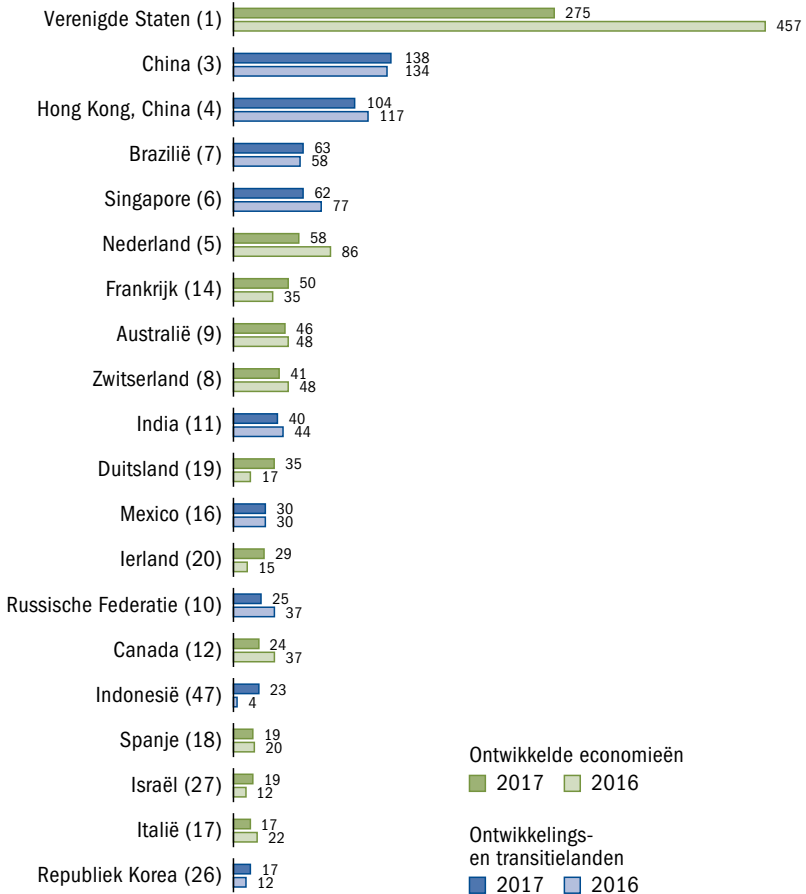
Bron: Ecnys, 2014

Uit het World Investment Report blijkt dat de internationale buitenlandse investeringen in de afgelopen jaren afgenomen zijn. Dit is te wijten aan een relatief grote afname van het aantal fusies en overnames. Ontwikkelingslanden zien hun aandeel in ontvangst van wereldwijde investeringen iets dalen naar 50%, als gevolg van geopolitieke onzekerheden. De voorspelling is dat de BDI zullen stijgen met maximaal 10%, maar onder het gemiddelde van de afgelopen tien jaar blijven. Dit komt doordat de risico's en de beleidsonzekerheid in ontwikkelingslanden groot zijn. Daarnaast zullen belastinghervormingen in de Verenigde Staten en een grotere belastingconcurrentie de wereldwijde investeringen aanzienlijk beïnvloeden.

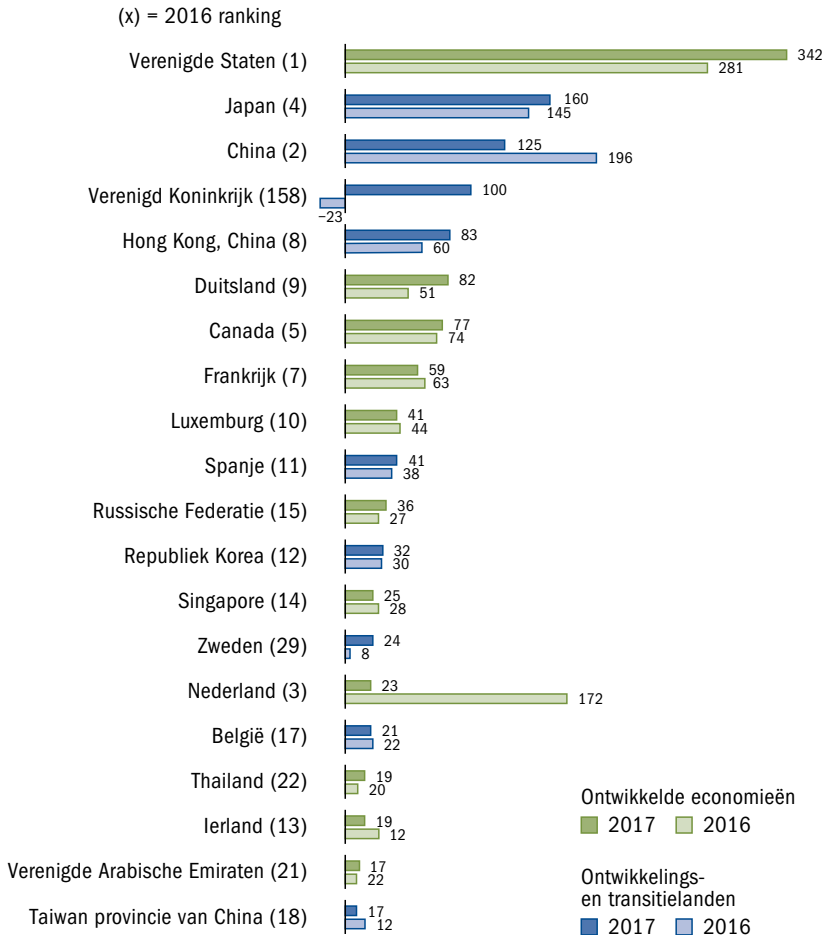
In figuur 1.10 en figuur 1.11 is te zien wie de grootste ontvangers van investeringen zijn. Uit de figuren is af te leiden dat Nederlandse bedrijven meer in het buitenland investeren dan dat buitenlandse bedrijven in Nederland investeren.

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

(x) = 2016 ranking



Bron: UNCTAD, FDI/MNE database

**FIGUUR 1.11** Uit welke landen komen de buitenlandse investeringen?

Bron: UNCTAD, FDI/MNE database

## 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>
		<a href="http://www.abnamro.nl/zakelijk">www.abnamro.nl/zakelijk</a>
	Netwerk Internationaal Ondernemen	<a href="http://www.internationaalondernemen.nl">www.internationaalondernemen.nl</a>
Export	Evofenedex	<a href="http://www.evofenedex.nl">www.evofenedex.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>
Duurzaam internationaal ondernemen	MVO Nederland	<a href="https://mvonederland.nl">https://mvonederland.nl</a>
	MVO Platform	<a href="http://www.mvoplatform.nl">www.mvoplatform.nl</a>
	Sustainable Development Goals	<a href="http://www.un.org">www.un.org</a>
	Global Compact	<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);
    - landen 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 laagelonenlanden.
  - ▶ Voordelen globalisering:
    - draagt bij aan hogere economische groei en welvaart;
    - heeft het delen van technologische kennis tot gevolg;
    - 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.
  - ▶ Tegenbewegingen die ontstaan vanuit de nadelen van globalisering zijn:
    - 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:
    - CEEP-CSR label;
    - 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 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 1.4).
- ▶ Wederuitvoer/re-export/doorvoer is het direct uitvoeren van producten die eerder zijn geïmporteerd.
- ▶ Actieve handelsbalans of handelsoverschot:  $\text{export} > \text{import}$ .  
Passieve handelsbalans of handelstekort:  $\text{import} > \text{export}$ .
- ▶ De belangrijkste handelspartners voor Nederland zijn Duitsland, België, China en Frankrijk.



# Vragen en opdrachten

---

## **Vragen over de openingscasus**

- 1.1** Welke vorm van internationaal ondernemen bedrijft MYOMY?
- 1.2** Vanuit welk motief is MYOMY 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 artikel

• [www.rvo.nl](http://www.rvo.nl)

# Vrouwelijke invloed in Ethiopische koffiesector

Ondernemer Sara Yirga is een vrouw in de door mannen gedomineerde Ethiopische koffiesector. Ze is eigenaar van YA Coffee Roasters. Sara Yirga bevestigt het beeld dat mannen de koffiebranche domineren. 'Zij nemen de zakelijke beslissingen en verdienen het meeste geld. Het is moeilijk om een plaats te veroveren in een sector waar mannen de scepter zwaaien.'

Een groot probleem waar ze als vrouw in de Ethiopische zakenwereld op stuit, zegt ze, is de manier waarop men in de samenleving tegen vrouwen aankijkt. Sara Yirga: 'Om te beginnen worden meisjes in de opvoeding en het onderwijs nog steeds voorbereid op het vinden van een baan als werknemer, niet op ondernemerschap. Ten tweede worden vrouwen niet geacht ambitieus te zijn of fanatiek hun dromen na te jagen. Ten derde moeten vrouwen allerlei bureaucratische obstakels overwinnen. Toegang tot leningen was en is nog steeds het moeilijkste.'



YA Coffee is aangesloten bij de Ethiopische tak van Women in Coffee. Met Women in Coffee wil Yirga als voorbeeld dienen voor de vele vrouwen die op hun kleine koffieboerderijen worstelen om de eindjes aan elkaar te knopen. Sara Yirga: 'Onze diensten zijn gericht op het leren van vaardigheden, capaciteitsopbouw en kwaliteitsborging, zodat onze leden koffie kunnen verkopen tegen aantrekkelijke prijzen. Women in Coffee wordt erkend door grote lokale en internationale stakeholders. Dat geeft me heel veel energie en motivatie.'

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