

Multinationale ondernemingen: hoofdacteurs van de globalisatie

Filip de Beule en Daniel van den Bulcke

De auteurs geven in dit artikel een overzicht van de accentverschuivingen in het denken over multinationale ondernemingen en buitenlandse directe ondernemingen zoals deze in de afgelopen dertig jaren opgetekend konden worden. Hierbij wordt stilgestaan bij het sterk gewijzigde overheidsbeleid met betrekking tot deze vorm van internationale kapitaalstromen. Daarnaast wordt tevens een uitgebreide synthese aangeboden van het theoretische kader waarbinnen multinationale ondernemingen bestudeerd worden. Ondanks het feit dat in vergelijking tot bijvoorbeeld de jaren zeventig van de voorbije eeuw het internationale ondernemen veelal neutraal op zijn merites beoordeeld wordt, dient voldoende aandacht geschonken te worden aan de effecten van de globalisatie op bijvoorbeeld de werknemersrechten en het consumentisme. (van de redactie)

1 Inleiding

Enkele jaren geleden kenden weinig mensen het begrip globalisatie. Ondertussen is bijna iedereen ermee vertrouwd geraakt en wordt de term dagelijks gebruikt in de media, dit zowel bij de analyse en evaluatie van economische, sociale, politieke, culturele als allerlei andere tendensen.

Volgens sommigen betekent globalisatie het overheersen van de markt-economie, de voortschrijdende technologische ontwikkelingen, de homogenisatie van markten, de delokalisatie van ondernemingen naar Centraal- en Oost-Europa en ontwikkelingslanden, de toenemende con-

concentratie van concurrentie door wereldwijde fusies en acquisities. Ja, zelfs het feit dat aardbeien het ganse jaar door beschikbaar zijn in de supermarkten¹. Anderen verheugen zich over het verdwijnen van de plangeleide en centralistische economieën en de overwinning van het globale kapitalisme en zijn efficiëntie verhogende invloed. Weer anderen worden verontrust door het verdwijnen van ethische waarden (bijvoorbeeld in verband met boekhoudnormen en genetische manipulatie), de toenemende onmacht van de nationale overheden, de stijgende ongelijkheid tussen landen en zelfs binnen bepaalde landen, de sociale gevolgen van 'footlose' ondernemingactiviteiten. Dit is in zoverre het geval dat internationale niet-gouvernementele organisaties (NGO's) en werknemersverenigingen zich vinden in gezamenlijke manifestaties – naar aanleiding van vergaderingen van internationale organisaties zoals de Wereldhandelsorganisatie, het Internationaal Monetair Fonds, de Europese Unie en andere bijeenkomsten – onder de banier van een nieuwe beweging, waarvan de voorstanders meestal als antiglobalisten of andersglobalisten worden omschreven.

Globalisatie krijgt verschillende betekenissen en etiketten opgeplakt en zorgt daardoor voor heel wat verwarring in de discussies tussen de voor- en tegenstanders over de gevolgen ervan. Wel is men het er algemeen over eens dat het om een onomkeerbare tendens gaat, die inhoudt dat de wereld een progressieve integratie ondergaat. Die komt niet alleen tot uiting in meer frequente, maar vooral in intensere handelsrelaties, grensoverschrijdende productieactiviteiten, technologische uitwisselingen, informatie- en communicatiestromen en ruimere culturele invloeden.

Het is niet de bedoeling van deze bijdrage om de tegengestelde visies over globalisatie tegen elkaar af te wegen (Woods, 2000; Legrain, 2002; Dunning, 2003; Stiglitz, 2002; Narula, 2003), maar eerder de multinationale ondernemingen (MNO) naar voren te schuiven als blijvende dragers van dit globalisatieproces en invloedrijke hoofdacteurs op de wereldscène.

1 Toespraak door de Duitse president Johannes Rau over "Opportunity, not Fate: Giving Globalization Political Shape" in het Communicatiemuseum van Berlijn op 13 mei 2002.

In feite is het pas sinds het begin van de jaren zeventig dat deze wereldspelers plots ten tonele werden gevoerd als zijnde verantwoordelijk voor nagenoeg alle wereldkwalen. Dit naar aanleiding van enkele incidenten met bepaalde ondernemingen, zoals de politieke inmenging van ITT in Chili, het Lockheed-omkoopshandaal in Nederland en de sluiting van AKZO-fabrieken in drie EU-landen tegelijk. Tegenwoordig worden deze aan de globalisatie toegeschreven. Zoals globalisatie niet echt nieuw is, maar het eerder de toenemende intensiteit van het fenomeen is dat de aandacht trekt, waren MNO toen ook geen echt nieuw verschijnsel.² Eerder was hun invloed geanalyseerd en zelfs bekritiseerd onder de benaming 'buitenlandse ondernemingen' en 'buitenlandse directe investeringen' waarbij de aandacht vooral uitging naar de invloed van Amerikaanse firma's (Dunning, 1958; Servan-Schreiber, 1967; Van Den Bulcke, 1971). Sinds het begin van de jaren zeventig werden de multinationale ondernemingen het voorwerp van een enorme literatuur die over de jaren heen de veranderende inzichten en percepties over hun betekenis en invloed weerspiegelen. In zekere zin zijn deze ondernemingen, die tweederde van de wereldhandel voeren en nagenoeg negentig procent van het onderzoek en ontwikkeling realiseren, over de jaren heen uitgegroeid van 'zondebokken' tot 'weldoeners', voor vele beleidsvoerders zowel in ontwikkelde landen als ontwikkelingslanden.

Hoewel multinationale ondernemingen de laatste dertig jaar reeds heel wat belangstelling hebben gekregen, is hun belang in de wereldeconomie en de individuele onthaallanden toch nog steeds het voorwerp van een enorme controverse. De grootste MNO zijn inderdaad zeer invloedrijk en hun activiteiten bestrijken soms de hele wereld. Terwijl de

2 Het concept van multinationals antedateert echter de benaming ervan. Sommige onderzoekers gaan daarbij zelfs terug tot 2000 BC (Moore en Lewis, 1999). Vóór de tweede wereldoorlog publiceerden een aantal, voornamelijk Amerikaanse, academici tijdens het interbellum schattingen van buitenlandse directe investeringen en analyses van de determinanten en impact van ondernemingen die deze BDI uitvoerden. Deze studies bevatten reeds expliciete discussies van de management-, technologische en financiële aspecten van dit fenomeen (Southard, 1931; Remer, 1933; Lewis, 1938). Er werd toen ook reeds een bredere publieke discussie gevoerd in Europa over de gevolgen en gevaren van buitenlandse bedrijven die lokale industrieën controleren (Wilkins, 1974).

omvang en reikwijdte van MNO niet alleen indrukwekkend kunnen zijn, is de rol die ze spelen in het globalisatieproces bovendien steeds relevanter geworden gedurende afgelopen decennia. Multinationale ondernemingen beschikken immers over een pakket van activa die ze vanuit het hoofdhuis transfereren naar dochterondernemingen in zogenaamde gast- of onthaallanden. Een MNO kan dan ook eenvoudig gedefinieerd worden als een onderneming die activa bezit en beheert in meer dan één land (Jones, 1996). Deze transfer wordt vaak enkel gemeten in financiële termen, namelijk via stromen of voorraden van buitenlandse directe investeringen (BDI) op basis van betalingsbalansgegevens, maar in werkelijkheid is deze kapitaalstroom zelf meestal van ondergeschikt belang. De essentiële activa die MNO kunnen overhevelen, bestaan namelijk uit allerlei eigendomspecifieke voordelen zoals bijvoorbeeld technologie, organisatiedeskundigheid, ondernemerschap, marketingexpertise en specifieke bedrijfscultuur die ook soms als 'intangibles' of ontastbare activa worden omschreven. MNO hebben de capaciteit om technologische ontwikkelingen en innovaties snel en efficiënt de wereld rond te sturen, vooral binnen de eigen groep. Deze eigenschappen verlenen hun het potentieel om als katalysator van economische groei te fungeren. Dit impliceert evenwel niet noodzakelijk dat alle MNO deze rol ten volle waarmaken en geen negatieve aspecten voor bepaalde landen of bevolkingsgroepen verbonden kunnen zijn aan hun wereldwijde activiteiten. Academici, politici en vertegenwoordigers van maatschappelijke groepen, zoals werknemersvakverenigingen en niet-gouvernementele organisaties, worstelen nog steeds met de niet altijd bevredigende wijze van de antwoorden op de vele vragen die de activiteiten van MNO oproepen en geven aanleiding tot een kritische instelling ten opzichte van hun effecten, vooral omdat het globalisatieproces in zijn geheel op heel wat tegenstand botst.

De volgende punten worden in dit artikel benadrukt: de stijgende omvang en betekenis van de MNO wordt in kaart gebracht en er wordt kort verwezen naar de positie van de Beneluxlanden. In de tweede plaats wordt ingegaan op de verbeterde en meer omvattende theoretische inzichten in de determinanten van buitenlandse directe investeringen en multinationale ondernemingen. Tevens wordt gewezen op bepaalde verschuivingen die kenmerkend zijn voor de uitzwerming van MNO sinds zij in het middelpunt van de belangstelling kwamen te staan.

Omdat bij de bespreking van deze verschuivingen in de theoretische inzichten reeds naar de wijzigingen in de houding en de maatregelen van de onthaallanden verwezen zal worden, wordt meteen een eerste beeld geschetst van de veranderingen in het beleid. Ten derde wordt enerzijds nagegaan hoe de MNO zich hebben aangepast qua organisatiestructuur en strategische aanpak en anderzijds hoe de relaties met de dochterondernemingen op het vlak van de beslissingsname evolueerden. Vervolgens wordt uitvoeriger de gewijzigde houding van nationale overheden en internationale instanties ten opzichte van MNO toegelicht. Afsluitend wordt gewezen op enkele nieuwe uitdagingen voor de MNO.

2 Omvang en betekenis

MNO en hun internationale netwerken zijn uitgegroeid tot het sluitstuk van het globalisatieproces. Na de tweede wereldoorlog verdrongen de BDI de internationale handel als de belangrijkste motor van de wereld-economie. Gedurende de jaren zestig expandeerden de multinationale ondernemingsactiviteiten dubbel zo snel als het wereldproduct en veertig procent sneller dan de mondiale uitvoer. Na een periode van gelijklopende groei gedurende de jaren zeventig en het begin van de jaren tachtig kenden de BDI een nieuwe acceleratie en was hun toename viermaal zo groot als van het Wereld Bruto Nationaal Product. Hoewel de BDI in het begin van de jaren negentig ook de invloed van de recessie ondergingen, registreerden ze een opstoot in de tweede helft van het laatste decennium van de twintigste eeuw, weliswaar in hoge mate als gevolg van een nieuwe golf van overnamen en acquisities. Een nieuwe terugval in de directe investeringsstromen manifesteerde zich in 2002, wat niet belet heeft dat de stock of voorraad van de BDI op wereldvlak verder aangroeide en UNCTAD (UNCTAD, 2003) schatte dat nagenoeg 65.000 MNO met ongeveer 850.000 dochterondernemingen over de hele wereld instaan voor een kwart van de wereldproductie en twee derde van de wereldhandel (Dicken, 2003). Belangrijk is ook de vaststelling dat ongeveer één derde van de wereldhandel in feite intragroepshandel is en zich afspeelt binnen de multinationale ondernemingen, dat wil zeggen tussen het hoofdhuis en de dochterondernemingen en de dochterondernemingen onderling. Als men bedenkt dat MNO ook andere firma's aan zich binden via uitbestedingsakkoorden en dis-

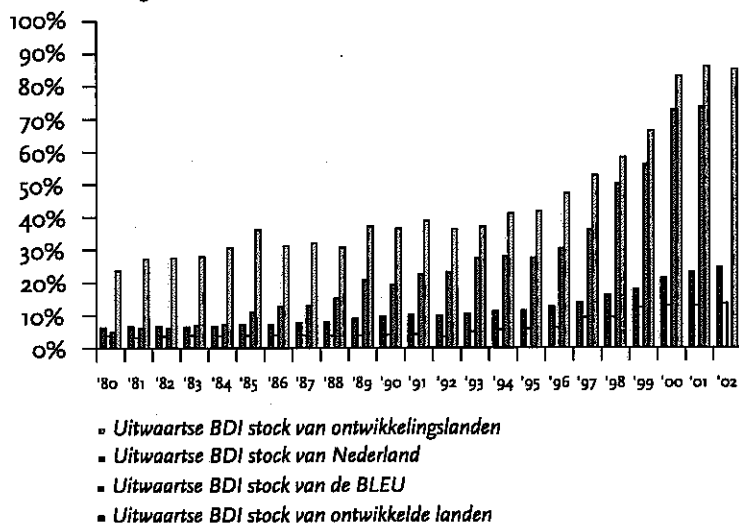
tributieovereenkomsten met zogezegd onafhankelijke ondernemingen (strategische allianties) is dit uiteraard een onderschatting van de uiteindelijke invloed op het wereldhandels- en productiesysteem.

Hoewel het groeiritme van de BDI bijzonder indrukwekkend oogt, is hun geografische herkomst en spreiding zonder meer onevenwichtig te noemen. Van oorsprong nam het aantal landen toe, omdat ook een aantal ontwikkelingslanden en transitie-economieën de weg van de uitwaartse directe investeringen kozen. Toch bleven de BDI overwegend (2/3) afkomstig uit de ontwikkelde landen. Niettemin heeft zich enerzijds binnen de groep van de ontwikkelingslanden een verschuiving voorgedaan en is anderzijds het overwicht van de Verenigde Staten (VS) en het Verenigd Koninkrijk (VK) uit de jaren zestig afgebrokkeld ten voordele van landen zoals Duitsland, Frankrijk en Japan. Daar waar de VS en het VK in 1960 nog twee derde van de uitwaartse directe investeringen voor hun rekening namen, was hun aandeel bij de millenniumwisseling teruggevallen tot iets meer dan een derde. Terwijl Nederland in 1960 nog 10 procent vertegenwoordigde van de BDI-voorraden op wereldvlak, daalde dit aandeel tot 5,5 procent in 2000. Dat de ontwikkelde landen in 1960 en 1975 nog bijna 95 procent van de wereldwijde BDI realiseerden, en dit in 2000 was gereduceerd tot ongeveer 75 procent, is te wijten aan de opkomst van een (weliswaar beperkt) aantal ontwikkelingslanden. Tachtig procent van de BDI uit ontwikkelingslanden vindt zijn oorsprong bij slechts 7 ontwikkelingslanden, waarvan 6 tot de Zuid-Oost-Aziatische 'newly industrialized countries' behoren, met inbegrip van de economie van Hong Kong die met twee derde ervan de spits afbijt (UNCTAD, 2003; Dicken, 2003).

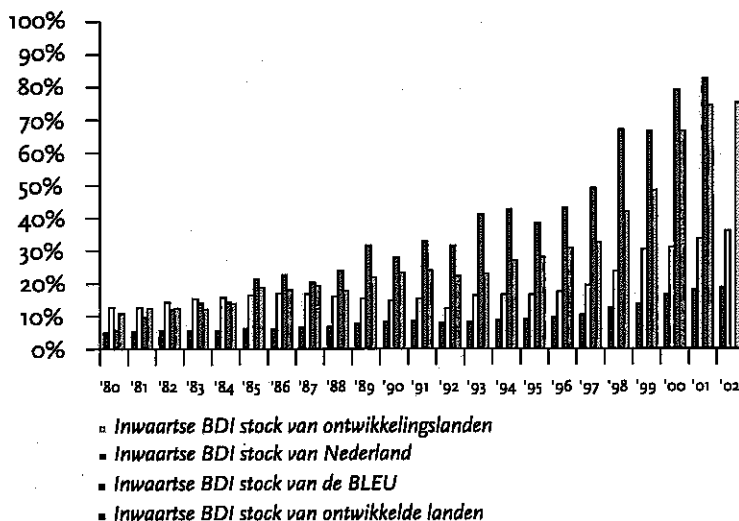
Figuur 1 illustreert dat de voorraad van de uitgaande directe investeringen van de Belgisch Luxemburgse Economische Unie (BLEU) en van Nederland als percentage van het BBP, heel wat hoger liggen dan voor de ontwikkelde landen en de ontwikkelingslanden. Tevens blijkt dat Nederland zijn Beneluxpartners overtreft voor de uitwaartse BDI.³ Nederland huisvest een aantal grote en bekende multinationals, terwijl vrij veel van de Belgische multinationale ondernemingen in buitenlandse handen zijn overgegaan. Figuur 2 wijst dan ook uit dat de BLEU Nederland de

3 BDI gegevens voor de BLEU zijn sinds 2002 opgesplitst voor België en Luxemburg. Betrouwbare stock gegevens voor de BLEU zijn dan ook niet beschikbaar voor 2002.

Figuur 1 Uitwaartse stocks van BDI in geselecteerde landen en regio's als percentage van Bruto Binnenlands Product, 1980-2002



Figuur 2 Inwaartse stocks van BDI in geselecteerde landen en regio's als percentage van Bruto Binnenlands Product, 1980-2002 (bron: UNCTAD online databank van BDI)



bron figuur 1 en figuur 2: UNCTAD online databank van BDI

loef afsteekt voor wat de verhouding tussen de stock van de inwaartse BDI en het BBP betreft, en dat ook hier de proporties voor de ontwikkelde landen en ontwikkelingslanden zich op een lager niveau situeren.

In tegenstelling tot wat dikwijls wordt gedacht, zijn de inwaartse BDI eveneens geconcentreerd in de ontwikkelde landen. Bij de aanvang van het nieuwe millennium situeerde zich twee derde van de gecumuleerde BDI in de ontwikkelde landen, daar waar deze proportie helemaal anders lag vóór de Tweede Wereldoorlog toen twee derden van de BDI de ontwikkelingslanden als bestemming kozen. Opvallend is ook dat de grootste uitwaartse investeerder uit de jaren zestig, namelijk de VS uitgegroeid is tot het belangrijkste bestemmingsland van inwaartse investeerders, vooral als gevolg van de Europese (onder andere Nederlandse) en Japanse belangstelling voor de Amerikaanse markt. Indrukwekkend is de opgang van China als attractiepool voor BDI in zoverre dat het de laatste jaren reeds enkele malen de VS overtrof als belangrijkste land van bestemming. Het succes van China dwingt vooral bewondering af omdat het tenslotte pas sinds 1979 is dat het zeer geleidelijk zijn deuren openstelde voor BDI. Gedurende deze ganse periode bleef West Europa een interessante vestigingsplaats voor MNO die zich binnen de grenzen van deze integratiezone wilden nestelen. De realisatie van de Europese interne markt in 1992 en de lancering van de Euro in 2002 zorgden voor een aanhoudende belangstelling van Amerikaanse en Japanse investeerders.

Binnen de Europese Unie blijven de Beneluxlanden een grote aantrekkingskracht uitoefenen op buitenlandse investeerders. Over de jaren heen zijn Nederland, België en vooral Luxemburg echte koplopers van het multinationalisatie- of transnationalisatieproces gebleven. Aldus plaatst het World Investment Report van UNCTAD (2002) de BLEU als eerste in

4 UNCTAD's Transnationalisatie-index is het gemiddelde van 4 verhoudingen: inwaartse BDI stroom als procent van de bruto kapitaalvorming; inwaartse BDI voorraad als procent van het Bruto Nationaal Product (BNP); de toegevoegde waarde van de buitenlandse dochterondernemingen als procent van het BNP; de tewerkstelling in de buitenlandse dochterondernemingen als procent van de totale tewerkstelling van het land. Vooral onder invloed van Luxemburg bereikt dit gemiddelde in 2000 voor de BLEU 75,6 procent en situeert Nederland zich met 33,7 procent na Ierland, Denemarken en Zweden.

het klassement van de meest transnationale economieën en wordt Nederland als vijfde gerangschikt.⁴ In tegenstelling tot de Verenigde Staten is Japan geen echt bestemmingsland van BDI geworden, wat deels te wijten is aan de aanvankelijk restrictieve Japanse houding en deels aan de specifieke kenmerken van de Japanse markt en consument die vele potentiële investeerders afschrikken. De economische crisis waarmee Japan sinds de jaren negentig worstelt, was uiteraard niet van dien aard om het lage tij van de inwaartse investeringen te doen keren.

De terugval van de ontwikkelingslanden sinds de Tweede Wereldoorlog hangt samen met de wijzigingen in de doelstellingen en strategieën van MNO. Terwijl MNO vroeger vooral op zoek waren naar landbouwgrondstoffen en mijnbouwproducten en daarbij - vooral in de koloniale periode - bij de ontwikkelingslanden terecht kwamen, verschoof de aandacht naar groeiende binnenlandse markten. Die werden vooral vanaf 1960 in Europa gevonden en leidden tot belangrijke (Amerikaanse) investeringen in de nijverheid, zeer dikwijls op basis van een technologische voorsprong in de productie van massagoederen met sterke merknamen. Sindsdien hebben herstructureringen in de nijverheid geleid tot gehele of gedeeltelijke relokatie naar ontwikkelingslanden en transitie-economieën van activiteiten die arbeidsintensief zijn en het technologisch niveau eerder beperkt is.⁵ Als gevolg daarvan is de productie door de MNO in de ontwikkelde landen steeds meer kapitaalintensief en kennisgestuurd geworden. Anderzijds hebben de BDI sinds de jaren negentig in de tertiaire sector en dit vooral in de financiële diensten, distributie en telecommunicatie een hoge vlucht genomen.

Samengevat kan men stellen dat binnen de aanhoudende stijging van de BDI de laatste dertig jaar toch belangrijke verschuivingen optraden. Hoewel de triade-economie (USA, EU en Japan) nog steeds de handels- en investeringsstromen domineert, is de vooruitgang van China en de Zuid-Oost-Aziatische landen enerzijds en de dienstensector anderzijds zonder meer spectaculair geweest. Daartegenover staat dat het investeringsgeweld aan de minst ontwikkelde landen voorbijgaat en dit om

5 Toch kunnen ook al verschuivingen vastgesteld worden in O&O activiteiten, vooral in de richting van China en Indië, vooral omdat daar hooggekwalificeerde werknemers aanwezig zijn.

velerlei redenen, maar vooral als gevolg van hun beperkte marktomvang, de lage scholingsgraad van de bevolking en de politieke instabiliteit waarmee een aantal van die landen hebben af te rekenen. Zo behaalde Afrika bijvoorbeeld slechts 0,5 procent van de buitenlandse directe investeringen op wereldvlak (Dicken, 2003; UNCTAD, 2003)

3 Theoretische inzichten

Zoals reeds werd opgemerkt, is het groeiend belang van MNO slechts laattijdig gedetecteerd door de meeste economen en politicologen. De eerste discussie over de effecten van BDI op gastlanden dateert van eind jaren vijftig, wanneer neoklassieke economen de implicaties analyseerden van kapitaalbewegingen op basis van standaardmodellen van internationale handel. Men toonde aan dat BDI en handel substituten waren en welvaartbevorderend werkten (Macdougall, 1960). De toenmalige liberale houding tegenover BDI was consistent met deze theoretische inzichten. De assumpties van de neoklassieke economische theorie zorgden ervoor dat de activiteiten van multinationale ondernemingen niet echt belangrijk leken. De Heckscher-Ohlintheorie, die naging hoe het comparatieve voordeel van een land internationale handel bepaalde, veronderstelde immers atomistische concurrentie en publiek toegankelijke technologie, zodat het uiteindelijke eigendom en controle van ondernemingen als niet relevant werden beschouwd. Het fenomeen van multinationale ondernemingen die technologie en andere activa tot stand brengen, transfereren en controleren in meerdere landen kreeg daarom geen specifieke aandacht. Tot in de jaren zestig behandelden economen MNO als arbitrageurs van kapitaal tussen rijke landen met lage kapitaalopbrengsten en landen met relatief weinig kapitaal en bijgevolg hogere winsten en interestvergoedingen.

Oligopolistische theorie. Dit positieve prentje over de impact van BDI op gastlanden veranderde drastisch gedurende de jaren zestig. Onder

6 Alhoewel Hymer zijn thesis schreef in 1960, werd de tekst slechts postuum gepubliceerd in 1976. Zijn bijdrage werd grotendeels genegeerd totdat Kindleberger (zijn promotor) een aantal lezingen gaf in 1969. Voor belangrijk onderzoek om de Hymer-Kindleberger hypothesen te verfijnen en te testen moet gewacht worden tot de 70er jaren.

invloed van de analyses van Hymer (1960) begon de academische literatuur het verband tussen marktimperfecties en buitenlandse directe investeringen te benadrukken, en ging de aandacht vooral uit naar de marktstructuur. Hymer bracht een conceptuele doorbraak met zijn doctoraatsthesis *The International Operations of National Firms* (1960, 1976)⁶, waarin hij aantoonde dat BDI de transfer van een totaalpakket van middelen betrof en niet enkel bestond uit kapitaal. In vergelijking tot buitenlandse bedrijven werden autochtone ondernemingen geacht beter op de hoogte te zijn van de lokale markt, met zijn verschillende zakelijke, wetelijke en politieke systemen, talen, culturen, evenals vele andere specifieke kenmerken die eigen zijn aan een bepaald land. Buitenlandse ondernemingen hebben bijgevolg een concurrentieel voordeel nodig - eigen aan deze onderneming, vandaar de term eigendomsvoordeel -, om deze initiële handicap tegenover de lokale concurrenten op te vangen en te compenseren.

Talrijke specifieke eigendomsvoordelen werden sindsdien naar voren geschoven. Dunning (1993) verschaft er een overzichtelijke lijst van in zijn standaardwerk, *Multinational Enterprises and The Global Economy*. Vooral de beschikbaarheid en toegang tot technologie, informatie, kennis en vaardigheden worden daarbij essentieel geacht. De term oligopolistische theorie wordt gebruikt, omdat slechts een beperkt aantal ondernemingen over deze eigendomsspecifieke voordelen beschikken en ook omdat deze marktstructuur leidt tot onderlinge reacties van concurrenten en toeleveranciers wanneer door één van de ondernemingen een belangrijke nieuwe stap in het buitenland wordt gezet (*follow the leader- of bandwagon-effect*). Een belangrijk component die voortvloeit uit technologisch voordeel, is de capaciteit tot het ontwikkelen van nieuwe producten en het introduceren van nieuwe processen. Hoewel nieuwe ontwikkelingen, die tot stand komen als gevolg van onderzoek en ontwikkeling (O&O), meestal beschermd worden door patenten, zijn specifieke kennis en vaardigheden dikwijls *tacit*. Dit betekent dat zij niet zomaar nagebootst kunnen worden, zelfs wanneer het intellectuele eigendom niet legaal beschermd is. Voor gestandaardiseerde producten kunnen gevestigde merknamen en andere vormen van productdifferentiatie een belangrijk voordeel inhouden voor ondernemingen die in het buitenland actief zijn. Een tweede soort competitieve voordelen voor MNO kan

bestaan uit superieure managementtechnieken en organisatiemodellen. Technologie is niet beperkt tot het mechanisme van het productieproces of de fysieke karakteristieken van de producten, maar omvat in brede zin allerlei aspecten van organisatie van de productie. De capaciteit van een firma om te innoveren en nieuwe technologie te genereren, is een essentieel eigendomsvoordeel dat kan resulteren in een stroom van bijkomende voordelen. Voorts kan een multinationale onderneming voordeel halen uit haar omvang en graad van multinationaliteit. Deze voordelen vloeien voort uit de centrale coördinatie van O&O, financiën, marketing en andere managementfuncties. Multinationaliteit kan niet alleen de operationele flexibiliteit verbeteren, onder andere door meer en voordeliger mogelijkheden te bieden voor het aankopen van inputs, maar kan ook een betere toegang bieden tot internationale markten en bovendien laat het toe risico's te diversifiëren en te reduceren.

De oligopolistische theorie is vooral geïnteresseerd in de territoriale expansie van multinationale ondernemingen door de exploitatie van hun eigendomsvoordelen. BDI werden dan ook vaak gezien als het gevolg van oligopolistische markten en er werd gevreesd dat deze investeringen de marktimperfecties van de geïndustrialiseerde landen zou verspreiden in de rest van de wereld. Er werd zelfs voorspeld dat multinationale monopolies de industrie op wereldvlak zouden domineren tegen het begin van de eenentwintigste eeuw (Perlmutter, 1969). De discussies over de mogelijke voordelen ten gevolge van BDI in termen van belastingsinkomsten, productiviteit, en externe economieën werden vervangen door analyses over transferprijzen, ongelijke ontwikkeling en de afhankelijkheid van landen en regeringen ten opzichte van MNO (Barnet en Müller, 1974; Lall en Streeten, 1977). Dit scepticisme was vaak gebaseerd op negatieve ervaringen in de jaren zestig en zeventig, met enkele flagrante voorbeelden van incorrect gedrag door bepaalde ondernemingen zoals ongepaste beïnvloeding van politieke beslissingen, uitbuiting en slechte sociale werkomstandigheden. Multinationale ondernemingen werden daardoor argwanend en met veel terughoudendheid bekeken, zowel door het grote publiek als door bepaalde specialisten. De Verenigde Naties richtte in die periode een Comité van Eminente Personen op om de activiteiten van MNO te beoordelen en maatregelen te overwegen. De activiteiten van deze commissie

leidden tot het opstarten van het Centre for Transnational Corporations (UNCTC) in 1974 met als belangrijkste opdracht het uitwerken van een gedragscode ten opzichte van MNO.⁷

Door het Harvard University Team onder leiding van Raymond Vernon (1971) kwam voor het eerst op grote schaal statistische informatie over multinationals en hun wereldwijde vertakkingen ter beschikking. Deze gegevens toonden onder andere een sterke correlatie aan tussen de graad van multinationaliteit en de technologische vooruitgang (Buckley en Casson, 2003). Voordien had Vernon (1966) reeds de productiecyclustheorie naar voren geschoven als verklaring voor de opstoot in de Amerikaanse directe investeringen in Europa en de verdere verschuiving naar ontwikkelingslanden. Deze theorie stelt dat het comparatief voordeel van innoverende landen zich systematisch verlegt, eerst via marktgerichte investeringen in kapitaalintensieve industrielanden, daarna via kostgerichte investeringen in arbeidsintensieve lagelonenlanden. Nieuwe innovatieve producten worden hoofdzakelijk gegenereerd in markten die gekenmerkt zijn door consumenten met een hoog per capita inkomen met voldoende vraag naar dergelijke producten. In een eerste fase worden producten enkel afgezet op de binnenlandse markt, waarbij producenten nauw wensen samen te werken met consumenten om producten verder aan te passen en te verbeteren. De innoverende ondernemingen bezitten, althans initieel, een monopoliepositie. Nadat de productiemethode volledig op punt werd gesteld en het product gestandaardiseerd wordt, neemt de vraag toe. Ook in het buitenland, waarbij het product eerst wordt geëxporteerd naar andere ontwikkelde landen en vervolgens de productie aldaar wordt gelokaliseerd wanneer de gemiddelde productiekosten voldoende kunnen gedrukt worden door de stijgende vraag en de grotere productieomvang. Andere ondernemingen gaan na verloop van tijd het product imiteren, waardoor er intensere concurrentie ontstaat op de wereldmarkt. In een derde fase is de technologie volledig gestandaardiseerd en wordt de afzet kostprijsgevoelig zodat lagelonenlanden interessant worden als plaats voor productie met export naar de bestaande markten, zelfs naar

7 Dit centrum werd later overgeheveld van New York naar Genève, waar het een afdeling werd van UNCTAD, dat verder ging met de jaarlijkse publicatie van het 'World Investment Report'.

het oorspronkelijk innoverende land, en het oligopolistische voordeel langzaam verdwijnt. Later heeft Vernon (1979) toegegeven dat de productiecyclustheorie minder relevant werd als gevolg van toenemende concurrentie en vooral de evolutie van de MNO zelf naar een meer globale aanpak. In feite werd ze uiteindelijk een onderdeel van de oligopolistische theorie en werd de nadruk gelegd op de ondernemingen eerder dan de producten.

Internalisatietheorie. In *The Future of The Multinational Enterprise* (1976) bekritiseerden Peter Buckley en Mark Casson het standpunt dat multinationals alleen gedreven zouden worden door het streven naar monopoliekracht. Zij stelden dat technologische ontwikkelingen (in de brede zin) aan de basis lagen van de groei van multinationale ondernemingen. Technologie beschouwden zij als een intermediair globaal publiek goed in een imperfecte markt. Het was de zogenaamde internalisatie van deze markt die de geobserveerde band creëerde tussen de graad van multinationaliteit en technologie. Bij deze analyse steunden deze Britse onderzoekers op de ondernemingstheorie van Coase (1937) die zij toepasten in een internationale context. Parallel aan de internalisatietheorie had Oliver Williamson in de VS (1975, 1985) de transactiekostenanalyse ontwikkeld, die later toegepast werd in een internationale context door Hennart (1982, 1993) en Teece (1981, 1982). Omdat transactiekosten beletten dat de markt voor intermediaire producten efficiënt functioneert, leverde internalisatie door middel van de MNO daarvoor de gedroomde uitweg, althans zolang de kost van deze organisatieaanpak lager was dan de marktprijs. Door inefficiënte of onbestaande externe markten te vervangen door interne markten (internalisatie), of door marktdistorties zoals tariefrechten, belastingsheffingen en wisselkoersaanpassingen te omzeilen, zijn MNO in staat een meer efficiënte allocatie van globale middelen tot stand te brengen (Hood en Young, 1979). MNO zijn volgens de verdedigers van de internalisatietheorie bijgevolg een integrerende en welvaartbevorderende factor in de wereldeconomie, eerder dan een bron van collusie, monopolie en uitbuiting.

Op micro- en mesoniveau liggen MNO aan de basis van heel wat spillovers of doorsijpelingseffecten op de lokale ondernemingen en industrieën (Blomström, 1989). Pionierswerk over deze impact werd verricht door Dunning in zijn werk, *American Investment in British Manu-*

facturing Industry (1958). Verticale *spillovers* zijn effecten op leveranciers en klanten, vooral dankzij de toenemende focus op kerncompetenties, waardoor het uitbesteden van activiteiten kan leiden tot bijvoorbeeld de diffusie van internationale standaarden, knowhow en technologie. De vestiging van multinationale ondernemingen in een onthaalland kan bijgevolg de productiviteit van lokale bedrijven stimuleren wanneer een transfer van nieuwe technologieën optreedt, of de organisatie van technische assistentie aan hun leveranciers en klanten wordt verbeterd, evenals de training van managers en arbeiders wordt gestimuleerd. Horizontale doorsijpelingeffecten verbeteren het concurrentievermogen in industrieën in het algemeen door demonstratie- en concurrentie-effecten op concurrerende ondernemingen.

Op macrovlak impliceert de internalisatielogica dat nationale overheden een meer open economisch beleid dienen te voeren (Dunning, 1994). Tijdens de jaren tachtig kwam er ook een verandering van attitudes tegenover BDI. Eerst en vooral dankzij de vooruitgang in de theorie van internationale productie ontstond er meer begrip voor de activiteiten van MNO en appreciatie van de voordelen voor de gastlanden. Buckley en Casson (1976) legden uit dat de markten voor intermediaire producten, zoals technologie, ofwel niet goed functioneerden ofwel niet bestonden. Als gevolg daarvan werd het verband verklaard tussen de markimperfecties en de activiteiten van multinationale ondernemingen en werden de effecten beter begrepen en geapprecieerd. Het belang van MNO voor de internationale diffusie van technologie, alsook hun centrale rol in de wereldhandel, werd bijgevolg positiever ingeschat. Onderzoek door het UNCTC en ILO (1981a, 1981b) over sociale condities, effecten op lokale werkgelegenheid, technologie en training door multinationale ondernemingen schilderde bovendien een rooskleuriger plaatje van multinationale filialen, vooral in vergelijking tot lokale ondernemingen.

Ten gevolge van het mislukken van de imports substitutiestrategie in Latijns-Amerika, het falen van de autarkische politiek in China enerzijds, en het succes van de Aziatische tijgers anderzijds vond gedurende de jaren zeventig een herwaardering plaats van BDI als determinant van economische groei. De nadruk bij het evalueren van inwaartse BDI is daarbij verschoven van een appreciatie van de louter directe bijdrage van multinationale filialen tot de bredere impact op de verbetering van

het concurrentievermogen van gastlanden. Er ontstond trouwens een hernieuwd vertrouwen in de werking van de markteconomie dat bovendien werd aangemoedigd - volgens sommigen ten onrechte - door internationale organisaties zoals de Wereldbank en het Internationaal Monetair Fonds. Illustratieve getuigen daarvan zijn enerzijds de privatisatiegolf van staatsbedrijven, vooral in Centraal- en Oost-Europa en China, en anderzijds de eliminatie van allerlei structurele marktdistorties in de meeste landen van de wereld.

Het werd trouwens steeds moeilijker - zo niet onmogelijk - voor landen om zich te onttrekken aan de toenemende globalisatie van de economische activiteit en de integratie van internationale productie en markten. De kerningrediënten van economische groei, zoals technologie, menselijk kapitaal, kennis en vaardigheden, werden niet alleen meer mobiel, maar situeerden zich steeds meer binnen multinationale organisaties en systemen. Gastlanden leverden daarom heel wat inspanningen om deze ondernemingen aan te trekken en om hun capaciteiten om buitenlandse technologieën te absorberen te verbeteren. De schulden crisis van de ontwikkelingslanden in de jaren tachtig en de Aziatische financiële crisis van 1997 toonden ook dat BDI meer stabiel waren voor onthaallanden dan andere vormen van kapitaalinstroom, zoals bankleningen en portfolio-investeringen, hoewel de rol van multinationale banken bij dergelijke crisissen ernstig ter discussie werd gesteld (Stiglitz, 2002).

Deze nieuwe kijk op de waardering van de bijdragen van MNO leidde ook tot een verandering in de attitudes, organisationele structuren en gedrag van deze ondernemingen. De druk om nieuwe markten te veroveren werd steeds hoger, onder andere om de escalerende kosten van onderzoek en ontwikkeling en marketingactiviteiten te financieren. Firma's zijn evenzeer op zoek naar kostenreducties en kwaliteitsverhogingen van grondstoffen en intermediaire producten. Een groeiend aantal landen bouwt ook de eigen bronnen van geschoolde arbeid en technologische capaciteit uit, zodat buitenlandse investeerders hun informatievergaring en onderzoekscapaciteiten steeds meer internationaal diversifiëren. Industriële concentratie van multinationals nam niet de vormen aan die critici hadden voorspeld.

Eclectische theorie. De internalisatievoordelen kunnen het niveau en de structuur van buitenlandse directe investeringen echter niet alleen ver-

klaren. Om de voorkeur van ondernemingen voor BDI te verantwoorden ten opzichte van export of andere contractuele vormen van internationalisatie - zoals licentieakkoorden, franchisingovereenkomsten en andere strategische allianties - of om de keuze te maken tussen een volledig gecontroleerde (100 procent) dochteronderneming of een joint venture-onderneming met een buitenlandse partner, is het onontbeerlijk rekening te houden met bepaalde specifieke geografische of lokalisatiefactoren. Geografische voordelen van onthaallanden kunnen de vorm aannemen van de aanwezigheid van natuurlijke (bijvoorbeeld grondstoffen) en gecreëerde (bijvoorbeeld technologie) activa, de beschikbaarheid, prijs en kwaliteit van arbeid, materialen en componenten, marktkenmerken, economische systemen en commerciële en wettelijke strategieën van nationale overheden of regionale instanties, transport- en communicatie-infrastructuur, en zelfs ideologische, taalkundige, culturele, zakelijke en politieke kenmerken.

Het huidige beleid van veel nationale en andere overheden poogt een determinerende invloed op de vestigingsbeslissingen van MNO uit te oefenen door de lokalisatievoorwaarden te bespelen. Overheden kunnen enerzijds buitenlandse ondernemingen aantrekken door een promotiebeleid dat bijvoorbeeld gesteund is op fiscale voordelen, of hen ontmoedigen door allerlei restricties toe te passen of verplichtingen op te leggen die meestal tot doel hebben de lokale bedrijven te ondersteunen. Het overheidsbeleid oefent een aanzienlijke invloed uit op het investeringsklimaat van een land. Overheidsuitgaven voor fysieke infrastructuur en onderwijs- en opleidingsfaciliteiten kunnen in sommige omstandigheden van een land een attractieve bestemming maken voor buitenlandse investeerders, hoewel een overheid die niet in staat is een wettelijk kader van rechtszekerheid te scheppen weinig kans op slagen zal hebben en hoogstens speculatieve investeringen zal aantrekken.

De marktomstandigheden in een gastland vormen vaak een belangrijke geografische aantrekkingsfactor. De grootte, de koopkracht, de groei en het stadium van ontwikkeling van een markt zijn belangrijke overwegingen bij investeringsbeslissingen van MNO vooral bij de *market seekers*, dat wil zeggen de ondernemingen die overwegend in de lokale markt geïnteresseerd zijn. Soms is een bepaald land niet uit zichzelf een attractieve bestemming, maar als gevolg van lidmaatschap van een grotere inte-

gratiezone of regionaal economisch blok. Althans, indien zijn lokalisatievoordelen het niet moeten afleggen tegen de andere lidstaten in de zone.

John Dunning (1988, 1993, 2001) incorporeerde de verschillende factoren die als verklaring voor BDI waren naar voren geschoven in een eclectisch paradigma. Firma's gaan over tot internationalisatie als ze over *ownership advantages* of eigendomsvoordelen beschikken vis-à-vis firma's uit andere landen, als er geografische voordelen zijn om deze eigendomsvoordelen in deze of gene lokatie toe te passen, en als het (meer) winstgevend is om de eigendomsvoordelen te internaliseren, met andere woorden binnen de multinationale groep te laten spelen eerder dan van de markt gebruik te maken. Dit zogenaamde eclectisch of ELI-paradigma dat steunt op de drie pijlers, namelijk eigendomsspecifieke voordelen (E), lokalisatievoordelen (L) en internalisatievoordelen (I), levert momenteel de meest aanvaarde verklaring voor het ontstaan en de expansie van MNO en BDI. Wat niet belet dat ook alternatieve visies zoals de *resource-based*- en *evolutionary*-theorieën van de onderneming de laatste jaren opgang hebben gemaakt.

Het idee om de firma als een bundel van middelen te zien, werd gepioneerd door Penrose in *The Theory of the Growth of the Firm* (1959). De basis van deze kijk op een firma is de heterogeniteit van de beschikbare middelen en capaciteiten die iedere firma haar unieke karakter geven, en niet de homogeniteit ten gevolge van oligopolistische marktmacht (Conner en Prahalad, 1996). De *resource-based*-theorie van de firma ziet dan ook diversiteit als een definiërende karakteristiek van de markt en verschillen tussen ondernemingen als het resultaat van verschillen in efficiëntie (Montgomery, 1995). Bij de uitleg van deze verschillen concentreren onderzoekers zich op middelen en capaciteiten die van lange duur (Barney, 1991) en moeilijk te imiteren zijn (Conner, 1991). In de 'resource-based view' is historiek van belang en gebeurt verandering slechts traag en incrementeel (Peteraf, 1991).

De evolutionaire theorie van de firma onderschrijft veel van het bovenstaande, maar besteedt meer aandacht aan het proces of pad waarlangs de specifieke eigendomsvoordelen van ondernemingen evolueren en geaccumuleerd worden (Nelson en Winter, 1984). In tegenstelling tot de internalisatietheorie beschouwt het de firma als organisator en ver-

nieuwer van technologie en kennis om lange termijn welvaart te promoten, eerder dan een knooppunt van contracten om de efficiëntie van bestaande middelen te optimaliseren. De evolutionaire theorie is een dynamische theorie die niet alleen de diversiteit van MNO accepteert, maar ook zoekt te verklaren (Saviotti en Metcalfe, 1991). Zij concentreert zich daarbij op de langetermijnstrategie voor bescherming en vernieuwing van activa, en de implicaties ervan voor de ontwikkeling van dynamische capaciteiten (Teece *et al.*, 1997).

Multinationale structuur en strategie. Alhoewel de internalisatietheorie aangeeft dat technologie en andere intermediaire activa vaak efficiënter en goedkoper kunnen getransfereerd worden binnen een zelfde onderneming (zelfs over de grenzen heen) dan tussen van elkaar losstaande en onafhankelijke firma's, zijn er ook (hoge) kosten verbonden aan het beheer van internationale activiteiten. Het op punt stellen van een efficiënte organisatie confronteert de managers van MNO met formidabele uitdagingen. De controle en coördinatie van dochterondernemingen in meerdere landen vereisen heel wat managementkwaliteiten. Het onderzoekswerk van Alfred Chandler (1962, 1977) verschafte aanvankelijk een aantal inzichten in de redenen waarom ondernemingen een meer efficiënte manier van coördinatie kunnen zijn dan markten, of hoe de zichtbare hand van managers toeliet beter te presteren dan de onzichtbare hand van de markt. De eerste stroom van onderzoek over deze thematiek was de strategie-structuur-literatuur die het werk van Chandler een meer internationale dimensie gaf (Fouraker en Stopford, 1968; Franko, 1974; Egelhoff, 1984, 1988; Daniels *et al.*, 1984, 1985). Stopford en Wells (1972) stelden in hun boek *Managing the Multinational Enterprise* dat vooral de graad van multinationaliteit de structuur bepaalde. Afhankelijk van de graad van internationale verkopen en productdiversiteit opteerden volgens deze auteurs MNO naar gelang zij expandeerden, achtereenvolgens voor de internationale divisie, de wereldwijde productstructuur of regionale indeling om uit te monden in de driedimensionale matrix- of roosterstructuur, waarbij de regionale, functionele en productverantwoordelijkheden op een vergelijkbaar niveau staan en gezamenlijke beslissingen worden genomen. In de meeste gevallen heeft de matrix evenwel een dubbele dimensie met het product en de regio als gezamenlijke invalshoek. Later onderzoek bevestigde evenwel niet dat MNO bij een toenemende graad van multinationaliteit systematisch naar een matrixorgani-

satie overschakelden. Er was bijvoorbeeld bij sommige ondernemingen enerzijds een blijvend gebruik van de internationale divisiestructuren ondanks groeiende internationalisatie, terwijl anderzijds heel wat MNO hybride of gemengde structuren introduceerden of elementen van de matrixorganisatie opnamen in hun bestaande organisatievormen.

Parallel met de strategie-structuurliteratuur werd de verhouding tussen het multinationale hoofdkwartier en de filialen onderzocht en werd vooral stilgestaan bij de beslissingsautonomie van de dochteronderneming ten opzichte van het hoofdhuis. Deze studies concentreerden zich enerzijds op de verschillende facetten van deze relatie, voornamelijk centralisatie, formalisatie en integratie en vergeleken anderzijds Europese, Noord-Amerikaanse en Japanse multinationals, vooral wat betreft de mate van centralisatie en controle die werd uitgeoefend. De hoofdhuis-filiaalliteratuur ging net als de strategie-structuurliteratuur uit van een hiërarchisch gestructureerde multinationale onderneming. De focus van deze studies lag daarbij op het hoofdhuis, voornamelijk op de overheersing van de invloed van het centrum op de filialen in de periferie. Deze analyses spitsten zich evenwel te sterk toe op specifieke aspecten van de relatie tussen dochteronderneming en hoofdhuis en verwaarloosden de strategische dimensie. Dit leidde tot teleurstellende resultaten wanneer de patronen over verschillende studies heen vergeleken werden (Gates en Egelhoff, 1986). Onderzoekers leidden uit dit empirisch onderzoek nieuwere en rijkere conceptualisaties van de MNO af, zoals de heterarchie (Hedlund, 1986), de transnationale onderneming (Bartlett en Ghoshal, 1989) of de horizontale organisatie (Porter, 1985; White en Poynter, 1990).

Tabel 1 Evolutie van onderzoek over de multinationale organisatie

Perspectief Organisatie	Hoofdhuis	Dochteronderneming
Hiërarchie	Strategie-structuur Organisatiestructuur Jaren 1960-1980	Hoofdhuis-filiaal verhouding Centralisatie-decentralisatie Jaren 1970-1980
Heterarchie	Proces / Globale strategie Integratie-responsiviteit Jaren 1980-1990	Filiaalstrategie en -rol Mandaat-entrepreneurship Jaren 1990-2000

Nadat Levitt (1983) had gewezen op de voortschrijdende globalisatie en homogenisatie van markten en de opkomst van globale strategieën onderstreepte, werden een aantal paradigma's ontwikkeld om de strategie op ondernemingsvlak te identificeren, evalueren en verklaren. Daarbij dient vooral het integratie-responsiviteitschema (IR-schema) vermeld te worden (Prahalad en Doz, 1987) en het coördinatie-configuratie raamwerk (Porter, 1986). In essentie concludeerden Prahalad en Doz in *The Multinational Mission* (1987) dat één van de hoekstenen van hiërarchie, namelijk het alwetend centrum, niet langer van toepassing was in de MNO. Ze ontwikkelden het IR-raamwerk dat een spectrum aan strategieën beschrijft waarin lokale (ver)reis(t)en en globale visie tegen elkaar afgewogen dienen te worden. Ze toonden aan dat beslissingen en activiteiten van MNO gedelegeerd dienden te worden aan diegenen die het dichtst staan bij de uitoefening van de verantwoordelijkheden en uitvoering van de taken. Men begon daarbij te erkennen dat elk filiaal een bepaalde verantwoordelijke rol te spelen heeft, zelfs indien het hoofdhuis grotendeels het gecentreerde model volgt.

Een gerelateerde literatuurstroming over multinationale managementprocessen stelde dat de belangrijkste strategische capaciteit van een MNO erin bestond een organisatorische structuur te creëren die zowel lokale ontvankelijkheid als globale integratie nastreefde. In *Managing Across Borders* (1989) stelden Bartlett en Ghoshal de transnationale onderneming als modelorganisatie voor. Hoewel de gelijkenissen met het werk van Prahalad en Doz onmiskenbaar zijn, poneerde de aanpak van Bartlett en Ghoshal een proactievare rol voor de dochterondernemingen. Zij verwijzen nadrukkelijk naar de legitieme diversiteit in de rol van filialen als het sleutelement van de transnationale organisatie. Dit berust op de veronderstelling dat de leiding van de dochteronderneming zijn huidige en toekomstige rol beter kan inschatten dan het topmanagement in het hoofdhuis.

De studies over globale strategie, volgend op het werk van Prahalad en Doz (1987) en Bartlett en Ghoshal (1989), stuwden het onderzoek over de rol en strategie van filialen in een nieuwe richting. De toenemende aandacht voor de rol en strategie van de multinationale dochterondernemingen wordt immers geïnspireerd door de onophoudelijke zoek-

tocht van MNO naar duurzame competitieve voordelen. Als onderdeel van dit proces zoeken MNO naar de wijze waarop hun buitenlandse filialen kunnen bijdragen aan de vitaliteit van de wereldwijde multinationale strategie. Alhoewel er geen tekort is aan typologieën die suggereren dat filialen variëren in hun ondersteunende rol, zijn er veel verschillen in de oorsprong van deze variatie. In feite kunnen drie complementaire perspectieven onderkend worden uit de literatuur over multinationale dochterondernemingen. Het eerste perspectief is er een van prioriteit van het filiaal, waarbij de strategie en rol van het filiaal voor een groot deel gedefinieerd wordt door het lokaal management. Deze studies zijn sterk gebaseerd op oorspronkelijk onderzoek over buitenlandse filialen in Canada, met nadruk op de middelen en capaciteiten van dochterondernemingen en hun vermogen om zich binnen de multinationale groep een welbepaalde rol of mandaat toe te eigenen (White en Poynter, 1984; D'Cruz, 1986; Birkinshaw en Hood, 1997). Het tweede perspectief kan omschreven worden als een toekenning van rollen aan filialen door het hoofdhuis dat verantwoordelijk is voor het bepalen van strategische imperatieven voor de hele multinationale groep en zinvol kan inschatten welke verantwoordelijkheden en activiteiten het best toegewezen kunnen worden aan de afzonderlijke dochterondernemingen om deze doelstellingen te bereiken (Bartlett en Ghoshal, 1986; Gupta en Govindarajan, 1991, 1994; Roth en Morrison, 1992; Birkinshaw en Morisson, 1995). Het derde perspectief ziet de rol van ieder filiaal bijna uitsluitend als functie van de karakteristieken van de lokale omgeving (Ghoshal en Nohria, 1989; Jarillo en Martinez, 1990; Birkinshaw en Hood, 2000). Aldus onderzochten Birkinshaw en Hood (2000) bijvoorbeeld de impact van industriële geografische clusters op de strategieën en rollen van filialen.

Het is noodzakelijk om factoren op het niveau van de dochteronderneming, het multinationale hoofdhuis, industrietak en land van vestiging in overweging te nemen om tot een holistisch begrip te komen over de mogelijke rol en strategie van filialen. Voorts toont onderzoek aan dat er evolutie van strategietypes is (Malnight, 1995; Malnight, 1996; Taggart, 1998) wat betekent dat er een tendens is voor de dochteronderneming om van positie te veranderen in reactie op de levenscyclus van producten en industrietakken. Onderzoek zou bijgevolg niet alleen moeten gaan over de geboorte, groei en maturiteit van multinationale filiaalstrategieën, maar ook over de neergang en desinvestering van filialen (Taggart, 1998; Buckley, 1996).

3 Regulering en deregulering

Zoals reeds werd vermeld bij de bespreking van de theoretische inzichten over de multinationale ondernemingsactiviteiten was de periode vóór de zestiger jaren gekenmerkt door een liberale houding ten opzichte van BDI en MNO. Het was pas na spanningen rond Amerikaanse investeringen in landen zoals Canada, Frankrijk en in Latijns Amerika dat in de zestiger jaren restrictieve maatregelen op nationaal vlak werden afgekondigd. Als gevolg van de bovenvermelde incidenten, zoals IIT in Chili, brachten in de jaren zeventig ook logge internationale organisaties zoals de Verenigde Naties hun reguleringsgeslacht in actie. En in dezelfde periode werd ook in de Europese Gemeenschap (nu Europese Unie) een eerste blauwdruk gelanceerd waarin werd aangedrongen op transparantie, informatie, consultatie en notificatie van multinationale ondernemingsbeslissingen; doelstellingen die later (1973) in het eerste maatregelenpakket van de EU de toon aangaven. Uit vrees voor een restrictieve VN-code (zie hoger) poogde de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) met een eigen morele code de UNCTC voorstellen onderuit te halen of overbodig te maken met de ratificatie van de gedragscode van Multinationale Ondernemingen die in 1976 werd ondertekend door de landenleden, die op wereldvlak de belangrijkste uitwaartse investeerders zijn. Kort daarop (1977) werd de gedragscode van de tripartiete Internationaal Arbeidsorganisatie (IAO) goedgekeurd. Omdat na al die jaren de VN-voorschriften nog steeds niet werden geratificeerd, kon deze IAO code niet – zoals oorspronkelijk bedoeld – fungeren als sociaal luik in de meer algemene VN-code.

Na de tweede petroleumcrisis (1979) stelde men vast dat de landen die de meest uitgesproken twijfelaars waren over de voordelen van BDI en MNO hun beleid omgooiden. Deze ommekeer was frappant in Frankrijk en vooral in Canada waar een 'screening' of filteraanpak zelfs werd vervangen door een promotiebeleid. Nadat China BDI toeliet, aanvankelijk in beperkte mate, schakelden ook steeds meer ontwikkelingslanden over op een meer positieve houding ten opzichte van de directe investeringen o.a. door exportvrije zones op te starten waarin speciale voordelen werden toegestaan aan buitenlandse investeerders. Binnen de EU constateerde men toen het afzwakken en nadien afvoeren van het ontwerp van richtlijn

1980 en 1983 over de informatie en consultatie van werknemers in multinationale ondernemingen (vooral gekend als het zogenoemde Vredelingvoorstel) over belangrijke beslissingen zoals sluiting en organisatiewijzigingen. Na het midden van de jaren tachtig ging de EU zelfs actief samenwerken met MNO o.a. enerzijds op het vlak van de innovatie en industriële coöperatie en anderzijds met de Afrikaanse, Caribische en Pacifische landen in het kader van de conventies van Lomé. Talrijke ontwikkelingslanden sloten bilaterale akkoorden af met de ontwikkelde landen waarin zij de buitenlandse investeerders garanties boden voor wat betreft de eventuele repatriëring van het kapitaal en de gerealiseerde winsten. Ook de landen rond het Andesgebergte (Andean Common Market) die als eerste integratiezone in de zestiger jaren bijzonder restrictief waren opgetreden ten opzichte van buitenlandse ondernemingen gooiden het in 1987 over een andere boeg door de lidstaten toe te laten een eigen vestigings- en promotiebeleid te voeren.

De liberalisatie kwam in het midden van de jaren negentig in een stroomversnelling. Eerst schafte de Wereldhandelsorganisatie – als opvolger van de GATT – de zogenaamde TRIMS (Trade Related Investment Matters) af, zoals voorschriften van landen voor lokale aankoopvereisten en exportverplichtingen ten opzichte van multinationale ondernemingen. Nadien lanceerde de OESO het ingrijpende voorstel voor een *Multilateral Agreement on Investment* (MAI) (1994) waarbij de directe investeringen van een nagenoeg volledige vrijheid zouden genieten. Ondertussen slaagde de EU erin om in 1995 de richtlijn voor de Europese Ondernemingsraad te laten goedkeuren, waardoor in feite een groot deel van de vroegere voorstellen van Vredelingsrichtlijn over de informatie en consultatie van de vertegenwoordigers van de werknemers uit de dochterondernemingen werd heropgevestigd.

De mislukking van de OESO-MAI-onderhandelingen (1997) als gevolg van de protestacties van de NGO's over het al te liberale karakter en het feit dat slechts enkele ontwikkelingslanden als observator aan deze besprekingen hadden deelgenomen, luidden op het eind van het millennium een mogelijk nieuwe periode van regulering in. De druk tot regulering werd ongetwijfeld nog versterkt door de verontwaardiging over de boekhoudkundige schandalen van enkele grote en bekende MNO en dit zowel in de Verenigde Staten (Enron, Worldcom) als Europa (Ahold, Parmalat). Toch is

het weinig waarschijnlijk dat de regulerings-slinger zich helemaal opnieuw naar het niveau van de jaren zeventig zal verplaatsen. Nog steeds worden er elk jaar veel meer versoepelingen in het investeringsregime ingevoerd dan dat er wordt teruggewerkt naar een restrictief beleid (UNCTAD, 2003). Dit belet niet dat er op specifieke domeinen zowel op nationaal als internationaal vlak nieuwe – meestal terecht – ingrepen worden voorbereid zoals voor de boekhoudkundige, sociale en ecologische rapportering.

5 Conclusie

Sinds de jaren zestig werd de wereldeconomie gekenmerkt door heel wat structurele en institutionele tribulaties waarin een aantal megatendensen kunnen geïdentificeerd worden. Sinds deze periode maakte de economische integratie enorm veel vooruitgang met de uitdieping en verbreding van de Europese Unie en kwamen ook elders in de wereld handelsblokken en integratiezones tot stand die door velen gezien worden als een noodzakelijke tussenstap naar een meer globale economie. Gedurende dezelfde periode haalden de principes van de markteconomie het overwicht op de geplande en centraal geleide economieën vooral sinds het begin van de jaren negentig. Al die tijd werd eveneens een enorme vooruitgang geboekt op het vlak van de technologie en de communicatie. Parallel met de opgang van de integratiezones, markteconomie en technologie, consolideerden de meeste MNO hun positie als dominante spelers die op elk van die megatendensen een belangrijke invloed uitoefenden. De wisselwerking tussen MNO en economische integratie manifesteerde zich bijvoorbeeld heel opvallend bij hun ijver om de Europese eenheidsmarkt (1992) tot stand te brengen. Even duidelijk is de druk die door MNO in de transitie-economieën wordt uitgeoefend om de principes van de markteconomie te propageren. MNO domineren het onderzoek en de ontwikkeling van nieuwe technologieën en profiteren anderzijds van deze vooruitgang om een meer efficiënte organisatie van hun wereldwijde activiteiten mogelijk te maken. Om het even hoe het globalisatieproces wordt omschreven of welke aspecten ervan worden beklemtoond, steeds stelt men vast dat de multinationale ondernemingen een cruciale rol spelen.

Globale economische gebeurtenissen en tendensen, vooral gedreven door technologische vooruitgang, en de herwaardering van het markt-

economische systeem en beleid, hebben de perceptie van overheden in gastlanden fundamenteel veranderd over hoe BDI kunnen bijdragen tot hun economische en sociale doelstellingen. De vaststelling dat nationale overheden machteloos zouden zijn ten opzichte van MNO is in de meeste gevallen overtrokken vooral wat de ontwikkelde landen betreft. Anderzijds moet men toegeven dat de nationale en internationale instanties hun beleidsmaatregelen steeds meer moeten afstemmen en aanpassen aan de nieuwe ontwikkelingen van deze multinationale ondernemingen. Uiteindelijk hangt daarbij veel af van de onderhandelingspositie van de nationale instanties. Grote opkomende landen als China zijn er grotendeels in geslaagd de buitenlandse investeerders in hoge mate te doen bijdragen tot hun economische ontwikkeling door het voeren van een geleidelijke liberalisatiepolitiek, dit zowel sectorieel, geografisch als wat de penetratievormen betreft. De kleinere landen staan daarentegen dikwijls in een veel zwakkere positie en kunnen afhankelijk zijn van een beperkt aantal multinationale ondernemingen.

Tabel 2 Overzicht van veranderingen in theorie en praktijk ten opzichte van MNO

Periode	Theorie	(De)regulering
- 1960	- Portfoliotheorie van kapitaalstromen	- Liberale houding
1960 - 1973	- Oligopolistische theorie	- Nationale restricties, bijv. Frankrijk en Canada
1973 - 1979	- Oligopolistische theorie - Transactiekost-theorie - Internalisatietheorie	- Internationale restrictieve maatregelen (EU, VN, OESO)
1979 - 1984	- Internalisatietheorie - Transactiekost-theorie	- Stopzetting nationale restrictieve maatregelen - Stimuleringsbeleid, bijv. China - Afzwakking internationale restrictieve maatregelen
1984 - 1997	- Internalisatietheorie - Eclectische theorie - 'Resource-based' theorie - Evolutionaire theorie	- Europese Ondernemingsraad MNO - Internationale industriële samenwerking met MNO - WTO Vrijmaking TRIMS - OESO MAI
1997 -	- Eclectische theorie - 'Resource-based' theorie - Evolutionaire theorie	- Mislukking OESO MAI - Anti-globalisatie

Voor de indeling van deze tabel werd uitgegaan van de subjectieve keuze van de reguleringsperiodes volgens de auteurs.

Multinationale ondernemingen proberen steeds meer aandacht te schenken aan de juiste balans tussen de economische krachten die dwingen tot globale integratie van hun activiteiten over de grenzen heen, enerzijds en lokalisatie van hun activiteiten binnen de nationale context, anderzijds. Vele MNO gaan immers de holistische weg op en experimenteren voortdurend met andere beheersstructuren dan de hiërarchische organisatie van weleer. Aan de ene kant organiseren bepaalde MNO zich steeds meer als een netwerkstructuur waarbij de dochterondernemingen over een grotere autonomie beschikken, terwijl andere verder werken met een centralistisch beleid en ondergeschikte filialen die volledig in functie staan van het hoofdhuis. Aan de andere kant evolueren een aantal MNO naar een uitgeholde structuur (*hollow corporation*) waarbij de productieactiviteiten nagenoeg volledig worden uitbesteed aan onafhankelijke ondernemingen die dikwijls uitsluitend voor dezelfde multinationale opdrachtgever werken. Dat de poging van bepaalde MNO om de afsplitsing van activiteiten naar 'onafhankelijke' toeleveranciers als verontschuldiging werd aangevoerd voor het ontlopen van hun sociale verantwoordelijkheid op het vlak van de werkvoorwaarden (bijvoorbeeld kinderarbeid) is meestal mislukt door de tegenstand en aanklachten van NGO's tegenover dergelijk 'vluchtmisdrijf'.

Dat de huidige negatieve reacties over de economische, sociale en culturele gevolgen van het globalisatieproces de slingerbeweging van de vroegere restrictieve houding van vele landen en internationale organisaties (jaren zeventig) naar deregulering en stimulering van multinationale ondernemingsactiviteiten (jaren negentig), terug zou doen omslaan betekent dat door allerlei maatregelen het actieterrain van deze ondernemingen opnieuw zou ingeperkt worden. Hoewel het waarschijnlijk niet zo'n vaart zal lopen, mogen multinationale ondernemingen de uitdagingen van de anti-globalisatie niet uit de weg gaan en dienen actief te participeren in het anti-/anders-globalisatiedebat, zelfs als de protesten vrij agressief, chaotisch en onduidelijk zijn. Alhoewel internationale economische instellingen zoals de Wereldhandelsorganisatie, de Wereldbank en het Internationaal Monetair Fonds het vaak moeten ontgelden, leveren de macht en dominantie van multinationale ondernemingen als hoofdacteurs van dit proces voor de actievoerders immers vaak een onderliggend en unifiërend thema (Kobrin, 2001). Zoals het protest tegen multinationale ondernemingen uit de jaren

zeventig nadien geluwd is, nadat een afweging werd gemaakt van de positieve en negatieve effecten van hun activiteiten, dient door neutraal onderzoek gepeild te worden naar de effecten van de globalisatie op bijvoorbeeld het milieu, werknemersrechten, mensenrechten, armoede, ongelijkheid, neoliberalisme, consumentisme en de specifieke rol van MNO daarbij. Meer en meer zien NGO's multinationals en de overheden en regelgeving die hen zogezegd vrij spel geven, als de bron van politieke, sociale en economische onrechtvaardigheden (Klein, 2002). Alhoewel deze golf van protest bij het begin van de eenentwintigste eeuw breder weerklinkt dan in de zeventiger jaren, dienen MNO zich te beraden over het feit dat ook zij expliciet en impliciet geviseerd blijven. Enkel door een transparant en sociaal verantwoordelijk beleid zal het mogelijk zijn afstand te nemen van allerlei beschuldigingen die weliswaar hun oorsprong vinden bij schandaaltoestanden en fraudepraktijken van bepaalde ondernemingen, maar die dikwijls ten onrechte veralgemeend worden. Het blijft noodzakelijk voor onderzoekers aan de pols van de multinationale onderneming te blijven voelen en de evolutie ook in de komende jaren van nabij te volgen.

Auteurs

Filip de Beule en Daniel van den Bulcke zijn verbonden aan de Universiteit Antwerpen, Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en -beheer (IOB-UA). In zekere zin bestrijken zij de hele periode van onderzoek over MNO. In 1974 werd de doctoraatsthesis van Van den Bulcke gepubliceerd: *De Multinationale Onderneming: Een Typologische Benadering*. Dertig jaar later (2003) behaalde De Beule zijn doctoraat met een proefschrift over de rol van dochterondernemingen eveneens op basis van een typologie: *Belgian Subsidiary Management in the People's Republic of China: Strategic Evolution, Host Country Impact and Policy*.

Literatuur

- Barnet, R. en R. Müller (1974) *Global reach: The power of the multinational corporations*. New York: Simon en Schuster.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage.

- Journal of Management*, 17(1), blz. 99-120.
- Bartlett, C. A. en S. Ghoshal (1989) *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. en S. Ghoshal (1986) Tap Your Subsidiaries for Global Reach. *Harvard Business Review* (November/December), blz. 87-94.
- Birkinshaw, J. en A. J. Morisson (1995) Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), blz. 729-754.
- Birkinshaw, J. en N. Hood (1997) An empirical study of development processes in foreign owned subsidiaries in Canada and Scotland. *Management International Review* 37(4), blz. 339-64.
- Birkinshaw, J. en N. Hood (2000) Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters. *Journal of International Business Studies*, 31(1), blz. 141-54.
- Blomström, M. (1989) *Foreign investment and spillovers*. London: Routledge.
- Buckley, P. J. (1996) The Role of Management in International Business Theory: A Meta-Analysis and Integration of the Literature on International Business and International Management. *Management International Review* 36(1), blz. 7-54.
- Buckley, P. J. en M. Casson (1976) *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P.J. en M. Casson (2003) The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies*, 34(2), blz. 219-22.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MA, MIT.
- Chandler, A. D. (1977) *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge: MA, Belknap Press.
- Coase, R. (1937) The nature of the firm. *Economica* 4(November), blz. 386-405.
- Conner, K. R. (1991) A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics. *Journal of Management*, 17, blz. 121-54.
- Conner, K. R. en C. K. Prahalad (1996) A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organisation Science*, 7(5), blz. 477-501.
- Daniels, J. D., R. A. Pitts, et al (1985). Organizing for dual strategies of

- product diversity and international expansion. *Strategic Management Journal*, 28(6), blz. 223-237.
- Daniels, J. D., R. A. Pitts, et al. (1984) Strategy and structure of US multinationals: An exploratory study. *Academy of Management Journal*, 27(2), blz. 292-307.
- D'Cruz, J. (1986) Strategic Management of Subsidiaries, in Etemad, H., L.S. Dulude (eds.), *Managing the Multinational Subsidiary: Response to Environmental Changes and to Host Nation R&D Policies*, London.
- De Beule, F. (2003) *Belgian Subsidiary Management in the People's Republic of China: Strategic Evolution, Host Country Impact and Policy*. Antwerp: University of Antwerp.
- Dicken, P. (2003) *Global shift. Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. London: Sage Publications.
- Dunning, J. H. (1958) *American investment in British manufacturing industry*. London: Routledge.
- Dunning, J. H. (1988) *Explaining international production*. London: Unwin Hyman.
- Dunning, J. H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison Wesley.
- Dunning, J. H. (1994) Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations*, 3(1), blz. 23-51.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, July 8(2), blz.173-90.
- Dunning, J. H., (ed.) (2003) *Making Globalization Good. The Moral Challenges of Global Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Egelhoff, W. G. (1984). Patterns of control in US, UK and European multinationals. *Journal of International Business Studies*, 15(3), blz. 73-83.
- Egelhoff, W. G. (1988) Strategy and structure in multinational corporations: A revision of the Stopford and Wells model. *Strategic Management Journal*, 9, blz. 1-14.
- Fouraker, L. E. en J. M. Stopford (1968) Organizational structure and the multinational strategy. *Administrative Science Quarterly*, 13, blz. 57-70.
- Franko, L. G. (1974) The move toward a multidivisional structure in European organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, blz. 493-506.

- Gates, S. R. en W. G. Egelhoff (1986) Centralization in Headquarters – Subsidiary Relationships. *Journal of International Business Studies*, 17(Summer), blz. 71-93.
- Ghoshal, S. en N. Nohria (1989) Internal Differentiation within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 10, blz. 323-337.
- Gupta, A. K. en V. Govindarajan (1991) Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), blz. 768-792.
- Gupta, A. K. en V. Govindarajan (1994) Organizing for knowledge flows within MNCs. *International Business Review*, 3(4), blz. 443-457.
- Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC - A Heterarchy? *Human Resource Management*, 25(Spring), blz. 9-35.
- Hennart, J. F. (1982) *A theory of multinational enterprise*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Hennart, J. F. (1993) Explaining the swollen middle: why most transactions are a mix of market and hierarchy. *Organisation Science*, 4, blz. 529-48.
- Hood, N. en S. Young (1979) *The economics of multinational enterprise*. London: Longman.
- Hymer, S. (1960) *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge : MA, MIT.
- Hymer, S. (1976) *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge: MA, MIT Press.
- ILO (1981a) *Employment effects of multinational enterprises in developed countries*. Geneva: International Labour Organization.
- ILO (1981b) *Employment effects of multinational enterprises in developing countries*. Geneva: International Labour Organization.
- Jarillo, J. C. en J. I. Martinez (1990) Different roles for subsidiaries: The case of Multinational Corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11, blz. 501-12.
- Jones, G. (1996) *The evolution of international business*. London: Routledge.
- Klein, N. (2002) *No logo: de strijd tegen de dwang van de wereldmerken*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Kobrin, S. (2001) Sovereignty@Bay: Globalization, Multinational Enterprise, and the International Political System, in Rugman A.M, T. L. Brewer, *Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press.

- Lall, S. en P. Streeten (1977). *Foreign investment, transnational and developing countries*. London and Basingstoke, Macmillan.
- Legrain, P. (2002) *Open World. The Truth about Globalization*. London: Abacus.
- Levitt, T. (1983) The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), blz. 92-102.
- Lewis, C. (1938) *America's stake in international investments*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Macdougall, G.D.H. (1960) The Benefit and Cost of Private Investment from Abroad: A Theoretical Approach. *Economic Record*, 36, blz. 395-409.
- Malnight, T.W. (1995). Globalization of an ethnocentric firm: an evolutionary perspective. *Strategic Management Journal*, 16(2), 119-142.
- Malnight, T.W. (1996) The Transition from Decentralized to Network-Based MNC Structures: An Evolutionary Perspective. *Journal of International Business Studies*, 27(1), 43-66.
- Montgomery, C. A. (1995) *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Moore, K. en D. Lewis (1999) *Birth of the Multinational: 2000 Years of Ancient Business History – From Ashur to Augustus*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Narula, R. (2003) *Globalization and Technology. Interdependence, Innovation Systems and Industrial Policy*. Cambridge: Polity Press.
- Nelson, R. en S. Winter (1984) *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Perlmutter, H. V. (1969) The Tortuous Evolution of the Multinational Company. *Columbia Journal of World Business*, (January-February), blz. 9-18.
- Peteraf, M. A. (1991) The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, blz. 179-91.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1986) *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. en Y. L. Doz (1987) *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. New York: Free Press.
- Remer, C. F. (1933) *Foreign investments in China*. New York: Macmillan.

- Roth, K. en A. J. Morrison (1992) Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4), blz. 715-736.
- Saviotti, P. P. en J. S. Metcalfe (eds.) (1991) *Evolutionary theories of economic and technological change: Present status and future prospects*. London: Harwood.
- Servan-Schreiber, J. J. (1967) *Le défi Américain*. Paris: Denoël.
- Southard, F. A. (1931) *American industry in Europe*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Stiglitz, J. (2002) *Globalization and its Discontents*. New York: Penguin Books.
- Stopford, J. M. en L. T. Wells (1972) *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.
- Taggart, J. H. (1998). Strategy shifts in MNC subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 19, blz. 663-681.
- Teece, D. J. (1981) The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations. *Sloan Management Review*, 22(3), blz. 3-17.
- Teece, D. J. (1982) Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, March 3(1), blz. 39-63.
- Teece, D. J., G. Pisano, et al. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), blz. 509-33.
- UNCTAD (2002) *World Investment Report 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness*. Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2003) *World Investment Report: FDI Policies for Development: National and International Perspectives*. Genève: UNCTAD.
- Van Den Bulcke, D. (1974) *De Multinationale Onderneming. Een typologische Benadering*. Gent: Serug.
- Van Den Bulcke, D., e.a. (1971) *Buitenlandse Ondernemingen in de Belgische Industrie*. Gent: Serug.
- Vernon, R. (1966) International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80, blz.190-207.
- Vernon, R. (1971) *Sovereignty at bay: The multinational spread of US enterprises*. London: Longman.
- Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), blz. 255-67.

- White, R.E. en T.A. Poynter (1984) Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, (Summer), blz. 59-69.
- White, R.E. en T.A. Poynter (1990) Organizing for world-wide advantage, Bartlett, C.A., Y. Doz, G. Hedlund, *Managing the global firm*. London: Routledge.
- Wilkins, M. (1974) *The maturing of multinational enterprise*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985) *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Woods, N. (2000) *The Political Economy of Globalization*. London: MacMillan Press.