

Kentering in het denken over mondiale strategieën

Hernieuwde aandacht voor afstand tussen landen en de rol van clustervorming in de internationaliseringsstrategieën van multinationals vormt een kentering in het denken over mondiale strategieën. Daarnaast maken de nieuwste empirische inzichten op bedrijfsniveau duidelijk dat mondialisering vooral dicht bij huis plaatsvindt.

Globalisering, of in goed Nederlands mondialisering, is een veelzijdig en enigszins troebel begrip. In algemene zin wordt mondialisering vaak aangeduid met bijvoorbeeld de beschikbaarheid en snelheid van informatie, de steeds homogener wordende smaak van de consument, en de steeds verder integrerende wereldeconomie. Held et al. (1999) bijvoorbeeld definiëren mondialisering als “de verbreding, verdieping en versnelling van de wereldwijde verbindingen in alle aspecten van het huidige leven”. In de negentiger jaren van de vorige eeuw stonden deze ontwikkelingen op veel terreinen centraal. Binnen de economie bijvoorbeeld werd er veel geschreven over de mondialisering van kapitaalmarkten, de mondialisering van de handel, en de mondialisering van buitenlandse directe investeringen (BDI). De mondiale uitstaande BDI steeg tussen 1990 en 1999 van 1,7 biljoen naar 4,7 biljoen dollar, terwijl in dezelfde periode de wereldhandel van 3,4 naar 5,6 biljoen dollar steeg.

Het begon erop te lijken dat de onpersoonlijke krachten van de mondiale markt met zijn onzichtbare hand duidelijk de bovenhand kregen in hun strijd tegen interventie door de staat. Het Angelsaksische model van aandeelhouderskapitalisme vierde hoogtij en aan het gekoesterde poldermodel werd ineens getwijfeld. Binnen beleidskringen werd er gekeken hoe de grenzen hierdoor vervaagden en hoe daardoor

de betekenis van de nationale identiteit, maar voornamelijk de rol van nationale overheden, ter discussie kwam te staan. In Nederland kwam de liberaliseringsgolf in de negentiger jaren pas goed op gang en werden de telecom- en energiemarkt (gedeeltelijk) vrijgegeven en het spoor geprivatiseerd.

Ondertussen wijdden veel bedrijfskundigen, vooral verbonden aan Harvard Business School, volop aandacht aan het ontplooiën van mondiale strategieën door het internationale bedrijfsleven. In 1995 werd zelfs de natie-staat door vooraanstaande bedrijfskundige en voormalige McKinsey-directeur Kenichi Ohmae doodverklaard (Ohmae, 1995) en werden multinationals geacht wereldwijd onbelemmerd te kunnen opereren. Landen moesten meedoen aan schoonheidswedstrijden om het wispelturige, staatloze kapitaal van multinationals aan te trekken. Veel bedrijven wilden met het beeld van *footloose* multinationals graag geassocieerd worden en ineens dook in jaarverslagen het woord *global* overal op.

Men kan echter stellen dat deze aandacht voor mondiale strategieën gekenmerkt werd door twee gerelateerde gegevens. Ten eerste bestond een smalle focus op een kleine elite van 's werelds allergrootste bedrijven, waarbij studies steeds dezelfde namen noemden: Shell, Unilever, Philips, Coca Cola. Een heldere definitie en een werkbare operationalisering van een mondiale strategie op bedrijfsniveau ontbraken in de discussie. Ten tweede werd het debat gekarakteriseerd door een sterk normatieve drang naar de mondiale blik die bedrijven vooral zouden moeten ambiëren, en niet zozeer een weergave van de werkelijkheid bevatte. Tekenend is de observatie van George Yip, gerenommeerde bedrijfskundige uit de Harvard-koker, dat een bedrijf een mondiale strategie kan hebben ook al opereert het be-

ALAN MULLER
Universitair docent
aan de Universiteit van
Amsterdam

drijf helemaal niet “mondiaal” – als het maar “de mogelijkheid ertoe heeft” (Yip, 2003). Dat was het beeld eind jaren negentig van de vorige eeuw. Toen kwam 11 september 2001, spatte de *dot-com* zeepbel uiteen, en werd het even stil rond de mondialisering. Sinds die tijd zien we echter dat de wereldhandel nog steeds stijgt, en dat kapitaal nog steeds de wereld over vliegt. Het meest recente World Investment Report van de Verenigde Naties (UNCTAD, 2006) laat bijvoorbeeld zien dat de waarde van de totale uitstaande BDI in 2005 meer dan tien biljoen bedroeg, tegenover zeven biljoen in 2002 (toenmalige dollars). De waarde van de mondiale export steeg van ruim zes biljoen in 2002 naar boven de tien biljoen in 2005. De huidige visie op mondiale strategieën is echter veel genuanceerder dan tien jaar geleden. Het afgelopen decennium zijn zowel theoretisch als empirisch nieuwe inzichten ontstaan.

Hernieuwde theoretische aandacht voor geografie en afstand

Theoretisch is de belangrijkste ontwikkeling geweest dat – op verscheidene fronten – de aandacht voor de rol van geografie in de strategie van bedrijven terugkeerde. John Dunning, een van de grootheden op het gebied van de internationale economie, kondigde al in 1998 aan dat locatie zelfs ten tijde van de mondialisering nog steeds een belangrijke factor is in de internationaliseringsbeslissingen van bedrijven (Dunning, 1998). Met andere woorden, het ene gastland verschilde nog fundamenteel van het andere. Deze gedachte is goed verwoord in het CAGE-raamwerk (Ghemawat, 2001) waarmee verschillende vormen van afstand tussen landen worden gevat. CAGE is een acroniem voor Culturele-, Administratieve-, Geografische- en Economische afstand, en het raamwerk geeft aan dat er naast de fysieke afstand tussen landen, grote kloven bestaan op andere terreinen. Ghemawat laat zien dat bedrijven slechte beslissingen kunnen nemen door blind landen te kiezen alleen op basis van geografische proximité. Tegelijkertijd kunnen bedrijven ook kansen laten liggen door landen die op grote afstand zitten, maar in andere opzichten

vergelijkbaar zijn met het thuisland, te vermijden. Hoewel het raamwerk van Ghemawat eigenlijk ook impliceert dat geografische afstand uiteindelijk gecompenseerd kan worden door andere vormen van proximité, geven Dunning (1998) en Porter (1998) aan dat de mogelijkheden voor bedrijven om zich op mondiale schaal te organiseren ook beperkt worden door de relatieve immobiliteit van clusters van complementaire economische activiteiten. Clusters, waarvan Silicon Valley het schoolvoorbeeld is, kunnen worden gedefinieerd als agglomeraties in de geografische ruimte van bedrijven en andere actoren die relaties met elkaar onderhouden en elkaar voeden met opdrachten en nieuwe ideeën. Bedrijven komen bij elkaar omdat blijkt dat, ondanks alle mogelijkheden om informatie en kennis op afstand uit te wisselen, toch het meest geleerd wordt door in dezelfde fysieke locatie te zijn. Niet alleen bedrijven spelen hierop in; ook onderzoeksinstituten en (lokale) overheden spelen een sleutelrol bij het vormen van clusters. De dynamiek daarin is natuurlijk dat naarmate clusters groeien en tot een sterke, gezamenlijke concurrentiepositie komen, steeds meer partijen mee willen doen. Deze clustergedachte is steeds centraler komen te staan in het denken over “*sticky places in slippery space*”, oftewel kleverige plekken in een glibberige ruimte (Markusen, 1996). Volgens het klassieke economische denken zou locatie in een mondiaal geïntegreerde economie geen concurrentievoordeel meer moeten bieden. Verschillen worden immers door middel van de onzichtbare hand onmiddellijk weggepoetst. Inmiddels weten we dat markten niet perfect zijn, maar toch zien we dat er in de media, en ook in de hoofden van managers, veel nadruk ligt op de mondiale markt. Dit vertaalt zich in wat Ghemawat (2003) noemt strategieën op basis van aggregatie, waarbij bedrijven steeds ernaar streven het productaanbod over zoveel mogelijke landen te harmoniseren met als doel het optimaliseren van de schaalvoordelen. Volgens Ghemawat is dit een achterhaald ideaal, en moet er juist meer aandacht komen voor strategieën op basis van arbitrage, waarbij bedrijven proberen de verschillen tussen landen uit te buiten. Arbitrage heeft echter ook een zwakte op het gebied van kennisstromen. De verschillende vormen van afstand tussen landen (CAGE) die arbitrage juist mogelijk maken, zorgen ook voor bedrijfsinterne barrières die de vrije stroom van kennis kunnen belemmeren. Hierdoor lopen bedrijven met een arbitrage-strategie het risico de grip op hun interne kennisstromen kwijt te raken, terwijl er in de huidige economie zoveel nadruk wordt gelegd op kennis als bron van duurzaam concurrentievoordeel (zichtbaar in het groeiende deel van kennis- en kapitaalintensieve diensten in het bbp van rijke landen). Neem bijvoorbeeld een situatie waarin de administratieve afstand tussen landen hoog is, in de vorm van beperkte bescherming van auteursrechten: hierdoor zou een bedrijf een groot risico lopen door kennis vrij uit te wisselen tussen landen, in plaats van de kennisintensieve activiteiten centraal te houden en via aggregatie de mondiale markt te benaderen. Een balans tussen het uitbuiten van onderlinge verschillen en het behouden van een flexibele, lerende organisatiestructuur zou het ideaal zijn. Maar dit ideaal, wat Ghemawat (2003) een complexe arbitragestrategie noemt – en die overigens niet erg verschilt van de transnationale oplossing van Bartlett

en Ghoshal (1989) – is ook extreem duur en risicovol. Uiteindelijk komt men dan uit bij ander netwerkvormen. Als het moeilijk blijkt een wereldomspannend bedrijfsintern netwerk op te richten, lijkt een externe netwerkconstructie samen met vele partners in evenveel landen een goed alternatief. Hiermee zou elk afzonderlijk bedrijf zijn eigen kennisstromen kunnen blijven beheersen terwijl een mondiale reikwijdte gerealiseerd wordt. Toch voert deze netwerkdiscussie nog steeds terug op het fenomeen clusters en de beperkingen van de mondiale integratie. Als het leveren van goederen en diensten als waardeketen beschouwd wordt, dan zien we dat de meeste waarde vaak in het begin van de keten wordt toegevoegd (stroomopwaarts), bij ontwerp, onderzoek en productie, in tegenstelling tot de activiteiten dichterbij de eindgebruiker (stroomafwaarts), zoals distributie en verkoop. Zowel Porter (1998) als Rugman en Verbeke (2004) laten zien dat hoogwaardige activiteiten stroomopwaarts pas tot stand komen met de inputs van vele actoren – onderzoeksinstituten, lokale overheden, leveranciers – die investeren in het ontwikkelen ervan. Deze actoren is er veel aan gelegen om deze investeringen niet naar verre orden te laten ontsnappen. Het resultaat is dat zulke activiteiten altijd kleveriger zijn dan minder hoogwaardige activiteiten stroomafwaarts. Het zijn juist de hoogwaardige activiteiten waarmee concurrentievoordeel te behalen valt, die plaatsvinden in geconcentreerde clusters in individuele landen of regio's. Vooralsnog blijft het thuisland van een bedrijf hier de hoofdrol in spelen. Voor Philips bijvoorbeeld staat de samenwerking met de

drie Nederlandse TU's nog steeds centraal. Proximiteit heeft dus een sleutelfunctie bij het nastreven van concurrentievoordeel door samenwerking. Clusters kunnen echter ook nadelige effecten hebben op de flexibiliteit van bedrijven. Hoewel zulke clusters dus concurrentievoordeel kunnen bieden, oefenen ze zwaartekracht uit op bedrijven die er eenmaal in zitten. Hierdoor blijven organisaties plakken in bestaande structuren en missen ze de strategische vrijheid om hun vleugels uit te slaan. Deze wederzijdse afhankelijkheid komt terug in het politiek economisch denken van Ruigrok en Van Tulder (1995) maar ook het co-evolutionaire denken van onder andere Volberda en Lewin (1999). Ruigrok en Van Tulder laten zien hoe de beheersstructuren van ondernemingen gekoppeld zijn aan de structuren van belanghebbenden, vooral in het thuisland, die invloed op de organisatie uitoefenen. Volberda en Lewin benadrukken dat organisaties vaak de concurrentiestrijd verliezen omdat ze niet in staat zijn met hun omgeving mee te veranderen, vanwege de structurele inertie (traagheid) waar ze in zitten. Bronnen van traagheid zijn zowel extern te vinden, in de vorm van relaties met externe organisaties en instituties, alsook intern, in de vorm van bestaande kennis en processen. De implicatie is dat bedrijven – al dan niet bewust – veel sterkere beperkingen in hun geografische spreiding kennen dan menig-een veronderstelt.

De werkelijkheid van internationalisering op bedrijfsniveau
 Empirische ontdekkingen laten zien dat dit ook inderdaad het geval is. Simultaan met deze theoretische ontwikkelingen zijn er grote stappen gedaan met het in kaart brengen van de staat van mondialisering op bedrijfsniveau. De SCOPE-onderzoeksgroep aan de RSM/Erasmus Universiteit, de UNCTAD in Geneve en verscheidene onderzoeken van Alan Rugman en collega's zijn hierin toonaangevend. De kernvraag is uiteraard: hoe meet je de mate van internationalisering van een bedrijf, en wanneer precies is een bedrijf dan mondiaal te noemen? UNCTAD heeft samen met de SCOPE-onderzoeksgroep in Rotterdam een belangrijke rol gespeeld in het ontwik-

tabel 1

Internationaliseringsgraad van 's werelds 100 meest internationale bedrijven*

Variabele	2003	2004	verandering (in %)
Activa			
Buitenlands	3.993	4.728	18,41
Totaal	8.023	8.852	10,33
Perc.	49,8	53,4	3,6
Omzet			
Buitenlands	3.003	3.407	13,45
Totaal	5.551	6.102	9,93
Perc.	54,1	55,8	1,7
Werkgelegenheid			
Buitenlands	7.242	7.379	1,89
Totaal	14.626	14.850	1,53
Perc.	49,5	49,7	0,2
Dochters			
Buitenlands		21.569	
Totaal		33.176	
Perc.		65,0	

Bron: *World Investment Report 2006 (UNCTAD)*

* gewogen gemiddelden van alle 100 bedrijven. Omzet en activa in miljarden dollars; werkgelegenheid in duizenden FTEs.



kelen van een transnationaliteitsindex, oftewel TNI, om de mate van internationalisering op bedrijfsniveau te meten (zie bijvoorbeeld een van de jaarlijkse World Investment Rapporten, of WIR's). Deze index bestaat uit het gemiddelde van drie relaties: de buitenlandse omzet van een bedrijf als percentage van de totale omzet; de buitenlandse activa als percentage van de totale activa; en de buitenlandse werkgelegenheid als percentage van de totale werkgelegenheid. Dit was een verbetering ten opzichte van eerdere studies gebaseerd op omzet alleen, die van alle drie de indicatoren vaak de hoogste internationaliseringsgraad laat zien. Recentelijk is hieraan toegevoegd het percentage van het totale aantal dochterbedrijven dat zich in het buitenland bevindt. Een overzicht hiervan uit het WIR van 2006 wordt in tabel 1 weergegeven. Tabel 1 laat zien dat voor alle vier indicatoren, de honderd meest internationale bedrijven ter wereld een internationaliseringsgraad van rond de vijftig procent hebben. Omzet ligt iets daarboven en werkgelegenheid daar iets onder, terwijl het percentage dochterbedrijven in het buitenland op 65 procent uitkomt. Ter vergelijking: de zes Nederlandse bedrijven in deze lijst (Shell, Unilever, Philips, Ahold, Mittal Steel en InBev) laten een gezamenlijke TNI zien van 76 procent en het percentage dochterbedrijven in het buitenland valt beduidend lager uit op 55 procent. Dat Nederlandse bedrijven relatief goed afsteken ten opzichte van de rest heeft alles te maken met de relatieve kleine omvang van Nederland – deze cijfers vallen voor Amerikaanse ondernemingen, bijvoorbeeld, bijna dertig procent lager uit. Hoewel deze cijfers op zich niet teleurstellend zijn, dient opgemerkt te worden dat deze lijst de voorhoede van de internationalisering bevat. Het selectiecriteria van de UNCTAD is namelijk de totale omvang van de buitenlandse activa – hoe groter (in dollars), hoe hoger een bedrijf op de lijst komt te staan. Bedrijven die internationaal inkrimpen, schuiven naar beneden of vallen af, terwijl bedrijven die doorinternationaliseren, juist erbij komen. Door steeds een wisselende lijst met de meest internationale bedrijven op te stellen in plaats van het volgen van steeds dezelfde steekproef, laat de lijst altijd een vertekend beeld

zien. Bovendien zijn de gemiddelde waarden voor de top honderd over meerdere jaren moeilijk vergelijkbaar, omdat de steekproef die eraan ten grondslag ligt steeds verandert. Andere studies nemen als uitgangspunt voor een top honderd lijst de allergrootste bedrijven ter wereld in plaats van de meest internationale, en geven zo een meer werkelijkheidsgetrouw beeld van de gemiddelde internationaliseringsgraad op bedrijfsniveau. Groot wil namelijk niet altijd zeggen dat een bedrijf sterk geïnternationaliseerd is – kijk bijvoorbeeld naar grote Amerikaanse retailers. Wat dat betreft staat Wal-Mart, 's werelds grootste bedrijf, op de 97ste plaats in de UNCTAD top honderd lijst op basis van TNI percentage (24 procent). Onderzoekers van de SCOPE-groep in Rotterdam hebben deze uiteenlopende resultaten onderzocht en laten zien dat de honderd grootste bedrijven ter wereld een veel lagere TNI vertonen dan de honderd meest internationale, circa veertig procent tegenover circa 55 procent (Van Tulder et al., 2001). Nog belangrijker misschien is de observatie dat de TNI voor dezelfde set grootste ondernemingen helemaal niet zo sterk is toegenomen in de loop van de negentiger jaren. Muller (2004) toont bijvoorbeeld aan dat de internationaliseringsgraad van Noord-Amerikaanse en Europese ondernemingen van gemiddeld 28 procent in 1990 is gestegen naar gemiddeld 36 procent in de tweede helft van de negentiger jaren. Als stijging op zich noemenswaardig, maar de waarde zelf is niet zo bijzonder, en Muller (2004) laat verder zien dat de stijging bijna volledig op conto van de in 1990 minst internationale bedrijven geschreven kan worden. Dat wil zeggen dat het verhoogde gemiddelde vrijwel helemaal veroorzaakt is door – vooral Europese – bedrijven met voorheen een strategie op de thuismarkt gericht, en die in de loop van de negentiger jaren voorzichtig zijn gaan internationaliseren. Van de kopgroep van meest internationale bedrijven is daarentegen de internationaliseringsgraad stabiel gebleven, of zelfs licht gedaald. Er zijn uiteraard andere maatstaven dan omzet, activa en werkgelegenheid. Onderzoeken naar relocatie van het hoofdkantoor (Baaij et al., 2005), sourcingsrelaties (Mol en Van Tulder, 2005) en de financiële markten waarop bedrijven hun kapitaal halen (Rugman en Verbeke, 2005) laten steeds zien dat een mondiale markt geen hoofdrol speelt, of nauwelijks bestaat. Zelfs alle aandacht voor de verplaatsing van onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten (O&O) naar het buitenland lijkt overdreven: onderzoek van Cantwell en Harding (1997) naar de internationalisering van O&O toonde aan dat maar elf procent van alle in de VS geregistreerde patenten toegeschreven konden worden aan O&O-activiteiten buiten het thuisland van het moederbedrijf. Deze sterke thuislandgebondenheid van kennisintensieve activiteiten komt ook in andere studies naar voren (Benito et al., 2003; Gertler et al., 2000) en wordt volgens Narula (2002) veroorzaakt door de sterke inbedding van zulke activiteiten in innovatiesystemen, die theoretisch sterke gelijkenis vertonen met de hierboven genoemde clustergedachte. Als laatste inzicht komt de verbeterde kwalificering van de internationaliseringsgraad. Dit slaat op de geografische spreiding van de buitenlandse activiteiten. Dat wil zeggen als een bedrijf een TNI heeft van vijftig procent, zou het uit moeten maken over hoeveel landen of regio's deze vijftig procent zijn verspreid? En als die vijftig procent verdeeld

is over tien gastlanden, is dat bedrijf internationaler dan een bedrijf met die vijftig procent in één gastland? Rugman en Verbeke (2004) en Muller (2004) hebben aangetoond dat de buitenlandse activiteiten overwegend in de thuisregio geconcentreerd zijn – Noord-Amerika voor Amerikaanse bedrijven, Europa voor Europese bedrijven, en Azië voor Japanse bedrijven. Beide studies laten zien dat onder de Fortune Global 500 er niet meer dan negen bedrijven als *global* te kwalificeren zijn – en dan naar redelijk conservatieve definities. Rugman en Verbeke classificeren bedrijven als global zodra ze minder dan vijftig procent van hun omzet in hun thuisregio hebben en circa dertig procent in elk van de andere twee regio's. Muller doet hetzelfde op basis van activa. Minder internationale onderdelen zoals werkgelegenheid of O&O worden niet meegenomen en de rest van de wereldeconomie wordt voor het gemak buiten beschouwing gelaten. Maar zelfs voor deze kleine global groep is te zien dat de thuisregio nog steeds van zeer groot belang is. Bijvoorbeeld Philips, met 95 procent van de omzet in het buitenland, is nog steeds voor bijna de helft van die omzet afhankelijk van Europa. In andere gevallen is te zien hoe de thuisregio zelfs nog belangrijker wordt dan voorheen, zoals voor Ahold die al eerder de Disco-keten in Zuid-Amerika van de hand deed en recentelijk de Amerikaanse dochter US Foodservice afstootte. Uiteindelijk worden “mondiale strategieën” dus vooral redelijk dicht bij huis ontplooid.

Conclusies

Concluderend kan er gesteld worden dat er in het debat rond de mondialisering veel aandacht is geweest voor het normatieve – dat wil zeggen, de strategieën die volgens de inzichten van de negentiger jaren nastrevenswaardig leken, maar nog niet bestonden. Daarnaast was er een sterke focus op de voorhoede van de internationalisering, een kleine internationale elite die zeer internationaal opereerde maar wiens mate van mondialisering volgens alle definities van één mondiale markt ernstig tekort schiet. Deze inzichten staan haaks op het debat dat grotendeels in de media gevoerd wordt rond hypes als *offshoring* of *outsourcing*. Het verplaatsen van gevoelige activiteiten zoals O&O naar het buitenland valt alleszins mee. Als de nadruk in het denken over concurrentievoordeel vooral ligt op het ontwikkelen van hoogwaardige kennis en het creëren van een lerende organisatie, dan is het tekenend dat juist deze activiteiten erg kleverig blijken te zijn en dicht bij huis geconcentreerd zijn. Zelfs in het kleine open Nederland zijn in de meeste – of in elk geval de belangrijkste – sectoren de marktleiders steeds weer bedrijven van Nederlandse oorsprong. Het thuisland is dus nog steeds van vitaal belang, ook al willen we graag denken dat het kleine Nederland een open deur is naar de grote mondiale markt. De beleidsimplicaties zijn vooral dat de overheid nog sterker de noodzaak moet zien van het scheppen van een klimaat waarin hoogwaardige clustervorming gestimuleerd wordt. Al langer wordt geconstateerd dat er een groot gapend gat ontstaat tussen de vraag naar hoogopgeleide technici en de mogelijkheid van de inheemse arbeidsmarkt hieraan te voldoen. Economie- en bedrijfskundeopleidingen genereren nog steeds teveel managers die de wereldmarkt als één grote speeltuin willen zien.

Het is tijd voor meer aandacht voor Nederland en de rol die zij kan spelen als kenniscentrum in hoogwaardige Europese clusters.

LITERATUUR

- Bartlett, C. en S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Benito, G., B. Grøgaard en R. Narula (2003) Environmental Influences on MNE Subsidiary Roles: Economic Integration and the Nordic Countries. *Journal of International Business Studies*, 34(5), 443–456.
- Dunning, J. (1998) Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45–66.
- Gertler, M., D. Wolfe, en D. Garkut (2000) No Place Like Home? The Embeddedness of Innovation in a Regional Economy. *Review of International Political Economy*, 7(4), 688–718.
- Ghemawat, P. (2001) Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review* (September), 2–12.
- Ghemawat, P. (2003) The Forgotten Strategy. *Harvard Business Review* (November), 1–9.
- Held, D., A. McGrew, D. Goldblatt en J. Perraton (1999) Introduction: The Globalization Debate, in: Held et al. (red.). *Global Transformations*. Chicago: Stanford University Press.
- Lewin, A en H. Volberda (1999) A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 519–534.
- Markusen, A. (1996) Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. *Economic Geography* 72, 293–313.
- Mol, M. en R. van Tulder (2005) Antecedents and performance consequences of international sourcing. *International Business Review*, 14(5), 599–617.
- Muller, A. (2004) *The Rise of Regionalism*. ERIM PhD Series: Rotterdam.
- Narula, R. (2002) Innovation systems and 'inertia' in R&D location: Norwegian firms and the role of systemic lock-in. *Research Policy* 1332, 1–22.
- Ohmae, K. (1995) *End of the Nation State*. New York: Simon & Schuster.
- Porter, M. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review* 76(6), 77–90.
- Rugman, A. en A. Verbeke (2004) A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 1–15.
- Rugman, A. en A. Verbeke (2005) Regional Multinationals: the New Research Agenda, in: Peter J. Buckley (red.). *What is International Business?* Houndmills, UK: Palgrave-MacMillan, 110–132.
- Ruigrok, W. en R. van Tulder (1995) *The Logic of International Restructuring*. London: Routledge.
- UNCTAD (2006) *World Investment Report*. Geneva.
- Tulder, R. van, D. van den Berghe en A. Muller (2001) *The (S)coreboard of Core Companies*. Rotterdam: SCOPE.
- Yip, G. (2003) *Total Global Strategy II*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Publishing.

