

Strategische en economische grondslagen van internationale joint ventures

Theoretische perspectieven en twee decennia aan Nederlandse ervaring

Gjalt de Jong en Niels Kleijn

SAMENVATTING Voor de realisatie van internationale ambities zijn joint ventures vrijwel onontbeerlijk. Ze bieden veel mogelijkheden voor organische groei – bijvoorbeeld omdat nieuwe kennis en markten beschikbaar komen – maar kennen door hun specifieke organisatievorm ook afbreukrisico's. Dit artikel biedt twee verschillende perspectieven op internationale joint ventures (IJV's). Ten eerste analyseren wij de prestaties van IJV's in het algemeen. De prestaties van IJV's kunnen op verschillende manieren beoordeeld worden. Op basis van de alliantieliteratuur geven we een overzicht naar dimensies, maatstaven en determinanten. Ten tweede brengen wij voor de periode van 1985 tot en met 2006 de Nederlandse praktijk van IJV's in kaart. Hiervoor gebruiken wij een relatief uniek databestand op basis waarvan we start, zeggenschap en einde van veel Nederlandse IJV's kunnen beschrijven. Ten slotte presenteren we een aantal proposities die een leidraad voor verder onderzoek naar het succes en falen van (Nederlandse) IJV's kunnen vormen.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Het is voor managers belangrijk zich te realiseren met welk doel een alliantie wordt aangegaan en aan welke voorwaarden voldaan moet worden om deze doelstellingen te realiseren. Ambiguität over doelstellingen en kritische succesfactoren is veelal een reden voor een vroegtijdig einde van een alliantie. Een historisch overzicht van Nederlandse IJV's biedt managers en beleidsmakers de mogelijkheid om de (nationale) relevantie van deze specifieke organisatievorm te bepalen.

1. Inleiding¹

Deze studie onderzoekt de economische en strategische grondslagen van internationale joint ventures (IJV's). De

prestaties van IJV's verschillen sterk. Sommige IJV's genereren veel toegevoegde waarde voor de alliantiepartners. Andere IJV's zijn vooral een kostenpost en kennen een vroegtijdig einde. Dit artikel probeert een antwoord te geven op de volgende centrale vragen: hoe kunnen we de prestaties van IJV's meten? Welke factoren bepalen de prestaties van IJV's? Zijn IJV's voor Nederlandse bedrijven belangrijk?

De eerste twee vragen beantwoorden we op basis van de alliantieliteratuur. De derde vraag beantwoorden we aan de hand van een relatief uniek databestand die vele kenmerken van Nederlandse IJV's - dat wil zeggen IJV's met tenminste één Nederlandse partner - inzichtelijk maakt.

Een IJV is een zeer specifieke manier om de organisatie van producten en diensten vorm te geven (Glaister, 2004; Inkpen, 2008). Twee bedrijven richten een nieuwe juridische entiteit op om bepaalde doelstellingen te realiseren. Dit gaat vaak gepaard met substantiële investeringen in mensen, tijd en vaste activa en daarom is er een bepaalde levensduur nodig om deze investeringen terug te verdienen en de beoogde voordelen te kapitaliseren. Een IJV is een strategische manier van samenwerking die deels uit noodzaak geboren wordt en deels uit de overtuiging dat een IJV de sleutel tot succes is (Boersma en De Jong, 2006; Hyder en Ghauri, 2000). Voor steeds meer bedrijven geldt bijvoorbeeld dat innovatie een combinatie van producten, markten, technologieën en organisatievermogen vereist die de meeste bedrijven niet in huis hebben, zodat ze moeten samenwerken met complementaire specialisten (De Jong en Klein Woolthuis, 2006; Volberda, 1998). Daarnaast dwingt internationalisatie bedrijven om zich te richten op hun kerncompetenties

(De Jong en Nootboom, 2000). Uitbesteding van activiteiten naar toeleveranciers – verticale allianties – zorgt voor specialisatie. Specialisatie leidt niet alleen tot schaalvoordelen, maar ook tot verdieping van de kennisbasis die het lerende vermogen van een organisatie vergroot. Horizontale allianties zoals IJV's zijn om vergelijkbare redenen aantrekkelijk (Nootboom, 2004; Luo, 2008). Ze maken organische groei mogelijk door de ontwikkeling van nieuwe markten, producten en klanten. Ze genereren nieuwe strategische mogelijkheden door snelle reactietijden en betere marktposities. Ze ondersteunen productieprocessen door het delen van kosten en risico's, een betere logistiek en toegang tot waardevolle informatie. Deze voordelen zijn alliantiespecifiek en dus niet, of veel moeilijker, door een zelfstandige onderneming of middels een fusie te realiseren (Wang en Zajac, 2007; Teng en Das, 2008).²

IJV's zijn aantrekkelijk omdat ze in potentie langdurig concurrentievoordeel kunnen bieden (Stuart, 2000). We zien dat in de praktijk terug. Verschillende studies wijzen erop dat in de afgelopen decennia het aantal nieuwe IJV's sterk is toegenomen (Dyer en Singh, 1998; Contractor en Lorange, 2002). Minstens zo vaak blijkt een IJV een mislukking en wordt deze voortijdig, dat wil zeggen in de eerste vijf jaar van zijn bestaan en dus meestal voordat de toegevoegde waarde is bewezen, beëindigd (Kale, Dyer en Singh, 2002; Lunnan en Haugland, 2008). Dit gegeven vormt de aanleiding voor onze eerste onderzoeksvragen. Hoe kunnen we de prestaties van IJV's meten en waarom presteren sommige IJV's beter dan andere? We beantwoorden deze vragen in het tweede deel van dit paper. In het verlengde hiervan ligt onze derde onderzoeksvraag, namelijk: in welke mate zijn IJV's voor Nederlandse bedrijven belangrijk? Macrogegevens over IJV's zijn schaars en de beschikbare informatie heeft grotendeels betrekking op de Amerikaanse of Aziatische context. In de alliantieliteratuur bestaat natuurlijk een overvloed aan casestudy's of steekproefonderzoek op basis van onder meer vragenlijsten. Deze microgegevens zijn niet alleen lastig te vergelijken, maar ontberen vaak ook een historisch (longitudinaal) perspectief. In het derde deel van dit artikel presenteren we daarom een relatief nieuw databestand. Op basis van dit bestand kunnen we de ontwikkeling van veel Nederlandse IJV's in de periode tussen 1985 en 2006 zichtbaar maken. De twee hoofdonderdelen staan relatief los van elkaar. In de laatste paragraaf van dit artikel geven we aan hoe de inzichten uit deze twee paragrafen met elkaar verbonden kunnen worden. Dat wil zeggen, we presenteren verschillende proposities die een leidraad voor verder onderzoek naar het succes en falen van (Nederlandse) IJV's kunnen vormen.

2. Prestaties van internationale joint ventures

2.1 Definitie van IJV's

Voor het beantwoorden van onze onderzoeksvragen is het allereerst noodzakelijk om een definitie van IJV's te geven. In termen van transactiekosten economie (Williamson, 1985) is een IJV een 'hybride' organisatievorm. De input van de productie wordt niet in de markt gekocht, noch zelfstandig gemaakt. Met behulp van een IJV creëren de deelnemende bedrijven een derde, nieuwe juridische entiteit om vorm te geven aan hun samenwerking. Hiermee onderscheiden joint ventures zich van andere vormen van samenwerking zoals allianties. Een alliantie verwijst naar alle contractuele relaties tussen bedrijven – zoals licentie- of leveranciersovereenkomsten – terwijl een joint venture een samenwerkingsrelatie is tussen ten minste twee bedrijven die producten en diensten leveren voor een nieuw gevormd, juridisch onafhankelijk bedrijf. Joint ventures worden 'internationaal' genoemd als ten minste één van de partners haar hoofdkantoor buiten het land heeft dat als werkgebied voor de joint venture geldt. Het onderscheidende kenmerk van een joint venture is dat elke partner mede-eigenaar van het nieuwe bedrijf is. Dit eigenaarschap houdt in dat de deelnemende bedrijven een direct belang hebben bij de prestaties van de joint venture omdat de winst ervan direct zal bijdragen aan de winst van het desbetreffende bedrijf. Een dergelijk direct eigenbelang is minder aanwezig in andere vormen van samenwerking tussen bedrijven. Natuurlijk is het aandeel in het eigendom van het deelnemende bedrijf in de nieuwe onderneming een belangrijk aspect. Het bepaalt of het de partners een gelijk zeggenschap hebben (dat wil zeggen, partners hebben een gelijk percentage van de aandelen) of dat er een meerderheids-JV gevormd is (dat wil zeggen, één partner bezit meer dan vijftig procent van de aandelen in het nieuwe bedrijf). Op basis van het bovenstaande definiëren wij een IJV als een internationaal samenwerkingsverband tussen twee of meer van oorsprong onafhankelijke ondernemingen, die (im)materiële, complementaire productiefactoren inbrengen in een nieuwe zelfstandig functionerende organisatie (vergelijk Boersma en De Jong, 2006).

2.2 Concepten en maatstaven

De prestatie van een IJV is een multidimensioneel concept. Dit deel bevat een overzicht van dimensies, maatstaven en determinanten die betrekking hebben op de prestaties van IJV's in het algemeen. Studies in de alliantieliteratuur maken gebruik van verschillende dimensies voor IJV-prestaties, evenals verschillende indicatoren om deze dimensies te meten. Tabel 1 toont vijf belangrijke dimensies van IJV-prestaties en hun belangrijkste maatstaven (vgl. Boersma, 1999).

Tabel 1. Dimensies en maatstaven van IJV-prestaties

Dimensie	Maatstaf	Referentie
1. IJV levensduur	<ul style="list-style-type: none"> • verwachte duur van de IJV • leeftijd van de IJV • continuïteit van de IJV • levensvatbaarheid van de IJV 	Madhok (1995), Barkema e.a. (1997)
2. IJV kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • intimiteit van de relatie • vertrouwen 	Boersma en De Jong (2006), Madhok (2005)
3. IJV succes	<ul style="list-style-type: none"> • return on investments van de IJV • return on assets van de IJV • groei van de verkoop in eigen land • percepties van winstgevendheid, terugverdienperiodes en marktaandeel van de IJV 	Lee en Beamish (1995), Luo (1995)
4. IJV effectiviteit	<ul style="list-style-type: none"> • mate van tevredenheid • behalen van doelstellingen • beoordeling van het succes van de IJV door de leidinggevenden 	Inkpen en Birkinshaw (1994), Shandasani en Seth (1995)
5. IJV stabiliteit	<ul style="list-style-type: none"> • wijzigingen in aandelenverhoudingen • grote reorganisaties • herzieningen van contracten • wijziging in deelnemende partners 	Lyles en Salk (2006), Steensma e.a. (2008)

De eerste dimensie van 'IJV-prestaties' is levensduur. Deze dimensie houdt direct verband met de looptijd van de IJV en wordt dan ook vaak gemeten door middel van de (verwachte) leeftijd van de IJV uit oogpunt van de alliantie-partners.

De kwaliteit van de werkrelatie tussen de partnerbedrijven in een IJV is de tweede dimensie van 'IJV-prestaties'. Deze dimensie heeft per definitie betrekking op percepties van alliantiemangers van het gedrag van een andere partner. Ze worden dan ook vooral door middel van (wederzijds) vertrouwen gemeten bijvoorbeeld via vragenlijsten met

stellingen zoals 'onze partner gaat zorgvuldig en betrokken met onze problemen om'.

IJV-succes is de derde dimensie van 'IJV-prestaties'. Het is een synoniem voor de totale prestatie van de IJV of het totale gezamenlijke succes. De overeenkomst tussen deze dimensies is dat ze allemaal iets zeggen over de zakelijke prestaties van de IJV zelf, zoals waargenomen door de partnerbedrijven. Voorbeelden van maatstaven hiervoor zijn financiële indicatoren zoals de feitelijke winstgevendheid of terugverdienperiodes van investeringen in de IJV.

Effectiviteit is de vierde dimensie van 'IJV-prestaties'. Deze dimensie wordt vaak gemeten door de mate van tevredenheid of in welke mate initiële doelstellingen gerealiseerd zijn. Het voordeel van deze indicatoren is dat zij direct zijn gerelateerd aan de doelstellingen van een specifieke joint venture. Zo is het mogelijk dat winstgevendheid de prestaties van een IJV niet nauwkeurig meet, omdat bedrijven de joint venture om andere redenen zijn aangegaan, bijvoorbeeld om meer te weten te komen over klanten in andere landen in plaats van om winst te genereren. De joint venture kan dan als effectief – en dus met goede prestaties – worden beschouwd zodra de kennis over een bepaald land is verzameld, zelfs als de joint venture niet winstgevend is. Stabiliteit is de laatste dimensie van 'IJV-prestaties'. Deze dimensie wordt vaak gemeten door veranderende posities in het aandelenbezit van de IJV of door de mate van herzieningen in formele en informele afspraken.

2.3 Determinanten van IJV-prestaties

We richten ons nu op factoren die in de organisatieliteratuur zijn geïdentificeerd als belangrijke determinanten van IJV-prestaties (vergelijk Ozorhon e.a., 2009; Lin en Wang, 2008). Deze determinanten kunnen de prestaties van een IJV verbeteren of verslechteren. Er zijn veel verschillende determinanten van IJV-prestaties (Boersma en De Jong, 2006). Tabel 2 bevat een overzicht van de belangrijkste factoren die IJV-prestaties bepalen. Deze determinanten zijn in vier verschillende categorieën gegroepeerd, te weten kenmerken van de partner, strategie van de partner, structuur van de IJV en het gedrag van de partner.

Tabel 2. Determinanten van IJV-prestaties

Determinant	Positief effect	Negatief effect
1. Kenmerken van de partner	<ul style="list-style-type: none"> • competenties van alliantiepartner (Shamdasani en Seth, 1995) • ervaring met IJV's (Barkema e.a., 1997) • eerdere samenwerking (Madhok, 1995) 	<ul style="list-style-type: none"> • culturele diversiteit (Beamish & Inkpen, 1995) • directe concurrentie tussen partners (Park & Russo, 1996) • verschillen in bedrijfsomvang (Madhok, 2005)
2. Bedrijfsstrategie van de partner	<ul style="list-style-type: none"> • op elkaar aansluitende strategieën (Fang & Zou, 2009) • IJV gekoppeld aan strategische intenties van bedrijven (Spekman e.a., 1996) • gemeenschappelijke visie tussen partners over de richting van de IJV (Spekman e.a., 1996) 	<ul style="list-style-type: none"> • verschillen in strategische richtingen (Parkhe, 1991)
3. Structuur van de IJV	<ul style="list-style-type: none"> • aantal partners in de IJV (Park en Luo, 1996) • zeggenschap door buitenlandse partner (Killing, 1983) • gemeenschappelijk zeggenschap (Beamish en Banks, 1987) • omvang van de IJV (Lyles en Baird, 1994) 	<ul style="list-style-type: none"> • nieuwe onderhandelingen over contract (Boersma en De Jong, 2006) • ongelijke aandelenverhoudingen (Blodget, 1991)
4. Gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • productkwaliteit van de IJV (Lyles en Baird, 1994) • toepassen van HRM-praktijken van gastland binnen IJV (Zeira e.a., 2004) • kwaliteit van communicatie tussen alliantiepartners (Nootboom, 2004) • houding en openheid van alliantiepartners (Boersma en De Jong, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • excessieve juridische structuur (Ring en Van de Ven, 1994) • escalatie van conflicten (Nootboom, 2004)

De eerste categorie bestaat uit bedrijfskenmerken van de alliantiepartner(s). Dit betreft onder meer bedrijfstakactiviteiten, organisatiecultuur, bedrijfsomvang en de leermogelijkheden van de werknemers. In de alliantieliteratuur wordt bijvoorbeeld gesuggereerd dat verschillen in bedrijfstak de prestaties van een IJV doen afnemen omdat directe concurrentie tot conflicten kan leiden doordat beide partners hun aandeel in soortgelijke markten proberen te vergroten. Verschillen in bedrijfstakken kunnen ook leiden tot een beperking van leermogelijkheden, omdat de effecten van leren het grootst zijn als het onderwerp van studie een relatie heeft met wat al bekend is. Dat wil zeggen dat de kans dat men iets kan leren van een partner via een internationale joint venture groter is als de partner actief is binnen dezelfde of een nauw verwante bedrijfstak (Park en Russo, 1996; Cohen en Levinthal, 1990). Verder draagt leren ook bij aan de prestaties van de joint venture als een van de partners al ervaring met joint ventures heeft of als de partners in een ander verband al eerder met elkaar hebben samengewerkt.

De bedrijfsstrategie van de alliantiepartners zelf vormt de tweede categorie. Vooral de strategie die ertoe heeft geleid dat er naar een IJV-partner is gezocht – zoals productdifferentiatie of marktontwikkeling – wordt in de alliantieliteratuur als een belangrijke determinant gezien. De strate-

gieën van de deelnemende bedrijven kunnen verschillend zijn. Voor een levensvatbare IJV moeten ze elkaar in ieder geval aanvullen. Een latere wijziging in de initiële strategie van een van de IJV-partners kan de noodzaak voor de IJV verminderen en er toe leiden dat deze uiteindelijk wordt ontbonden. Met andere woorden: als de langetermijnstrategieën van de partners op elkaar zijn afgestemd, zal dit een positieve invloed hebben op de prestaties van een IJV (of, omgekeerd, de prestaties van een IJV negatief beïnvloeden).

De structuur van de IJV vormt de derde categorie van determinanten voor de prestaties van IJV's. Hieronder vallen alle formele en informele overeenkomsten die worden gebruikt om de IJV te sturen, zoals de inhoud en rol van een contract, de verdeling van de zeggenschap en de mate van vertrouwen. De alliantieliteratuur laat onder meer zien dat vertrouwen de kosten van contracten en beheersing vermindert. Vertrouwen maakt een open en eerlijke samenwerking mogelijk en verbetert het oplossen van problemen (Boersma en De Jong, 2006; De Jong en Klein Woolthuis, 2006). Om deze redenen worden de prestaties van een IJV gevoed door vertrouwen. Op dezelfde manier kunnen contracten een IJV 'maken of breken'. Dat wil zeggen: een teleurstellende prestatie van

de IJV is vaak niet alleen het gevolg van een gebrek aan glasheldere overeenkomsten over bijvoorbeeld doelstellingen, investeringen en communicatie, maar ook van het feit dat deze overeenkomsten niet of onduidelijk in een formeel contract zijn vastgelegd (De Jong en Klein Woolthuis, 2009). Alliantiemangers worden vaak geïnformeerd door hun bedrijfsjuristen die de neiging hebben om bij contractonderhandelingen de nadruk op risico's te leggen. Dit kan leiden tot wantrouwen en conflicten en tot een vroegtijdig einde van de samenwerking.

De laatste categorie die de prestaties van IJV's beïnvloedt, heeft betrekking op het gedrag van de deelnemende partijen. Deze categorie kan worden onderverdeeld in acties die specifiek zijn voor de joint venture, acties die betrekking hebben op de interactie tussen de partners en het gedrag van een individuele partner. De alliantieliteratuur heeft laten zien dat opportunistisch gedrag (bijvoorbeeld geheime overeenkomsten met andere partijen), ondermaatse operationele prestaties (bijvoorbeeld vertraagde leveringen van kwalitatieve slechte producten door een van de partners) of een gebrek aan openheid (bijvoorbeeld het achterhouden van informatie die essentieel is voor het welslagen van IJV) allemaal tot conflicten kunnen leiden en hierdoor de prestaties van een IJV negatief beïnvloeden.

Samenvattend, op basis van de alliantieliteratuur hebben we laten zien dat het concept 'IJV prestaties' verschillende dimensies kent en dat elke dimensie haar eigen maatstaven heeft. Daarnaast hebben we een overzicht gegeven van de meest belangrijke determinanten die de prestaties van een IJV kunnen verbeteren of verslechteren. Dit brengt ons bij de derde onderzoeksvraag, namelijk in welke mate en op welke manier Nederlandse bedrijven bij IJV's betrokken zijn.

3. De feiten over Nederlandse IJV's

Tot nu toe is er geen historisch databestand beschikbaar voor allianties in het algemeen en voor Nederlandse IJV's in het bijzonder.³ Dit artikel probeert deze lacune in te vullen.⁴ Het ontwerpen van een databestand met historische gegevens is arbeidsintensief en tijdrovend. Maar het biedt een unieke gelegenheid om de IJV-activiteiten van Nederlandse bedrijven op nationaal niveau te identificeren. Zoals reeds is aangegeven, wordt het alliantieonderzoek gedomineerd door gegevensverzameling op basis van enquêtes en casestudy's. Aan de ene kant bieden deze methoden meestal een schat aan informatie over een bepaalde alliantie. Aan de andere kant maken de verschillen in definities, concepten, maatstaven en onderzoeksmethoden een nauwkeurige vergelijking tussen enquêtes en casestudy's vrijwel onmogelijk. Om die reden

is er een relatief nieuw databestand opgezet. Het doel is om voor meerdere jaren en op nationaal niveau zo compleet mogelijk de Nederlandse IJV's in kaart te brengen. Merk op dat in de volgende paragrafen de resultaten betrekking hebben op Nederlandse IJV's, dat wil zeggen: een internationale joint venture met in ieder geval één bedrijf uit Nederland.

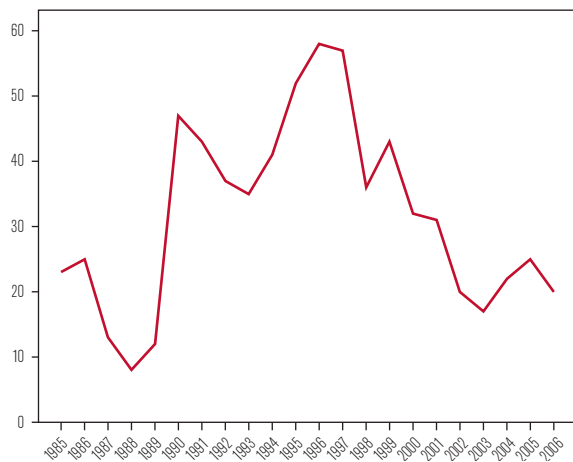
Alle gegevens voor de periode van 1985 tot en met 2006 zijn verzameld vanuit een en dezelfde bron van informatie, namelijk het Financieel Dagblad. Aangezien de totale populatie van IJV's in Nederland onbekend is, kunnen we niet met zekerheid de representativiteit van onze gegevens bepalen. Niettemin is het aannemelijk dat elke IJV van enige importantie en met enig belang voor een Nederlands bedrijf door middel van een persbericht aangekondigd wordt waarbij, mede gezien de status van het Financieel Dagblad in het Nederlandse bedrijfsleven, de kans op publicatie hierin zeer groot is. In overeenstemming met onze definitie hebben we sleutelwoorden (zoals 'internationale joint venture' of 'internationale samenwerking') gebruikt om gegevens te zoeken en te selecteren in de online database van het Financieel Dagblad. Binnen onze waarnemingsperiode werd een artikel uit het Financieel Dagblad geselecteerd als (a) de start of beëindiging wordt aangekondigd van een IJV met (b) ten minste één Nederlandse en één niet-Nederlandse partner. In totaal bevat ons databestand 752 waarnemingen. Van deze 752 IJV's werden in totaal 139 beëindigd tijdens onze waarnemingsperiode.

Op basis van dit bestand kenschetsen we hieronder de start, het eigendom en het einde van veel Nederlandse IJV's. Hoewel deze analyse hoofdzakelijk beschrijvend van aard is, biedt deze niettemin een diepgaand overzicht van de evolutie van Nederlandse IJV's gedurende één van de belangrijkste periodes in de geschiedenis van de Nederlandse economie. In deze periode zijn veel internationale activiteiten ontwikkeld en heeft de transformatie van een landbouw- en productiemaatschappij naar een dienstverlenende economie zijn beslag gehad.

3.1 Kenmerken van nieuwe Nederlandse IJV's

Door de eeuwen heen kenschetst internationale handel de Nederlandse economie. Internationalisatie door middel van IJV's is een relatief nieuw fenomeen. Het geboortecijfer van Nederlandse IJV's, met andere woorden, het aantal nieuwe IJV's per jaar waarbij een Nederlands bedrijf betrokken was, is het punt van vertrek. Figuur 1 laat zien dat het aantal nieuwe IJV's per jaar sterk fluctueert. In zekere mate is er een golfpatroon waar te nemen: perioden waarin het aantal venture-activiteiten toeneemt worden gevolgd door perioden waarin het aantal internationale activiteiten afneemt.

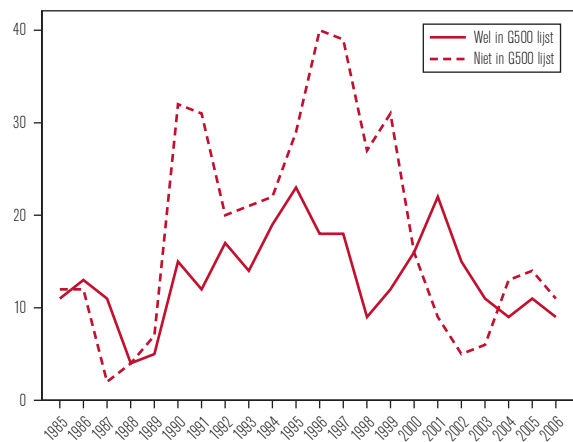
Figuur 1 De evolutie van Nederlandse IJV's (1985-2006)



We onderscheiden binnen onze waarnemingsperiode drie verschillende perioden. De eerste periode, van 1985 tot 1989, kan worden gekarakteriseerd als het eerste begin van Nederlandse IJV's. Er wordt een bescheiden aantal nieuwe IJV's opgezet waarmee Nederlandse bedrijven ervaring opdoen met deze organisatievorm. In de tweede periode, van 1990 tot 1996, wordt er geprofiteerd van deze ervaring. Het geboortecijfer van IJV's groeit snel, met een maximum in 1996. In de derde periode, van 1996 tot 2006, blijkt dat internationale joint ventures als organisatievorm blijkbaar volwassen zijn geworden. Het aantal nieuwe IJV's per jaar neemt gestaag af. Dit geeft aan dat er een verzadiging optreedt in deze organisatievorm. Het is interessant om te zien dat het verzadigingsniveau op het initiële uitgangspunt lijkt te stabiliseren. Dit impliceert dat het geboortecijfer van Nederlandse IJV's stabiliseert op een gemiddelde van ongeveer 20 nieuwe initiatieven per jaar.

Als we de nieuwe IJV's verdelen naar de Nederlandse moedermaatschappij, dan zien we dat vooraanstaande

Figuur 2 Aantal nieuwe IJV's: omvang van de Nederlandse partner (1985-2006)



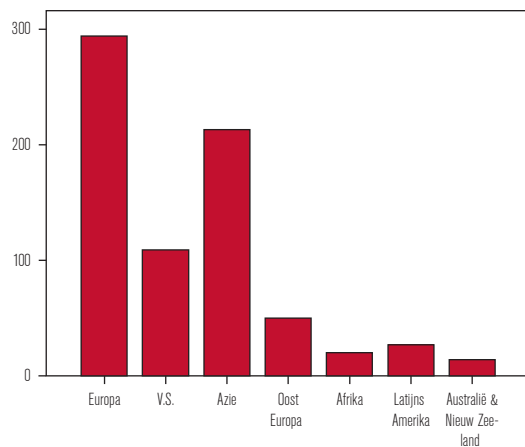
Nederlandse bedrijven gemiddeld de meeste IJV's initiëren. Tabel 3 laat zien dat Philips het opzetten van nieuwe IJV's gedurende de eerste jaren van onze waarnemingsperiode domineerde. In de daarop volgende jaren werd ook de petrochemische sector actiever, via Shell, Akzo Nobel en DSM. Aan het einde van de periode betrad ook de Nederlandse financiële sector (met de ING en het voormalige Fortis) het internationale alliantiedomein. Ofschoon grote Nederlandse organisaties dus gemiddeld vaker een joint venture aangaan, worden de meeste joint ventures toch opgezet door kleinere Nederlandse bedrijven (zie Figuur 2). Van de 752 nieuwe IJV's tussen 1985 en 2006, werden er in totaal 273 opgezet door een Nederlands bedrijf dat op de Global 500-lijst stond. Figuur 2 laat zien dat – ondanks het feit dat grote bedrijven gemiddeld meer alliantieactiviteiten ondernemen – kleine en middelgrote bedrijven ook een substantiële rol spelen. Anders gezegd, zowel grote als MKB bedrijven ondernemen in meer of mindere mate internationale activiteiten door middel van een joint venture.

Tabel 3 Bedrijven die het meest actief zijn in Nederlandse IJV's (1985-2006)

Jaar	Bedrijf	Aantal nieuwe IJV's
1985	Philips	8
1986	Philips	9
1987	Philips	7
1988	Philips	3
1989	Akzo Nobel	2
1990	Philips	6
1991	DSM	3
1992	Philips	6
1993	Unilever	4
1994	Philips	7
1995	Akzo Nobel	7
1996	DSM, Shell	3
1997	DSM	6
1998	DSM, KPN, Shell	2
1999	DSM	4
2000	Hoogovens/Corus, Shell	3
2001	Shell	8
2002	ING	5
2003	Philips	4
2004	Fortis	2
2005	Shell	3
2006	Shell	3

Het volgende kenmerk heeft betrekking op de geografische focus van de IJV-activiteiten. Volgens onze gegevens richten de meeste Nederlandse IJV's zich op Europa met een Europese partner (36,9 procent) of op Azië met een Aziatische partner (33,1 procent). Figuur 3 laat dit zien met betrekking tot het continent van de buitenlandse partner (een vergelijkbaar beeld is te vinden voor het continent van de IJV). We hebben ook onderscheid gemaakt naar locatie van de IJV in termen van de economische ontwikkeling van de regio en het land. Het blijkt dat een grote meerderheid van de Nederlandse IJV's (ongeveer 60 procent) is gevestigd in geïndustrialiseerde landen. IJV's in ontwikkelingslanden zijn zeldzaam. Alles bij elkaar genomen blijkt uit onze informatie dat Nederlandse bedrijven voornamelijk IJVs aangaan in hun geografische nabijheid of in een economische context die sterk aan die van de Nederlandse economie gelieerd is.

Figuur 3 Continent van de buitenlandse partner in nieuwe Nederlandse IJV's



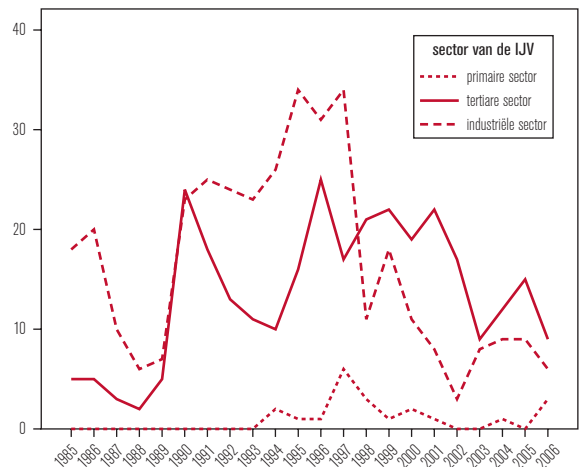
Er is vooral veel interesse voor China. Sinds het einde van de jaren tachtig heeft China indrukwekkende economische resultaten geboekt en is het land steeds toegankelijker geworden. Daarmee heeft China de aandacht van vrijwel alle bedrijven op de Global 500-lijst getrokken. Nederlandse bedrijven vormen hierop geen uitzondering temeer omdat IJV's een van de weinige manieren was om de Chinese markt te kunnen betreden. Van alle Aziatische IJV's in onze database is meer dan 46 procent gevestigd in China. Desalniettemin laat Figuur 4 ook voor Nederlandse IJV's in China een golfpatroon zien, net als voor het totale geboortecijfer van IJV's. Na een langzame start in de periode 1985-1991 nam het aantal nieuwe Nederlandse IJV's in China sterk toe, gevolgd door perioden van groei en afname in de Nederlands-Chinese samenwerking.

Figuur 4 Aantal nieuwe Nederlandse IJV's in China (1985-2006)



Met behulp van de database kunnen de IJV-activiteiten worden onderverdeeld in de belangrijkste bedrijfstakken. Hiervoor maakten we gebruik van de Standaard Bedrijfsindeling (SBI), die overeenkomt met de classificatie van bedrijfstakken van de VN. Het blijkt dat de bedrijfstak van het Nederlandse bedrijf, die van de buitenlandse partner en die van de IJV nauw bij elkaar aansluiten. Met andere woorden, IJV-activiteiten vinden vooral plaats tussen partners uit soortgelijke bedrijfstakken. Ongeveer de helft van de IJV's wordt opgezet in de secundaire (54 procent) of de tertiaire sector (43 procent). Er zijn vrijwel geen IJV-initiatieven in de primaire sector (3 procent). We zien echter een interessante verschuiving tijdens onze waarnemingsperiode. Figuur 5 laat zien dat tot de tweede helft van de jaren negentig de industriële sector de Nederlandse IJV-initiatieven domineerde. Daarna werd de tertiaire sector belangrijker.

Figuur 5 Nieuwe Nederlandse IJV's per hoofdsector van de economie (1985-2006)



Tabel 4 Nieuwe Nederlandse IJV's: meest actieve bedrijfstakken (1985-2006)

Jaar	chemische producten	elektronica en optische apparatuur	financiële instellingen	transport, opslag en communicatie
1985	4	8	0	2
1986	5	10	1	0
1987	3	6	0	2
1988	2	2	0	1
1989	2	1	2	0
1990	7	7	5	6
1991	6	2	3	3
1992	5	8	4	5
1993	6	2	3	2
1994	6	6	1	6
1995	17	5	2	5
1996	11	3	6	7
1997	9	7	4	2
1998	5	2	5	10
1999	7	3	5	10
2000	2	3	2	8
2001	0	5	6	3
2002	1	0	8	4
2003	1	4	4	1
2004	1	3	4	2
2005	2	1	3	1
2006	2	1	5	1

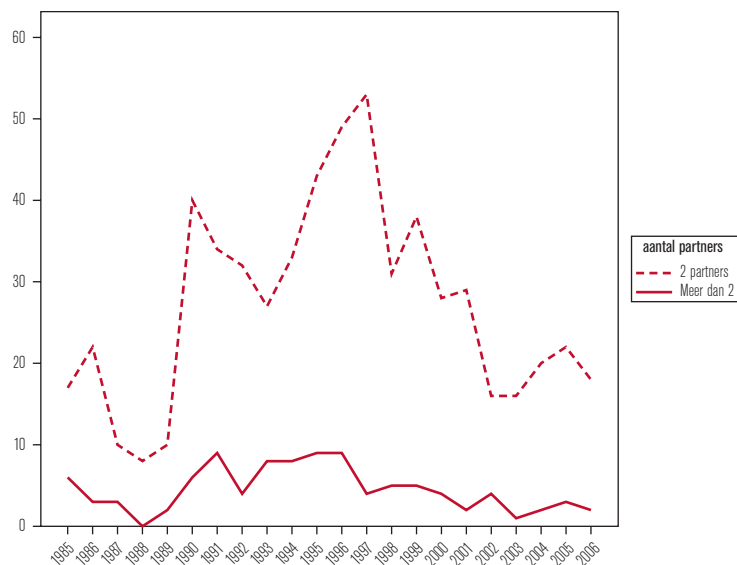
Een nadere bestudering op het niveau van subbedrijfstakken laat zien dat tot het einde van de jaren tachtig de meeste IJV's werden opgezet in de elektronicasector, gevolgd door de chemische industrie in de jaren negentig. Later nam het relatieve aantal IJV-activiteiten in de financiële sector en in de energie en (tele-)communicatie sectoren toe. In overeenstemming hiermee blijkt dat productie en/of verkoop de belangrijkste doelstelling voor Nederlandse IJV's is. In ten minste 60 procent van alle gevallen zijn deze activiteiten als de belangrijkste doelstelling opgenomen in de aankondiging van de IJV's. Dienstverlening (20 procent) en het ontwikkelen van nieuwe kennis (15 procent) worden ook genoemd, maar meestal in combinatie met andere activiteiten.

3.2 Eigendom van Nederlandse IJV's

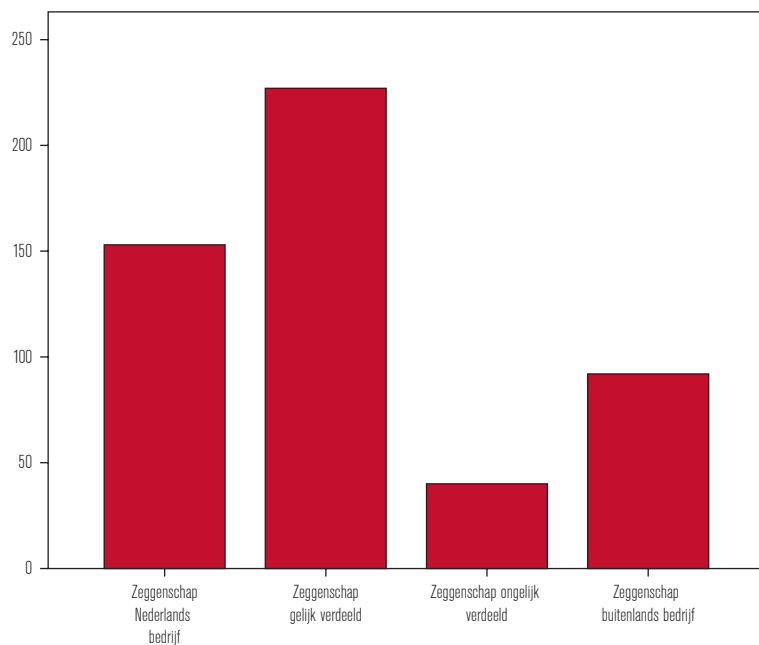
Het eigendom van het nieuwe bedrijf is een van de belangrijkste kenmerken van IJV's. IJV's kunnen uit twee of meer

deelnemende bedrijven bestaan. De overgrote meerderheid van de Nederlandse IJV's bestond echter uit bilaterale relaties. In de periode 1985-2006 had slechts 13 procent van de IJV's meer dan twee partners (in 8,3 procent van deze gevallen waren er drie partners en in 4,7 procent vier of meer partners). Figuur 6 laat zien dat het relatieve aantal IJV's met meer dan twee partners ongeveer hetzelfde is gebleven. Deze netwerk-IJV's zijn vooral gevestigd in niet-geïndustrialiseerde landen.

Figuur 6 Nieuwe Nederlandse IJV's: aantal alliantiepartners (1985-2006)



Bij de meerderheid van de Nederlandse IJV's gaat het om een situatie met gedeelde zeggenschap. Figuur 7 laat zien dat slechts een fractie van de totale IJV-populatie een ongelijke zeggenschap door meer dan twee bedrijven kent. In ongeveer 30 procent van alle gevallen heeft het Nederlandse bedrijf de zeggenschap gekregen en in 18 procent van de gevallen kreeg de buitenlandse partner de leiding. Tijdens onze waarnemingsperiode is het aantal Nederlandse IJV's waarin een buitenlands bedrijf de zeggenschap heeft relatief stabiel. Het aantal IJV's met een Nederlandse of gedeelde zeggenschap is meer veranderlijk. Gedurende de jaren negentig, toen veel nieuwe Nederlandse IJV's werden opgestart, hadden Nederlandse bedrijven vaker de zeggenschap, terwijl in de omringende perioden het tegenovergestelde het geval was. In de jaren tachtig en in het begin van de 21ste eeuw namen Nederlandse bedrijven gemiddeld genomen voornamelijk minderheidsposities in.

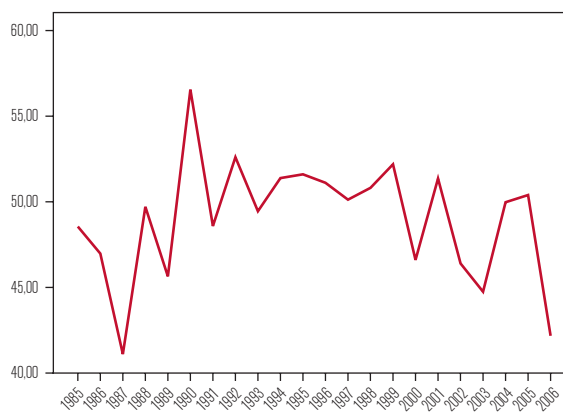
Figuur 7 Verdeling van de zeggenschap in Nederlandse IJV's

De context van het gastland lijkt een belangrijke determinant voor Nederlandse bedrijven te zijn om de zeggenschap te nemen over de IJV. Tabel 5 laat zien dat Nederlandse bedrijven er de voorkeur aan geven om de zeggenschap te hebben over IJV's in minder stabiele omgevingen. Nederlandse IJV's die zijn gevestigd in geïndustrialiseerde landen of in recent geïndustrialiseerde landen opereren vaker met gedeelde zeggenschap dan in andere omgevingen. Zo nemen Nederlandse bedrijven de zeggenschap op zich in 23 procent van de Nederlandse IJV's die in geïndustrialiseerde landen opereren, vergeleken met 40 procent in ontwikkelingslanden.

Tabel 5 Zeggenschap van Nederlandse IJV's door Nederlands bedrijf per type land

	Zeggenschap door Nederlands bedrijf	Gelijke verdeling van zeggenschap	Ongelijke verdeling van zeggenschap	Zeggenschap door buitenlands bedrijf
Geïndustrialiseerde landen	23 %	51 %	7 %	19%
Recent geïndustrialiseerde landen	30 %	59 %	4 %	7%
Ontwikkelingslanden	40 %	30 %	11 %	20%
Transitie economie	44 %	31 %	13 %	11%

Zeggenschap over de IJV kan worden verkregen bij minimaal 50,1 procent eigendom van de aandelen. In veel gevallen is het eigendom van de aandelen echter groter als gevolg van bijvoorbeeld grotere (relatieve) investeringen. Gemiddeld genomen verkregen Nederlandse bedrijven een hoger percentage van de aandelen in de nieuwe IJV dan niet-Nederlandse partners (49,6 procent versus 46,3 procent voor respectievelijk Nederlandse en niet-Nederlandse partners). Figuur 8 laat zien dat het gemiddelde aandelenpercentage van Nederlandse bedrijven fluctueert. Gedurende ongeveer de helft van deze periode – vooral tijdens de jaren negentig van de vorige eeuw – verkregen Nederlandse bedrijven meer dan 50 procent van de aandelen.

Figuur 8 Gemiddeld aandelenpercentage van Nederlandse bedrijven in Nederlandse IJV's (1985-2006)

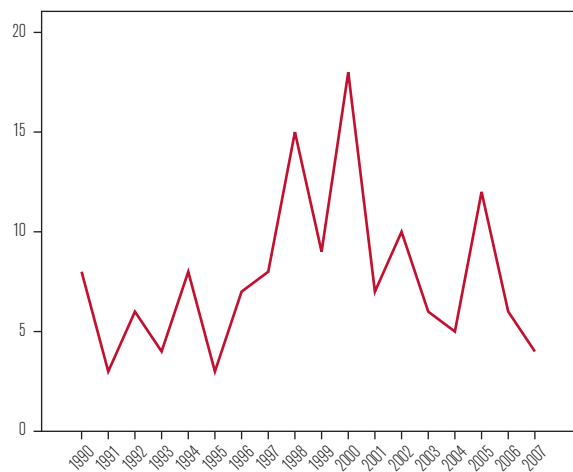
Nederlandse bedrijven verkregen vooral dominante posities in IJV's die actief waren in de secundaire sector. In de chemische sector en de elektronica-sector verkregen Nederlandse bedrijven bijvoorbeeld gemiddeld 54,2 en 50,9 procent van de aandelen. De dominante positie heeft ook betrekking op de omvang van de Nederlandse bedrijven. Grote Nederlandse bedrijven – dat wil zeggen, bedrijven die in de Fortune 500-lijst staan – melden hogere gemiddelde aandelenpercentages dan hun buitenlandse partners. Dit lijkt erop te wijzen dat deze bedrijven bij voorkeur de leiding nemen in de nieuwe Nederlandse joint venture.

3.3 Beëindiging van Nederlandse IJV's

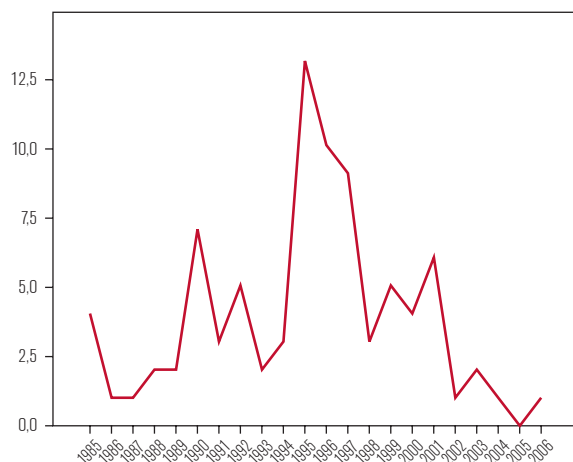
De vraag is hoe vaak en wanneer nieuwe initiatieven worden beëindigd. Figuur 9 laat sec het aantal beëindigde IJV's zien. In Figuur 10 is het jaar te zien waarin deze beëindigde IJV's werden opgericht (omdat er gegevens ontbreken, wijkt de waarnemingsperiode in dit deel licht af van die van andere delen). Uit Figuur 9 blijkt dat het aantal beëindigde IJV's een piek bereikte aan het einde van

de jaren negentig en aan het begin van de nieuwe eeuw, met een absoluut maximum van 18 beëindigde IJV's in 2000. Figuur 10 laat zien dat veel van deze beëindigde IJV's werden opgezet in de glorie-dagen van de Nederlandse IJV-activiteiten, namelijk de jaren negentig. Gedurende de hele periode van 1990 tot en met 2006 werd ongeveer een vijfde (18,5 procent) van alle nieuwe IJV's beëindigd.

Figuur 9 Aantal beëindigde Nederlandse IJV's (1990-2006)



Figuur 10 Startjaar van beëindigde Nederlandse IJV's (1985-2006)



In slechts 7 procent van de beëindigde gevallen verlieten beide of alle partners de IJV. Meestal verliet één van de partners de IJV. Uit onze informatie blijkt dat dit, behalve door een gebrek aan financiële doelstellingen (30 procent), vooral wordt veroorzaakt door de noodzaak om zich meer op kernactiviteiten te concentreren (25 procent), door herstructureringsactiviteiten binnen het bedrijf zelf (9 procent) of door een belangenconflict tussen de partners (3 procent). Uit ons databestand blijkt bovendien dat er meer

IJV's worden beëindigd in geïndustrialiseerde landen dan in niet-geïndustrialiseerde economieën (23 versus 12 procent), wanneer buitenlandse partners in plaats van Nederlandse bedrijven de zeggenschap hebben (31 versus 18 procent) of wanneer er netwerken in plaats van twee partijen bij de IJV zijn betrokken (21 versus 14 procent). Het aantal beëindigingen is niet afhankelijk van de bedrijfstak – dat wil zeggen, het aantal beëindigingen is ongeveer gelijk voor de primaire (18,2 procent), de secundaire (20,3 procent) en de tertiaire sector (19,7 procent).

4. Conclusies en verder onderzoek

4.1 Conclusies

Internationale joint ventures vormen een aantrekkelijke manier om organische groei te realiseren. In sommige gevallen heeft een bedrijf door deze manier van internationale samenwerking de mogelijkheid om schaalvoordelen te realiseren, complementaire expertise op te doen of nieuwe markten te betreden. In andere gevallen is het simpelweg een noodzaak om aan een internationale joint venture deel te nemen. Globalisering, bijvoorbeeld, draagt ertoe bij dat de omloopsnelheid van producten en diensten steeds korter wordt. Bedrijven moeten in steeds kortere tijd nieuwe producten in de markt zetten waarvoor de kennis, ervaring en marktpositie vaak ontbreekt.

Hoe dan ook, het beginnen van of deelnemen aan een IJV is één ding, het tot een succes maken is heel wat anders. Er zijn vaak meerdere economische en strategische belangen die bepaald, verdeeld en beschermd moeten worden. Immers, het delen van bedrijfsspecifieke kennis met betrekking tot bijvoorbeeld productieprocessen is een eerste vereiste om IJV's goed te laten functioneren. Deze kennis is vaak zeer vertrouwelijk, niet alleen omdat het de raison d'être voor het bedrijf vormt, maar ook omdat de alliantiepartners in een IJV vaak elkaars directe concurrenten zijn. Dit geldt met name voor multinationale ondernemingen die op meerdere markten tegelijk opereren. Om kort te gaan: er is met een IJV strategisch en economisch veel te winnen, maar zeker ook veel te verliezen.

Dit artikel geeft twee verschillende invalshoeken van IJV's. Ten eerste is het de vraag wanneer een IJV goed presteert en hoe deze goede prestaties bereikt kunnen worden. Om dit te bepalen hebben we op basis van de alliantieliteratuur de vijf belangrijkste dimensies van IJV-prestaties – levensduur, de kwaliteit van de werkrelatie, joint venture succes, effectiviteit en stabiliteit – benoemd. Elk van deze vijf dimensies biedt een ander perspectief op de prestaties van een IJV. Het is belangrijk om de dimensie(s) van IJV-prestaties expliciet te maken. Ambigüiteit over prestaties en haar indicatoren kan tot verwarring en conflicten leiden. Op basis van de literatuur presenteren we ook vier

van de belangrijkste determinanten die prestaties van IJV's (mede) bepalen, namelijk kenmerken van partner, strategie van de partner, IJV structuur en gedrag. Dit overzicht is nuttig voor alliantiemangers die voor de start van een nieuwe alliantie over de levensvatbaarheid of het succes van een potentiële venture willen nadenken. Het helpt managers ook om na de start een nieuwe venture tot een succes te maken door zich te concentreren op die factoren die de prestaties bevorderen en de invloed van schadelijke determinanten te beperken.

De volgende vraag heeft betrekking op de relevantie van IJV's voor het Nederlandse bedrijfsleven. Het is maar de vraag of deze organisatievorm überhaupt in Nederland gebruikt wordt. Om dit te bepalen presenteren we empirische gegevens voor twee decennia van IJV-ervaring in Nederland. Onze tijdreeksenbenadering maakt een evolutie in Nederlandse IJV-activiteiten zichtbaar. Uit ons materiaal blijkt dat gedurende deze twee decennia IJV's een element vormden in de strategie van veel Nederlandse bedrijven. Dit geldt voor grote bedrijven – zoals Shell, Philips en ING – maar ook voor bedrijven die niet op de Fortune 500-lijst staan. In de periode van 1985 tot 2006 hebben Nederlandse bedrijven 752 IJV's opgezet, waarvan er 139 (ongeveer een op de vijf) aan het einde van onze waarnemingsperiode waren beëindigd. Een vergelijking tussen de joint ventures in de verschillende perioden levert een aantal interessante verschillen op (zie tabel 6).

Tabel 6 Nederlandse IJV's in de loop der jaren

Kenmerk van de IJV	1985-1989	1990-1996	1997-2006
1. Aantal nieuwe IJV's	80	325	357
2. Aandelenpercentage van de Nederlandse partner	45,8%	41,5%	49,6%
3. Land van de buitenlandse partner	VS (22,5%)	China (12,6%)	VS (13,9%) en China (13,3%)
4. Continent van de buitenlandse partner	Azië (38%)	Europa (38,1%)	
5. Land van de joint venture	VS (18,3%)	Nederland (17,6%)	China (16,5%)
6. Continent van de joint venture	Europa en Azië (beide 26,2%)	Europa (40,1%)	Europa (45,8%)
7. Waardeketen	productie en marketing (33,8%)	productie (37,2%)	productie (39,5%)
8. Industrie	elektrische machines, apparaten en benodigdheden (36,6%)	chemie (19,7%)	financiële sector (15,0%) en logistiek en telecommunicatie (14,4%)

Gedurende de eerste periode (1985-1989) zagen we tachtig nieuwe IJV's waarin Nederlandse bedrijven voornamelijk samenwerkten met Amerikaanse bedrijven, en dan met

name in de elektronica-sector. In deze eerste periode hadden Nederlandse bedrijven meestal een minderheidspositie, met een gemiddeld 45,8 procent van de aandelen in de nieuwe onderneming. In de tweede periode (1990-1996) zagen we een sterke groei in internationale initiatieven, met een totaal aantal van 325 nieuwe IJV's. Nederlandse bedrijven hadden vaak een meerderheidspositie (met een gemiddeld 51 procent van de aandelen). In deze periode gingen voornamelijk grote Nederlandse bedrijven samenwerkingsverbanden aan met Chinese bedrijven en dan met name in de chemische sector. Dat wil zeggen, de meeste grote bedrijven (42,6 procent) werken in deze periode samen met een Aziatische partner in Azië (lees: China), terwijl kleinere bedrijven (43,7 procent) met een Europese partner in Europa samenwerken. De toename van het aantal IJV's in deze periode kan dus voornamelijk worden toegeschreven aan het aantal kleine bedrijven dat joint ventures opzet met een Europese partner in Europa en waarin zij een meerderheidspositie weten te verwerven. In de derde periode (1997-2006) nam de groei in Nederlandse IJV's af, hoewel de internationale ambities van Nederlandse bedrijven op zichzelf niet verdween. In deze periode telden we 357 nieuwe joint ventures – met de nadruk op de financiële sector en de sector logistiek en communicatie – waarbij Nederlandse bedrijven vaak minderheidsposities accepteerden (gemiddeld 49,6 procent eigendom van de aandelen).

4.2 Verder onderzoek

Natuurlijk is ons inzicht in Nederlandse IJV's nog niet compleet en zijn er beperkingen aan de manier van werken die wij in dit artikel gepresenteerd hebben. De gegevens voor ons databestand zijn bijvoorbeeld verzameld op basis van secundaire gegevens, namelijk aankondigingen door bedrijven die in het Financieel Dagblad zijn opgenomen. Ondanks alle zorgvuldigheid bij het doorzoeken van het Financieel Dagblad kan het zijn dat niet alle bedrijven alle IJV's door middel van een persbericht aankondigen. Daarnaast kan het zijn dat de importantie van IJV's voor de deelnemende bedrijven langzaam vermindert en dus dat de IJV een zachte dood sterft, dan wel dat een IJV een expliciete einddatum kent. De beëindiging van een IJV wordt door bedrijven sowieso niet vaak in de openbaarheid gebracht en dit kan tot een onderschatting van dit event in ons bestand leiden. Desalniettemin bieden de twee hoofdonderdelen van dit artikel genoeg aanleiding voor meer onderzoek naar IJV's in het algemeen en de Nederlandse IJV's in het bijzonder. Een opvallend gegeven is de relatieve lange levensduur van Nederlandse IJV's. Slechts een op de vijf Nederlandse IJV's is in onze waarnemingsperiode gestopt. Dat is aanmerkelijk minder dan eerdergenoemde schattingen die stellen dat 30 tot 50 procent van de allianties in de eerste vijf jaar van hun bestaan mislukt. Het

begrijpen van de levensduur van een alliantie is belangrijk omdat levensduur nauw samenhangt met andere maatstaven voor succes (Olk, 2002; Hagedoorn, 2002). Toekomstig onderzoek zou de volgende proposities met betrekking tot de levensduur van Nederlandse IJV's kunnen toetsen (vergelijk Merschi en Riccio, 2009; Li en Zhou, 2008). Ten eerste kan een verschil in nationale normen en waarden een rol spelen. Bedrijven uit landen met een vergelijkbare nationale cultuur kunnen elkaar beter en sneller begrijpen en daarmee is de kans op misverstanden en conflicten kleiner. Dit zorgt voor een betere communicatie tussen de alliantiepartners wat zich in betere prestaties vertaalt. Met andere woorden, een optimale fit tussen de alliantiepartners in nationale normen en waarden verhoogt de levensduur van de IJV. Ten tweede kan de eigendomsstructuur een alles bepalende waarde hebben (dit is nauw gerelateerd aan de bedrijfsomvang van de deelnemende partijen). IJV's gaan gepaard met veel

onzekerheid omdat het doel van de samenwerking nog gerealiseerd moet worden. Een duidelijke managementstructuur waarbij een van de partners het eigendom van de IJV bezit kan deze onzekerheid verminderen wat de prestaties verbetert. Ergo: een dominante partner zal de levensduur van een IJV vergroten. ■

Dr. G. de Jong is universitair docent aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn onderzoek richt zich op samenwerking, strategisch gedrag en wet- en regelgeving. N. Kleijn is analist bij ING Corporate Clients Nederland. Zijn werkzaamheden richten zich met name op advisering over en invullen van de volledige financiële behoeftes van grote zakelijke klanten in de bouw (gerelateerde) sector.

Literatuur

- Barkema, H.G., O. Shenkar, F. Vermeulen en J.H.J. Bell (1997), Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint ventures, *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 426-442.
- Barney, J.B. (1999), How a firm's capabilities affect boundary decisions, *Sloan Management Review*, vol. 40, pp. 137-145.
- Beamish, P.W. en J.C. Banks (1987), Equity joint ventures and the theory of the multi-national enterprise, *Journal of International Business Studies*, Summer, pp. 1-16.
- Beenakker, J. en A. de Jong (2003), Allianties: Waardevolle strategie? *Tijdschrift voor Corporate Finance*, vol. 8, pp. 8-10.
- Blodgett, L.L. (1991), Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, pp. 63-78.
- Boersma, M.F. (1999), *Developing trust in international joint ventures*, proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.
- Boersma, M.F. en G. de Jong (2006), De ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 80, no. 1/2, pp. 38-45.
- Cohen, W. en D. Levinthal (1990), Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- Contractor, F.J. en P. Lorange (2002), The growth of alliances in the knowledge-based economy, *International Business Review*, vol. 11, pp. 485-502.
- Dyer, S. en J. Singh (1998), The relational view cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantages, *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 660-679.
- Fang, E. en S. Zou (2009), Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 742-761.
- Glaister, K.W. (2004), The rationale for international equity joint ventures, *European Management Journal*, vol. 22, pp. 493-507.
- Hagedoorn, J. (2002), Inter-firm R&D partnerships: An overview of major trends and patterns since 1960, *Research Policy*, vol. 31, pp. 477-492.
- Hyder, A. en P. Ghauri (2000), Managing international joint venture relationships: A longitudinal perspective, *Industrial Marketing Management*, vol. 29, nr. 3, pp. 205-218.
- Inkpen, A.C. (2008), Knowledge transfer and international joint ventures, *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 447-453.
- Inkpen, A.C. en J. Birkinshaw (1994), international joint ventures and performance: An interorganizational perspective, *International Business Review*, vol. 3, pp. 201-217.
- Jagersma, P.K. en J. Bell (1992), Internationale joint ventures: een empirische analyse, *Economische Statistische Berichten*, vol. 77, pp. 1064-1068.
- Jong, G. de, en B. Nooteboom (2000), *The causal structure of long-term supply relationships. An empirical test of a generalized transaction cost theory*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Jong, G. de, en R.J.A. Klein Woolthuis (2006), Het effect van interorganisatieel vertrouwen op de tevredenheid met bedrijfsallianties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 80, no. 1/2, pp. 26-37.
- Jong, G. de, en R.J.A. Klein Woolthuis (2009), The role and content of formal contracts in high-tech alliances, *Innovation: Management, Policy & Practice*, vol. 11, no. 1, pp. 44-59.
- Kale, P., J.H. Dyer en H. Singh (2002), Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of alliance function, *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 747-767.
- Killing, J.P. (1983), *Strategies for joint venture success*, New York: Praeger Publisher.
- Lee, C. en P.W. Beamish, (1995), The characteristics and performance of Korean joint ventures in LCD's, *Journal of International Business Studies*, vol. 26, pp. 637-655.

- Li, J. en Z. Zhou (2008), Dual-edged tools of trade. How international joint ventures help and hinder capability development of Chinese firms, *Journal of World Business*, vol. 43, pp. 463-474.
- Lin, X. en C.L. Wang (2008), Enforcement and performance. The role of ownership, legalism and trust in international joint ventures, *Journal of World Business*, vol. 3, pp. 340-351.
- Lunnan, R. en S.A. Haugland (2008), Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis, *Strategic Management Journal*, vol. 51, pp. 315-334.
- Luo, Y. (1995), Business strategy, market structure and performance of international joint ventures: The case of joint ventures in China, *Management International Review*, vol. 35, pp. 241-264.
- Luo, Y. (2008), Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 27-46.
- Lyles, M.A. en I.S. Baird (1994), Performance of international joint ventures in two Eastern European countries: The case of Hungary and Poland, *Management International Review*, vol. 34, pp. 313-329.
- Lyles, M.A. en J.E. Salk (2006), Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 3-18.
- Madhok, A. (1995), Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and a model, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, pp. 57-67.
- Madhok, A. (2005), Revisiting multinational firms tolerance for joint ventures: A trust based approach, *Journal of International Business Studies*, vol. 26, 59-72.
- Meschi, P.X. en E.L. Riccio (2009), Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil, *International Business Review*, vol. 17, pp. 250-266.
- Nooteboom, B. (2004), *Interfirm collaboration, learning & networks. An integrated approach*, Oxford: Oxford University Press.
- Olk, P. (2002), Evaluating strategic alliance performance, *Cooperative strategies and alliances*, pp. 119-143.
- Ozorhon, B., D. Arditi, I. Dikmen en M.T. Birgonul (2009), Effect of partner fit in international construction joint ventures, *Journal of Management in Engineering*, vol. 24, pp. 12-20.
- Park, S.H. en M.V. Russo (1996), When competition eclipses co-operation: An event history analysis of joint venture failure, *Management Science*, vol. 42, pp. 875-890.
- Parkhe, D. (1991), Interfirm diversity, organizational learning and longevity in strategic alliances, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, pp. 579-602.
- Ring, P.S. en A.H. Van de Ven (1994), Developmental processes of co-operative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 90-118.
- Roijakkers, N. en J. Hagedoorn (2006), Interfirm R&D partnering in pharmaceutical biotechnology since 1975: trends, patterns, and networks, *Research Policy*, vol. 35, pp. 431-446.
- Shandasani, P.N. en J.N. Sheth (1995), An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances, *European Journal of Marketing*, vol. 29, pp. 6-22.
- Spekman, R.E., L.A. Isabella, T.C. MacAvoy en T. Forbes III (1996), Creating alliances that endure, in: *Long Range Planning*, vol. 29, pp. 346-357.
- Steensma, H.K., J.Q. Barden, C. Dhanaraj, M. Lyles en L. Tihanyi, L. (2008), The evolution and internalization of international joint ventures in a transition economy, *Journal of International Business Studies*, vol. 39, pp. 491-507.
- Stuart, T.E. (2000), Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry, *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 791-811.
- Teng, B.S. en T.K. Das (2008), Governance structure choice in strategic alliances, *Management Decisions*, vol. 46, pp. 725-742.
- Volberda, H.W. (1998), *Building the flexible firm: How to remain competitive*, New York: Oxford University Press.
- Wang, L. en E.J. Zajac (2007), Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations, *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 1291-1317.
- Williamson, O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York: Free Press.
- Zeira, Y., O. Yehekel en W. Newbury (2004), A comparative analysis of performance assessment: International joint venture managers versus regional headquarters managers, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15: 670-682.

Noten

- 1** De auteurs bedanken John Bell en Margreet F. Boersma voor hun medewerking aan het empirische deel van dit artikel alsmede de hoofdredacteur Chris Knoops en de drie anonieme reviewers van MAB voor hun zinvolle suggesties op een eerdere versie. Alleen wij zijn verantwoordelijk voor het eindresultaat.
- 2** Naast allianties kunnen bedrijven ontbrekende competenties ook door een fusie verkrijgen. Internationale fusies zijn kostbaar omdat er vaak juridische beperkingen bestaan, de waarde van de competenties door de fusie vermindert wordt

- danwel dat de competenties veel minder waarde hebben dan aanvankelijk gedacht, er met de fusie veel ongewilde "bagage" meegenomen wordt, of omdat de nieuwe competenties niet of moeilijk ingepast kunnen worden (Barney, 1999). Dit zijn ook redenen waarom veel fusies uiteindelijk mislukken.
- 3** Onze methode van gegevensverzameling komt overeen met Beenakker en De Jong (2003) en de CATI-database (Roijakkers en Hagedoorn, 2006). Er zijn wel verschillen. De CATI-database, bijvoorbeeld, richt zich op voornamelijk op high-

- tech-allianties en is niet online beschikbaar.
- 4** Het gegevensbestand bouwt voort op een set van vergelijkbare gegevens die verzameld zijn door John Bell voor de periode van 1985 tot en met 1989 (vgl. Jagersma en Bell, 1992) en Margreet F. Boersma voor de periode van 1989 tot en met 1996. De gegevens voor deze perioden zijn door ons aangevuld met nieuwe informatie over de IJV's zelf en over de desbetreffende alliantiepartners. Daarmee zijn deze twee datasets consistent met de gegevens die betrekking hebben op de periode van 1996 tot en met 2006.