

University of Groningen

Managing interdependence for joint venture success

Kemp, R.G.M.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

1999

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Kemp, R. G. M. (1999). *Managing interdependence for joint venture success: an empirical study of Dutch international joint ventures*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

12-327
ng marketing constructs,
: Prentice-Hall
ations, In: L.W. Stern (ed.),
any
tification and organisation:
se-American Joint
p between conflict resolu-
ournal, 24 (4), pp. 803-815
g, goal congruity and
joint ventures in East Asia,
nagement Journal, 7, pp.
dia and Pakistan,
Long Range planning, 26
ctor & P. Lorange,
eath and
ination, Administrative
service relationships: An
ch advertising industry,
in strategy research: A
s, New York: The Free
nge, American
e Press
na,
ce in United States-
37 (6), pp. 1478-
ms Ltd.
across a range of
51
rterly, 17, pp. 229-
53-111



Dutch summary (Nederlandse samenvatting)

Het managen van de onderlinge afhankelijkheid om joint ventures een succes te maken: een empirische studie naar Nederlandse internationale joint ventures

Joint ventures genieten een grote populariteit bij bedrijven en managers. Ze worden veelal gebruikt als bedrijven specifieke kennis nodig hebben of toegang willen verkrijgen tot een bepaalde markt. De verschillende partijen kunnen hun sterke punten inbrengen in de joint venture, waardoor synergieën behaald kunnen worden. Het succes van de joint venture wordt mede bepaald door de afzonderlijke inspanningen van de ouders. Hierdoor worden de partners afhankelijk van elkaar.

Ondanks de grote populariteit van joint ventures blijken vele joint ventures te mislukken en voortijdig te worden opgeheven. Tussen de 30 en 50% van de joint ventures overleven de eerste jaren niet. Een van de belangrijke oorzaken van dit falen is de onderlinge afhankelijkheid die bestaat tussen de partners. Dit kan leiden tot conflicten over taken, controle en beheersing, en de verdeling van verantwoordelijkheden. Daarnaast kan ook meespelen dat de verschillende partijen verschillende doelen nastreven, die soms conflicteren. Veelal zal geprobeerd worden zo veel mogelijk zaken van te voren te regelen en in contracten vast te leggen. De omgeving waarin de ouders van de joint venture en de joint venture zelf opereren, is echter aan verandering onderhevig. Onverwachte veranderingen zijn niet vooraf in een contract vast te leggen. De betrokken managers zullen dus gedurende het bestaan van de joint venture moeten reageren op deze veranderingen. Het opbouwen van een goede relatie tussen de verschillende partijen zal er voor zorgen dat de noodzakelijke aanpassingen soepel verlopen.

Het management heeft dus de belangrijke taak om te zorgen dat de deelnemende bedrijven kunnen profiteren van de voordelen die een joint venture biedt. Daarnaast dient het management er voor te zorgen dat de problemen niet ontstaan dan wel opgelost worden.

In dit proefschrift zal worden onderzocht op welke manier de onderlinge afhankelijkheid invloed heeft op de prestatie van de joint venture en via welke processen dit verloopt. Dit mondt uit in de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kan de onderlinge afhankelijkheid, die bestaat tussen de partijen van een joint venture, zo gemanaged worden dat de doelstellingen bereikt kunnen worden en hoe beïnvloedt de relatie tussen de partners de prestatie van de joint venture?

Deze vraag kan worden opgedeeld in de volgende deelvragen:

- Hoe verandert de onderlinge afhankelijkheid in de loop van de tijd?*
- Hoe en in welke mate beïnvloedt de onderlinge afhankelijkheid de relatie tussen de partners, de mate van conflict en de verdeling van controle en beheersing?*
- In welke mate beïnvloeden de relatie-elementen elkaar?*
- Wat draagt bij aan het effectief bereiken van de doelstellingen?*

Deze vragen zijn vanuit de theorie besproken in hoofdstuk 2. Aan de hand daarvan is in hoofdstuk 3 een onderzoeksmodel opgesteld dat als raamwerk dient voor een exploratief onderzoek, door middel van case studies. In hoofdstuk 4 zijn op basis van de resultaten van de literatuurstudie en de case studies hypothesen geformuleerd. Nadat in hoofdstuk 5 de opzet van het kwantitatieve deel van de studie besproken is, worden in hoofdstuk 6 de hypothesen getoetst. Het proefschrift is afgesloten met een conclusie en een discussie ten aanzien van de theoretische en management implicaties van deze studie.

In hoofdstuk 2 wordt kort stilgestaan bij de theoretische onderbouwing van het bestaan en besturen van joint ventures. Er wordt dieper ingegaan op de resource dependence theorie, transactiekosten theorie en relational contracting theorie. Deze theorieën monden uit in een drietal typologieën die aangeven hoe transacties kunnen plaatsvinden. Joint ventures kunnen het beste bij de bilaterale niet-markt typologie ondergebracht worden. Deze typologie heeft bepaalde besturingskenmerken. Deze leiden tot een aantal concepten dat van belang is voor het besturen van joint ventures.

Het startpunt is de onderlinge afhankelijkheid die bestaat tussen de partners van een joint venture. Deze onderlinge afhankelijkheid heeft tot dusverre weinig aandacht gekregen in de joint venture literatuur. Daarom is de distributiekanaal literatuur onderzocht. In die stroom van literatuur wordt de onderlinge afhankelijkheid opgedeeld in totale onderlinge afhankelijkheid en afhankelijkheid asymmetrie. De onderlinge afhankelijkheid heeft invloed op de mate van conflict, de controle en beheersing en de relatie tussen de partners. Voor de relatieontwikkeling worden een aantal onderliggende concepten (opportunisme, vertrouwen, wederkerigheid en transactienormen) besproken. Uiteindelijk zullen de partners de joint venture afrekenen op het behalen van een aantal doelstellingen. De mate waarin deze doelstellingen worden bereikt, wordt mede bepaald door de mate van conflict, de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden tussen de partners en de relatieontwikkeling.

In hoofdstuk 3 wordt het onderzoeksproces besproken. In dit onderzoek zijn twee onderzoeksmethoden gecombineerd, namelijk de kwalitatieve en kwantitatieve methode. Aangezien er nog geen eenduidigheid bestond over het besturen van een joint venture, is er begonnen met de bestudering van twee uitgebreide case studies. De resultaten van deze case studies, die in dit hoofdstuk worden besproken, vormen samen met de literatuur de basis voor de hypothesen. Om deze hypothesen te toet-

sen is een grootschalig
In hoofdstuk 3 wordt
hand van een initieel
verkregen door middel
aangevuld met analyse
resultaten van de cas
een aantal relaties. E
dat de onderlinge afh
heeft op de prestatie
onder andere de perce
mindere mate controle
tie van de onderlinge
de joint venture de o
staat er veel instabili
op te bouwen en er
voor een eerste empir
ling van de relatie tu

In hoofdstuk 4 van
tieve onderzoek ver
resultaten van de cas
deel is wederom de c
ge afhankelijkheid en
schillende invloed op
rect op de prestatie.
in een viertal conc
opportunisme, recip
venture wordt uitein
flict, de verdeling va

In hoofdstuk 5 w
tatieve deel van de
selectiecriteria geb
1989-1994. Ten tw
partners een Nederl
ners meegenomen i
is onder andere ge
geselecteerde bedri
ken manager te ac
verzoek onze vrag
bruikbare vragenlij

In hoofdstuk 6
besproken. Alleree
Alle schalen bleke

sen is een grootschalig kwantitatief onderzoek opgezet.

In hoofdstuk 3 worden dus de resultaten van de case studies besproken. Aan de hand van een initieel model is het empirische onderzoek begonnen. Informatie is verkregen door middel van interviews met betrokken managers. Deze interviews zijn aangevuld met analyses van documenten zoals notulen en andere case verslagen. De resultaten van de case studies ondersteunen ons initiële model en verduidelijken een aantal relaties. Een van de belangrijkste bevindingen van deze case studies is dat de onderlinge afhankelijkheid (totale en asymmetrische) daadwerkelijk invloed heeft op de prestatie van de joint venture. De onderlinge afhankelijkheid beïnvloedt onder andere de perceptie van opportunistisch gedrag, de mate van conflict en in mindere mate controle en beheersing. Daarnaast blijkt dat de erkenning en acceptatie van de onderlinge afhankelijkheid een grote rol te spelen. Indien de partners van de joint venture de onderlinge afhankelijkheid steeds proberen te beïnvloeden, ontstaat er veel instabiliteit en onzekerheid. Het is daardoor moeilijker om een relatie op te bouwen en er zullen meer conflicten ontstaan. Tevens zorgen de twee cases voor een eerste empirische ondersteuning van de theoretisch voorgestelde ontwikkeling van de relatie tussen de joint venture partners.

In hoofdstuk 4 van dit proefschrift wordt het onderzoeksmodel voor het kwantitatieve onderzoek verder onderbouwd. Dit gebeurt aan de hand van de literatuur en de resultaten van de cases, zoals in hoofdstuk 2 en 3 besproken. Een belangrijk onderdeel is wederom de opsplitsing van de onderlinge afhankelijkheid in totale onderlinge afhankelijkheid en afhankelijkheid asymmetrie. Beide concepten hebben een verschillende invloed op de verdere ontwikkeling van de joint venture en daarmee indirect op de prestatie. Daarnaast wordt ook de relatie tussen de partners opgesplitst in een viertal concepten die beter de relatieontwikkeling weergeven, namelijk opportunisme, reciprociteit, vertrouwen en relatie normen. De prestatie van de joint venture wordt uiteindelijk verondersteld te worden beïnvloed door de mate van conflict, de verdeling van controle en beheersing en de relatie tussen de partners.

In hoofdstuk 5 wordt de onderzoeksopzet en het meetinstrument van het kwantitatieve deel van de studie besproken. Bij het samenstellen van de steekproef zijn 3 selectiecriteria gebruikt. Allereerst moet de joint venture gevormd zijn in de periode 1989-1994. Ten tweede betreft het joint ventures waarvan ten minste een van de partners een Nederlands bedrijf is. Tenslotte zijn alle joint ventures met twee partners meegenomen in het onderzoek. Om de joint ventures en ouders te identificeren is onder andere gebruik gemaakt van Het Financieele Dagblad en jaarverslagen. De geselecteerde bedrijven zijn telefonisch benaderd om de naam van de meest betrokken manager te achterhalen. Deze manager is persoonlijk aangeschreven met het verzoek onze vragenlijst in te vullen. Van de 242 verstuurd vragenlijsten zijn er 78 bruikbare vragenlijsten terug ontvangen.

In hoofdstuk 6 worden de resultaten van het kwantitatieve deel van de studie besproken. Allereerst is de betrouwbaarheid en validiteit van de schalen onderzocht. Alle schalen bleken betrouwbaar en valide. Deze schalen zijn vervolgens als input

gebruikt om het conceptuele model te testen. Op basis van verschillende analyses blijkt het onderzoeksmodel in grote mate te worden bevestigd. Het blijkt dat de totale onderlinge afhankelijkheid een negatief effect heeft op de perceptie van opportunisme en een positief effect op de gelijkmatige verdeling van beheersing. Meer afhankelijkheid asymmetrie leidt tot een hogere perceptie van opportunisme. Ondanks de verwachting, blijkt de onderlinge afhankelijkheid (totale en asymmetrische) geen effect te hebben op de mate van conflict. Afhankelijkheid asymmetrie heeft geen effect op de verdeling van beheersing. De hypothesen aangaande de relatieontwikkeling worden grotendeels bevestigd. Een lager niveau van opportunisme leidt tot een hoger niveau van vertrouwen en positief wederkerig gedrag. Deze laatste twee hebben een positief effect op de transactie normen. Er is geen significante relatie gevonden tussen positief wederkerig gedrag en vertrouwen. De relatie tussen de partners heeft ook een grote invloed op de mate van conflict. Niet alleen de transactie normen hebben invloed, ook een hogere mate van vertrouwen en positief wederkerig gedrag leiden tot minder conflicten. De prestatie van de joint venture wordt in sterke mate beïnvloed door de mate van conflict (negatief) en het niveau van de transactie normen (positief). Daarnaast speelt ook de totale onderlinge afhankelijkheid een rol. Een hogere mate van totale onderlinge afhankelijkheid leidt tot een betere prestatiebeoordeling van de joint venture. Tot slot blijkt de verdeling van de controle en beheersing geen invloed te hebben op de prestatie van de joint venture.

In hoofdstuk 7 worden de belangrijkste conclusies van dit proefschrift besproken. De belangrijkste conclusie is dat de onderlinge afhankelijkheid tussen de partners in een joint venture in de loop van de tijd kan veranderen. Dit kan invloed hebben op de verdere ontwikkeling van de relatie tussen de partners en uiteindelijk ook de prestatie. Het is goed om te kijken wat het effect van zo'n verandering is op de totale onderlinge afhankelijkheid en de afhankelijkheid asymmetrie. Beide concepten hebben namelijk een andere invloed op onder andere de relatieontwikkeling. Managers moeten deze begrippen dus goed in de gaten houden. Het opbouwen van een goede relatie tussen de partners zou de onderlinge afhankelijkheid kunnen vergroten (alternatieven worden minder interessant) en daarmee kunnen bijdragen aan een betere prestatie van de joint venture. Daarnaast is het belangrijk dat managers de onderlinge afhankelijkheid onderkennen en hun gedrag daar aan aanpassen. Het constant proberen de onderlinge afhankelijkheid te beïnvloeden creëert veel onrust en onzekerheid. Dit komt de prestatie van de joint venture niet ten goede. Naast deze theoretische en management conclusies wordt in dit laatste hoofdstuk kort ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor verder onderzoek.

Ron Kemp was born with a specialisation in 1992 he started work in the Marketing department of Groningen. In Mar same university. He p grammes. His interest strategic marketing, n