

Strategische allianties: Concurrentie en samenwerking

**Prof. Dr. H. Schreuder en
Dr. A. van Witteloostuijn**

Inleiding

Veel bedrijfstakken zijn de laatste jaren van karakter aan het veranderen. Het aantal vervlechtingen neemt sterk toe, terwijl tegelijkertijd het aantal spelers veelal afneemt. Dit betekent dat concentratie- en 'samenwerkings'-graden simultaan oplopen. De overblijvende spelers zijn vaak onderdelen van netwerken geworden, met allerhande verbindingen met andere ondernemingen: op sommige terreinen wordt samengewerkt, op andere geconcurrereerd. De toegenomen populariteit van strategische allianties roept ten minste drie vragen op: 1 welke vormen kunnen de samenwerkingsverbanden aannemen; 2 welke redenen liggen aan de keuze voor een bepaald(e) samenwerkingsvorm(terrein) ten grondslag; 3 hoe verlopen de totstandkoming (inclusief partnerkeuze) en instandhouding van strategische allianties? In dit artikel worden in kort bestek antwoorden op de eerste twee vragen geïnventariseerd. De derde vraag staat centraal in Schreuder (1990). Het korte overzicht van mogelijke antwoorden op beide vragen wordt gevolgd door een schets van de implicaties van internationale concurrentie in het algemeen en de voortschrijdende Europese integratie in het bijzonder. Aller-

Prof. Dr. H. Schreuder en Dr. A. van Witteloostuijn zijn verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Limburg. Beiden zijn werkzaam binnen de Sectie Organisatie van de Vakgroep Bedrijfseconomie.

eerst wordt echter het toenemende belang van strategische allianties geïllustreerd aan de hand van een aantal aansprekende voorbeelden.

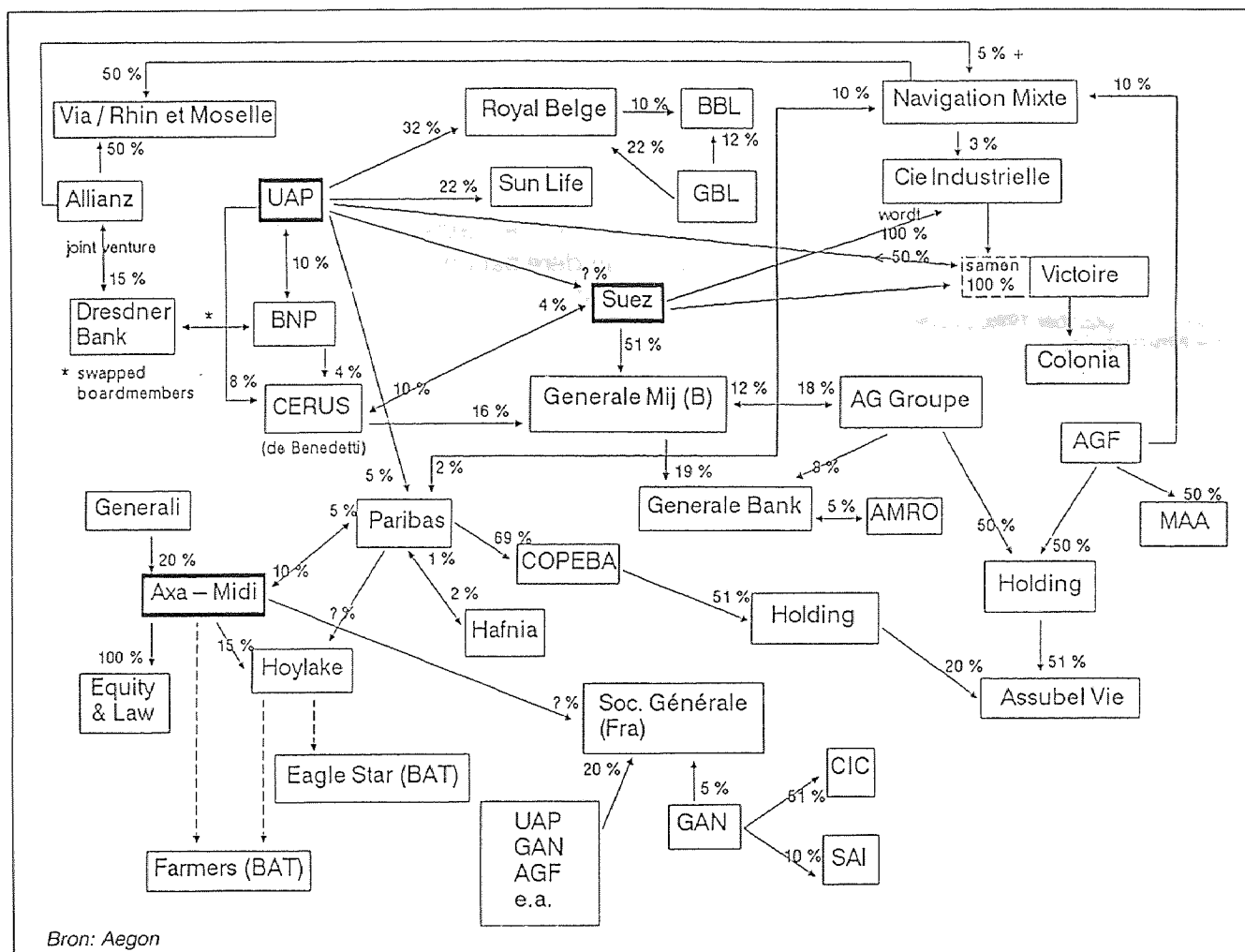
Belang van strategische allianties

Het aantal voorbeelden van strategische allianties in de afgelopen jaren is groot. Multinationale ondernemingen beschikken veelal over een portfolio van samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld Philips had in 1986 reeds tientallen allianties met een groot aantal ondernemingen, variërend van een joint venture met AT&T op het terrein van geavanceerde telefoonsystemen tot een samenwerkingsverband met Grundig gericht op videorecorders (Perlmutter en Heenan, 1986). Opvallend is

niet alleen het grote aantal samenwerkingsverbanden, maar ook het enorme tempo van groei en veranderingen (Hergert en Morris, 1988). In 1990 zijn bijvoorbeeld (mogelijke) allianties met BSO (*NRC Handelsblad*, dinsdag 3 april 1990, 11) en Olivetti (*NRC Handelsblad*, donderdag 5 april 1990, 13) in het nieuws gekomen, terwijl het bedrijf heeft aangekondigd zich terug te trekken uit het Mega-project (*NRC Handelsblad*, woensdag 5 september 1990, Supplement Economie, 3).

Dit verschijnsel beperkt zich niet tot de elektronica-industrie. Een beschrijving van de feitelijke ontwikkelingen in een groot aantal bedrijfstakken is terug te vinden in onder meer het door Contractor en Lorange geredigeerde boek *Cooperative*

Figuur 1: Frans-Belgische markt voor verzekeringen per oktober 1989



Bron: Aegon

Strategies in International Business (1988), het themanummer van de *Economisch Statistische Berichten* van 29 november 1989 en Hagedoorn en Schakenraad (1990). Drie specifieke voorbeelden van bedrijfstakken met een voortdurend toenemend aantal vervlechtingen zijn de personenauto-industrie, de verzekeringsbranche en de luchtvaart.

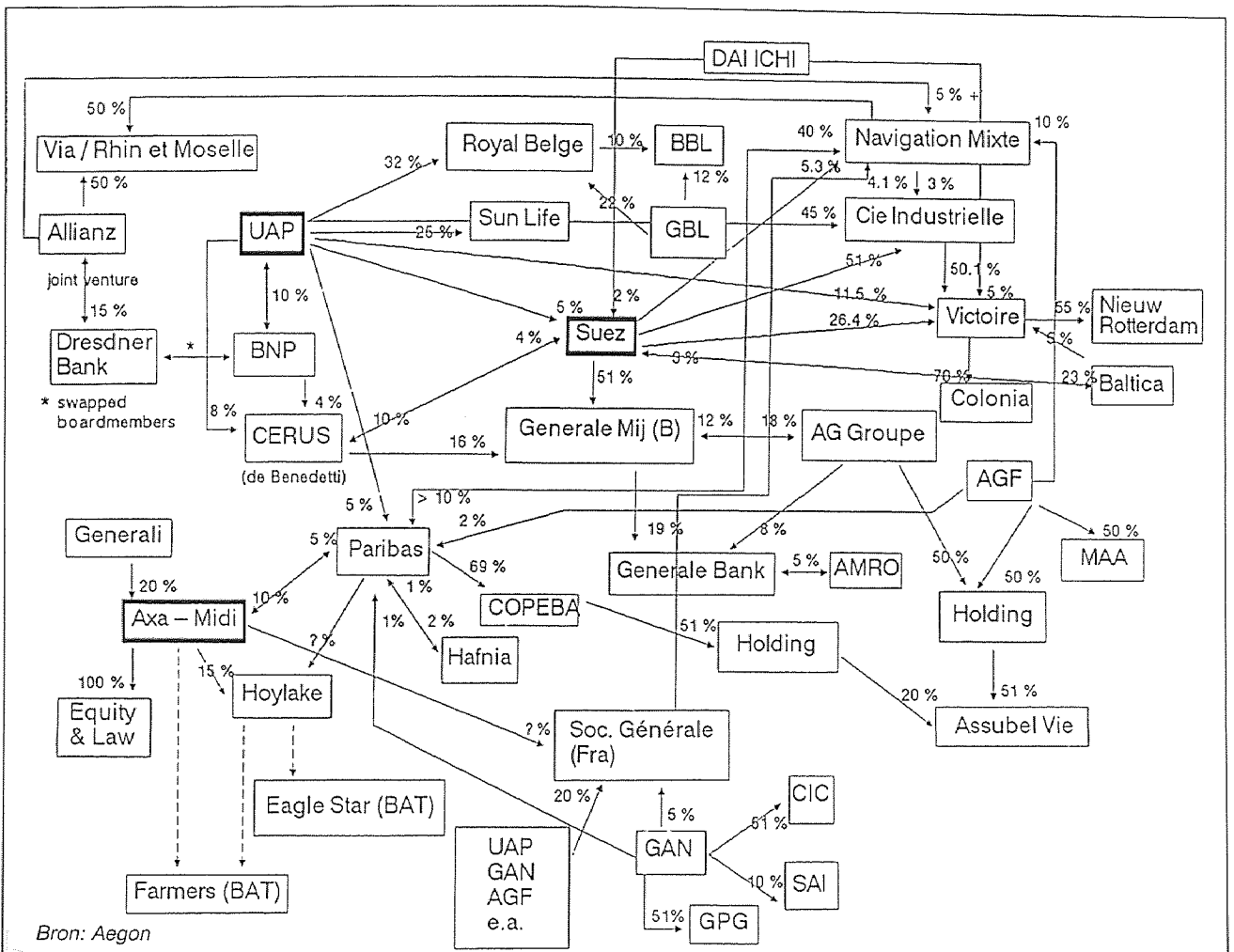
De verwevenheid in de personenauto-industrie is enorm. In het midden van de jaren tachtig kon het aantal kruisverbanden niet worden verwaarloosd. De samenwerkingsverbanden bleven niet beperkt tot specifieke continenten. Het aantal verbindingen en de hoeveelheid verschillende soorten samenwerkingsverbanden zijn bijzonder

groot. In de auto-industrie kunnen ten minste zes typen verbindingen worden onderscheiden:

- aandelenparticipaties;
- joint ventures;
- componententoelevering;
- marketing- en distributie-overeenkomsten;
- technologie-overeenkomsten; en
- productie- en assemblage-overeenkomsten.

In het midden van de jaren tachtig had bijvoorbeeld General Motors al minderheidsdeelnemingen in Suzuki en Isuzu, terwijl Nissan reeds een joint venture was aangegaan met Alfa Romeo. De laatste jaren blijkt de dynamiek in de bedrijfstak echter nog te zijn toegenomen. De situatie aan het einde van de jaren tachtig verschilt in sterke mate

Figuur 2: Frans-Belgische markt voor verzekeringen per januari 1990



van die in het midden van de jaren tachtig. General Motors blijkt bijvoorbeeld inmiddels met tien andere fabrikanten overeenkomsten te hebben. De intensiteit van de samenwerking loopt daarbij uiteen van één type overeenkomst met Volvo en Ford tot vijf typen verbindingen met Daewoo, Isuzu en Suzuki. Ford heeft met elf andere producenten overeenkomsten afgesloten, waar onder met Mazda vijf van de zes onderscheiden typen. Inmiddels hebben zich weer nieuwe verschuivingen voorgedaan. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de verwerving van Saab door General Motors, de aangekondigde intensivering van de samenwerking tussen Daimler-Benz en Mitsubishi en de alliantie tussen Volvo en Renault.

Een tweede voorbeeld van de toenemende populariteit van strategische allianties is de markt voor verzekeringen. In figuur 1 worden de Frans-Belgische participaties per oktober 1989 weergegeven.

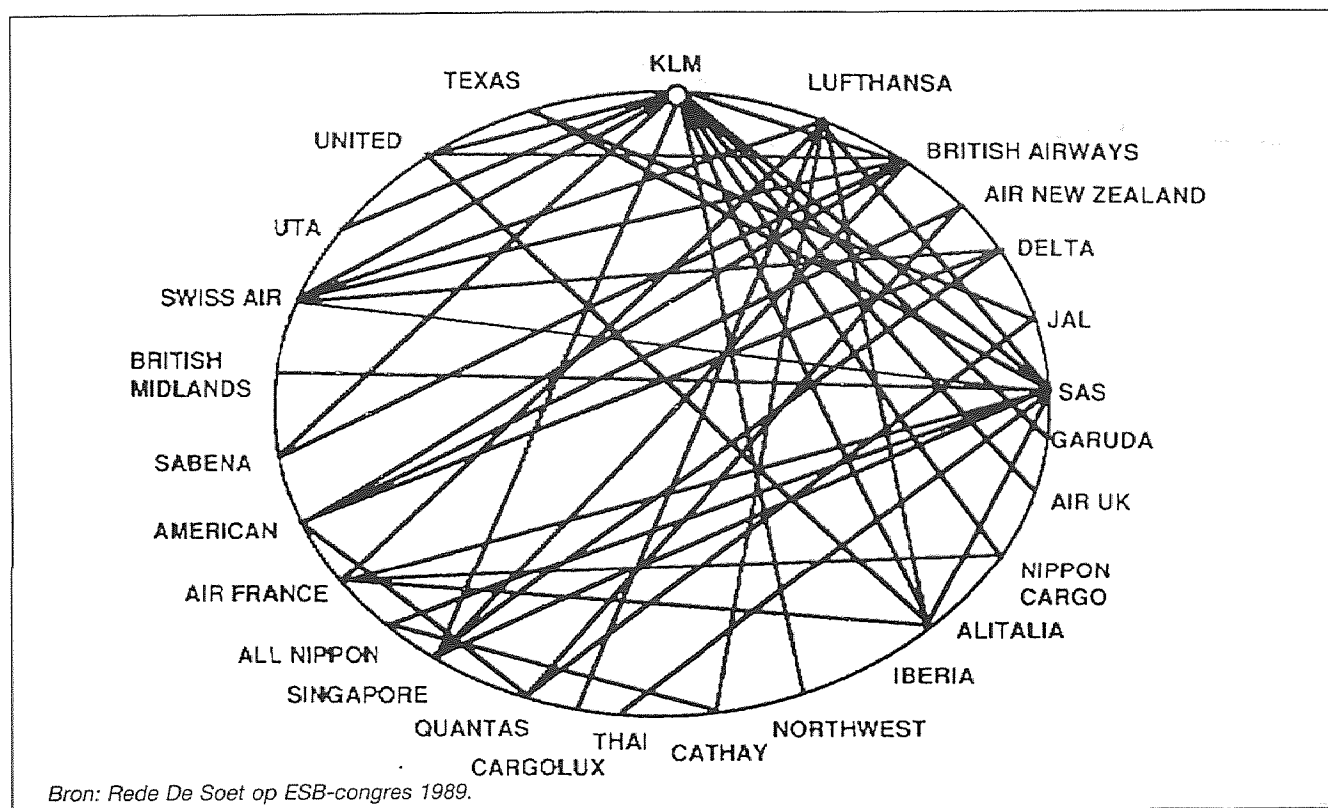
De snelheid waarmee veranderingen optreden,

blijkt overduidelijk door de situatie per oktober 1989 te vergelijken met de nieuwe stand van zaken per januari 1990, zoals deze beschreven staat in figuur 2.

Eén van de opvallende verschuivingen is de toetreding van Japanse ondernemingen in de vorm van de DAI-ICHI-groep. Een ander verschil is dat inmiddels de Victoire-groep een meerderheidsbelang in Nieuw Rotterdam heeft verworven. Aan de hand van de figuren 1 en 2 is duidelijk te zien hoezeer de verzekeringsbranche vervlochten is. Dit was uiteraard altijd al één van de kenmerken van de Frans-Belgische sectoren met hun industriële groepen en filières (Groenewegen, 1988), maar ook op deze markt is de ontwikkeling versneld (Hergert en Morris, 1988). Daarnaast breidt de vervlechting zich uit tot buiten de Frans-Belgische regio. Bijvoorbeeld Duitse en Engelse spelers hebben inmiddels hun intrede gedaan.

Een laatste voorbeeld betreft de luchtvaart. In figuur 3 staat aangegeven met welke andere luchtvaartondernemingen de KLM samenwerkt.

Figuur 3: Samenwerkingsverbanden van de KLM



Ook binnen de luchtvaart is het aantal verbindingen legio. Op deze markt loopt de laatste jaren eveneens de graad van samenwerking op. De KLM heeft bijvoorbeeld een marketingalliantie met Nippon Cargo Airlines, is reeds vele jaren deelnemer in het technische consortium KSSU, heeft aandelenparticipaties in Transavia en Northwest, is toegetreden tot het reserverings-systeem Galileo en is van plan met British Airways een 20%-participatie te verwerven in de nieuwe joint venture Sabena World Airlines (De Soet, 1989).

Vormen van samenwerkingsverbanden

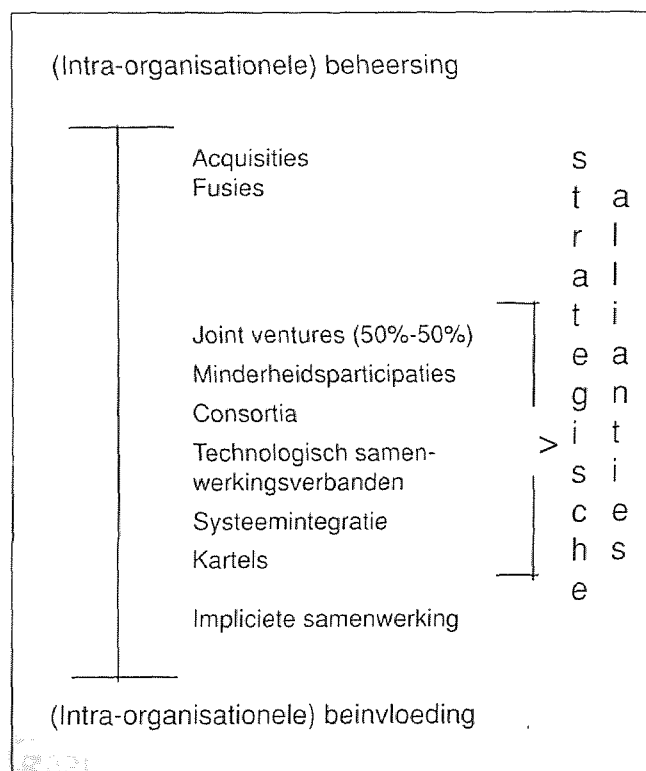
Varianten van samenwerkingsverbanden kunnen worden onderscheiden op basis van de mate waarin de partners controle kunnen uitoefenen op de betrokken activiteiten. In het ene uiterste geval kan alleen invloed worden uitgeoefend via de markt (inter-organisatiele beïnvloeding); in de andere extreme configuratie is het mogelijk de activiteiten volledig binnen het eigen bedrijf te

beheersen (intra-organisatiele beheersing). In figuur 4 wordt een taxonomie van samenwerkingsverbanden geschetst.

Van strategische samenwerkingen is sprake indien de betrokken partners in principe de *controle* houden over hun eigen bedrijfsactiviteiten, maar op enig strategisch deelgebied een *expliciet* samenwerkingsverband aangaan. Dit impliceert dat beide extrema in figuur 4 niet worden gerekend tot de strategische allianties. Bij acquisities en fusies resulteert de samenwerking in één bedrijf waarin de gebruikelijke *interne* controlemechanismen (onmiddellijk c.q. na enige tijd) werkzaam zijn. Bij impliciete samenwerking en concurrentie via de markt verloopt beheersing volledig via traditionele *externe* concurrentiemechanismen. Het onderzoek naar overnemingen en fusies enerzijds (Mueller, 1989) en impliciete samenwerkingen en kartels anderzijds (Jacquemin en Slade, 1989) kent overigens een lange traditie.

Het unieke karakter van strategische allianties vloeit voort uit de *combinatie* van inter-organisatiele beïnvloeding en intra-organisatiele beheersing. Interne beheersing vindt plaats *binnen* het samenwerkingsverband door middel van intra-organisatiele controle-instrumenten. Externe, of inter-organisatiele, controle verloopt via de markt. Juist de combinatie van interne beheersing en externe beïnvloeding binnen strategische allianties verdient nadere aandacht. Strategische allianties kunnen in een aantal varianten optreden. Het bekendste, en meest onderzochte, voorbeeld vormen de *joint ventures* (Killing, 1982 en 1983; Harrigan, 1985 en 1986; Hennart, 1988; en Kogut, 1988). Vooral indien joint ventures op 50%-50% basis zijn opgezet, heeft geen van de ondernemingen het volledig voor het zeggen in de samenwerking. *Minderheidsparticipaties*, *consortia* en *technologische samenwerkingsprojecten* vormen andere voorbeelden van allianties, evenals die gevallen waarbij ondernemingen besluiten voor een gedeelte van hun strategische systemen een *netwerksamenwerking* op te zetten (bijvoorbeeld hotelreserveringssystemen of gezamenlijke logistieke systemen). De mix van interne beheersings- en

Figuur 4: Taxonomie van samenwerkingsverbanden



externe beïnvloedingsmechanismen bepaalt het karakter van de strategische alliantie.

Een nadere differentiatie volgt uit het onderscheiden van *verticale* en *horizontale* samenwerkingsverbanden. Horizontale allianties betreffen samenwerkingsverbanden tussen *concurrenten* die zich op dezelfde markt bevinden (dat wil zeggen, die zich op dezelfde groep afnemers richten): met andere woorden, de partners in de alliantie zijn gelokaliseerd in dezelfde schakel van de bedrijfskolom. Verticale allianties richten zich daarentegen op *koper-verkoperrelaties*: dat wil zeggen, de participanten in het samenwerkingsverband opereren in opeenvolgende schakels van de bedrijfskolom. In dit artikel wordt primair aandacht besteed aan horizontale allianties. Bijvoorbeeld Dollinger (1990) en Heide en John (1990) analyseren (de determinanten van) verticale samenwerkingsvormen.

Keuze voor een bepaald(e) samenwerkingsvorm(terrein)

Uiteraard verschillen de redenen voor strategische allianties per samenwerkingsvariant (Van der Zwan, 1989). Voor een technologische samenwerking zullen bijvoorbeeld redenen van schaal, risico, snelheid en technologische kennisbases de doorslag geven. Andere samenwerkingsverbanden zullen eerder gericht zijn op het omzeilen van toetredingsbelemmeringen tot afgeschermden markten. Weer andere vervlechtingen zullen worden aangegaan om tegenwicht te bieden aan machtconcentraties in andere delen van de bedrijfskolom of om het commercialisatieproces van innovaties te bevorderen. De samenwerking kan zowel een defensieve als een offensieve zet zijn. Bijvoorbeeld samenwerking met de bedoeling protectionistische maatregelen te omzeilen kan een offensieve strategie zijn ter penetratie van nieuwe markten, maar ook een defensieve strategie ter blokkering van andere potentiële toetreders (Harrigan, 1984).

Schreuder (1989) beargumenteert dat de gemeenschappelijke noemer is dat strategische allianties uit noodzaak worden geboren. Deze gedachte vindt steun in het onderzoek van Lyles (1988) waaruit blijkt dat ondernemingen die veel

ervaring hebben opgedaan met joint ventures, deze samenwerkingsverbanden inderdaad beschouwen als een noodzakelijk kwaad. Ondernemingen zouden liever de controle over de betreffende activiteiten behouden, maar moeten ten minste een deel van de beheersing opgeven omdat de activiteiten niet geheel op eigen kracht kunnen worden uitgevoerd (Van de Ven, 1976).

Kogut (1988) geeft aan dat het onderzoek naar joint ventures tot dusverre drie (elkaar aanvullende en overlappende) benaderingen heeft opgeleverd die kunnen worden gehanteerd bij de theoretische fundering van de redenen voor het aangaan van deze samenwerkingsvorm.

- 1 De *transactiekostentheorie* wijst op het belang van onzekerheid en specifieke bedrijfsmiddelen (Williamson, 1989). Indien potentiële partners beschikken over complementaire specifieke bedrijfsmiddelen die moeilijk via de markt verhandelbaar zijn, dan biedt een joint venture een goed alternatief voor markttransacties (Hennart, 1988).
- 2 Vanuit de theorie van het *strategisch management* wordt betoogd dat joint ventures een middel kunnen zijn om de eigen concurrentiepositie te versterken of die van concurrenten aan te tasten (Vickers, 1985). Het opwerpen c.q. omzeilen van toetredingsbelemmeringen speelt hierbij een belangrijke rol (Harrigan, 1984).
- 3 Binnen de *organisatietheorie* wordt gewezen op de mogelijkheid stilzwijgende (dat wil zeggen, niet te expliciteren) kennis te verwerven via joint ventures (Kogut, 1988). Met name elkaar aanvullende complexe organisatieroutines van partners (Nelson en Winter, 1982) kunnen in joint ventures worden verenigd.

De theorievorming richt zich vooral op coalitievorming binnen geconcentreerde (oligopolistische) bedrijfstakken. De toeneming van het belang van coöperatieve strategieën, waaronder het vormen van strategische allianties, beperkt zich echter niet tot bedrijfstakken met hoge concentratiegraden (Dollinger, 1990): 'As the need for resources, information, and risk reduction increases, small companies are more likely to enter joint ventures of one kind or another (Moxon & Geringer, 1985).

The Wall Street Journal (Saddler, 1989) reported that a number of more formal efforts among small clusters of competitors in fragmented industries have emerged' (Dollinger, 1990: 270).

Internationale concurrentie

Een overkoepelend thema in de literatuur over coöperatieve strategieën is het belang van internationale concurrentie. Met name in de context van de toenemende mondialisering van concurrentie kunnen strategische allianties dienstig zijn (Buckley en Casson, 1988; en Hergert en Morris, 1988). Onder meer de keuze van de organisatievorm waarmee toetreding tot een ander land kan worden geëffectueerd, is onderwerp van studie (Root, 1987; Contractor, 1990; en Hill, Hwang en Kim, 1990). Bijvoorbeeld Hill, Hwang en Kim (1990) geven aan dat drie factoren bepalend zijn voor de keuze voor een bepaalde organisatievorm bij toetreding: (i) de gewenste mate van beheersing, (ii) de omvang van specifieke investeringen en (iii) het gevaar voor verspreiding van bedrijfsspecifieke kennis. Contractor (1990) geeft aan dat '[c]ooperative and joint ventures often enable partner synergies in the marketplace and a better capture of positive externalities. Other benefits accrue from a lower capital investment i.e. fewer assets at risk in joint ventures compared with an equivalent-capacity fully-owned installation. This is because of joint economies of scale, rationalization and pooled market demand, and utilization of slack fixed assets from parent companies' (Contractor, 1990: 48-49).

Ten gevolge van (wederzijdse) toetreding komen op de wereldmarkt dezelfde bedrijven elkaar op meerdere markten tegen (Van Witteloostuijn en Van Wegberg, 1990). Empirisch (Feinberg, 1985) en theoretisch (Kantarelis en Veendorp, 1988) onderzoek heeft uitgewezen dat dit verschijnsel de aanleiding en mogelijkheid tot samenwerking vergroot: een netwerk van concurrentie en samenwerking ontstaat (Thorelli, 1986). De samenwerkende ondernemingen zijn niet langer zuivere *concurrenten*. Op één of meerdere terreinen zijn zij *collega's* in het netwerk geworden. Steeds vaker is samenwerking geboden, juist om te kunnen blijven concurreren. Dit is een paradox

waarvoor ondernemingen zich in toenemende mate geplaatst zien (Schreuder, 1990). Hamel, Doz en Prahalad (1989) stellen zelfs dat samenwerking concurrentie in een andere vorm is: 'Succesvolle ondernemingen vergeten nooit dat hun nieuwe partner er misschien op uit is om hen de wapens uit handen te slaan' (Hamel, Doz en Prahalad, 1989: 29).

De combinatie van concurrentie en samenwerking leidt tot de geboorte van *concullega's*. Het bestaan van vitale netwerkrelaties tussen ondernemingen kan overloopeffecten hebben naar de terreinen waarop niet formeel wordt samengewerkt. Concurrentie verschuift van ondernemings- naar netwerkniveau. De concurrentie tussen netwerken van reserveringssystemen is bijvoorbeeld van levensbelang in de luchtvaartsector. Op andere terreinen blijft men concurrent van de collega's in het netwerk. Voor de KLM is Sabena een collega in het reserveringssysteem en participatienetwerk. Tegelijkertijd gaat de concurrentie tussen Amsterdam en Brussel als 'gateway to Europe' natuurlijk door.

Europa 1992

Van groot belang in de context van internationale concurrentie zijn de veranderingen die gepaard gaan met de voortschrijdende Europese integratie (Van Witteloostuijn en Van Wegberg, 1990). Eén van de reacties die het vooruitzicht van het Europa na 1992 heeft uitgelokt bij het (mondiale) bedrijfsleven, is een sterke groei van het aantal samenwerkingen (Buigues en Jacquemin, 1989). Ten minste drie krachten liggen aan deze tendentie ten grondslag.

1 In de eerste plaats neemt het aantal *contacten* tussen bedrijven op meerdere markten sterk toe ten gevolge van het slechten van de intra-Europese barrières. Scott (1982) geeft aan dat 'when sellers meet in several markets, their recognition of the interdependence of their operations may blunt the vigor of their competition with each other' (Scott, 1982: 369). Feinberg (1985) vult dit argument aan door erop te wijzen dat 'companies meeting rivals in more than one market will be able to facilitate collusion in one or all of those markets' (Feinberg,

- 1985: 238). Bedrijven die elkaar op meerdere markten tegenkomen, kunnen de winsten verhogen door samen te werken in plaats van te concurreren. Deze samenwerking bestaat uit (impliciete of expliciete) afspraken die de verdeling van markten of marktaandelen regelen.
- 2 In de tweede plaats kan samenwerking het bewerkstelligen van *efficiëntieverbeteringen* bevorderen. Buigues en Jacquemin (1989) benadrukken dat *'[c]o-operation arrangements, with or without the setting up of a joint venture, can also facilitate the exploitation of the new opportunities afforded by an open Internal Market. They promote synergies, avoid costly duplication, make it possible to disseminate technological information more widely, and reduce the time required to put a new product or process on the market; they also ensure that risks are more widely distributed among the partners'* (Buigues en Jacquemin, 1989: 63). Magee (1989) wijst erop dat naast overnames een 'second approach open to the American company with a European subsidiary is to seek an alliance with some company in a related industry for joint R&D or cross-marketing of products' (Magee, 1989: 82).
- 3 In de derde plaats kunnen samenwerkingsverbanden worden gebruikt om *toetreding* te voorkomen of mogelijk te maken. Enerzijds kunnen Europese ondernemingen strategische allianties vormen met de bedoeling de positie dusdanig te versterken dat het mogelijk wordt vooral Amerikaanse en Japanse bedrijven buiten de deur te houden. Thimm (1989) illustreert deze motivatie voor samenwerking aan de hand van de recente ontwikkelingen op de telecommunicatiemarkt: 'The very threat that non-EC telecommunication companies might derive the major benefit from an integrated European telecommunications market may have prompted the recent unprecedented cooperation among the major European IT-telecommunications enterprises' (Thimm, 1989: 67). Anderzijds kunnen niet-Europese bedrijven *toetreding* effectueren via het aangaan van samenwerkingsverbanden met Europese bedrijven.
- Porter (1990) biedt tegenwicht tegen de heer-

sende euforie over de strategische baten van samenwerkingsverbanden door te beargumenteren dat het aangaan van allianties in het algemeen moet worden gezien als een zwakgebod. Van belang is vooral de 'competitive advantage of nations': het ontwikkelen en instandhouden van een dergelijk concurrentievoordeel is gebaat bij krachtige nationale concurrentie. De concurrentiekracht van een land is afhankelijk van het vermogen tot vernieuwing. De dynamiek van concurrentie in de vorm van voortdurende alertheid inzake de mogelijkheden om te komen tot verbeterde productieprocessen en produkteigenschappen is de drijvende kracht achter het succes van bedrijfstakken in landen. Een dergelijke alertheid floreert echter alleen in een omgeving met sterke (in eerste instantie nationale) concurrentie. Samenwerkingsverbanden reduceren de slagvaardigheid van de partners. In het licht van de Europese integratie moet de toenemende tendens tot vervlechting dan ook worden betreurd. De reactie van de Europese politiek op de toenemende vervlechting is ambivalent (Slot en Van der Woude, 1988). Aan de ene kant wordt intra-Europese samenwerking gestimuleerd via Europese wetgeving en subsidiemaatregelen (zoals ESPRIT, FAST en RACE). Een onderdeel van het Europese integratieprogramma, zoals dat staat geformuleerd in het Witboek (1985), betreft maatregelen ter bevordering van samenwerking tussen Europese ondernemingen. Onder de titel 'Schepping van passende voorwaarden voor samenwerking tussen ondernemingen' worden 20 voorstellen gelanceerd die 'het klimaat of de voorwaarden scheppen waardoor de samenwerking tussen de ondernemingen wordt bevorderd' (Witboek, 1985: 35). Een voorbeeld van een dergelijke richtlijn introduceert het "Europese samenwerkingsverband" in een uniforme communautaire wetgeving die 'het ondernemingen uit verschillende Lid-Staten gemakkelijker [maakt] bepaalde projecten samen te ondernemen' (Witboek, 1985: 36).

Aan de andere kant kan samenwerking in strijd zijn met het Europese mededingingsbeleid: 'Evenals de traditionele fusie is ook een alliantie onderworpen aan de concurrentiebepalingen van het EG-gedrag' (*Het Financieele Dagblad*, dins-

dag 27 maart 1990, 4). Dit blijkt onder meer uit de wens van de Europese Commissie om via een nieuwe concentratieverordening (die op 21 september 1990 van kracht wordt) meer instrumenten in handen te krijgen waarmee de toenemende vervalting in Europa kan worden gecontroleerd. In hoeverre de balans ten voordele of nadele van strategische allianties uitvalt, hangt in sterke mate af van de interpretatie en toepassing van de Europese concurrentiebepalingen.

Besluit

Het relatieve belang van strategische allianties op internationale markten lijkt de laatste jaren sterk toe te nemen. Onderzoek (vanuit zowel een theoretische als empirische invalshoek) naar strategische allianties heeft de kennis omtrent moderne concurrentie- en samenwerkingsprocessen bevestigend vergroot. Gezien het grote falingspercentage van strategische allianties (70% volgens *Business Week*, 21 juli 1986, 100-105) kan dergelijke kennis een nuttige bijdrage leveren aan het strategisch management van ondernemingen die beseffen dat concurrentie alleen onvoldoende is om de (relatieve) positie op internationale markten te consolideren (of te versterken). Deze constatering wint aan relevantie in het licht van de voortschrijdende Europese integratie.

Literatuur

- Buckley, P. J. en M. Casson, 'A Theory of Cooperation in International Business', in: Contractor, F. J. en P. Lorange (red.), *Cooperative Strategies in International Business*, 1988, Lexington, Mass.: Lexington Books, pp. 31-54.
- Buigues, P. en A. Jacquemin, 'Strategies of Firms and Structural Environments in the Large Internal Market, 1989, *Journal of Common Market Studies*, 28, pp. 53-67.
- Contractor, F. J., 'Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice', 1990, *Management International Review*, 30, pp. 31-54.
- Contractor, F. J. en P. Lorange (red.), *Cooperative Strategies in International Business*, 1988, Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Dollinger, M. J., 'The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries', 1990, *Academy of Management Review*, 15, pp. 266-285.
- Europese Commissie, 'De voltooiing van de interne markt', *Witboek COM (85), 310 Def*, Brussel: EG.
- Feinberg, R. M., 'Sales-at-Risk': A Test of the Mutual Forbearance Theory of Conglomerate Behavior', 1985, *Journal of Business*, 58, pp. 225-241.
- Groenewegen, J., *Planning in een markteconomie*, 1989, Delft: Eburon.
- Hagedoorn, J. en J. Schakenraad, 'Leading Companies and the Structure of Strategic Alliances in Core Technologies', 1990, *Research Memorandum RM 90-001*, Maastricht: MERIT.
- Hamel, G., Y. L. Doz en C. K. Prahalad, 'Profiteren van samenwerking met de concurrent', 1989, *Harvard Holland Review*, 21, pp. 28-35.
- Harrigan, K. R., 'Joint Ventures and Global Strategies', 1984, *Columbia Journal of World Business*, 19, pp. 7-16.
- Harrigan, K. R., *Strategies for Joint Ventures*, 1985, Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Harrigan, K. R., *Managing for Joint Venture Success*, 1986, Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Heide, J. B. en G. John, 'Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships', 1990, *Journal of Marketing Research*, 27, pp. 24-36.
- Hennart, J. F., 'A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures', 1988, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 361-374.
- Hergert, M. en D. Morris, 'Trends in International Collaborative Agreements', in: Contractor, F. J. en P. Lorange (red.), *Cooperative Strategies in International Business*, 1988, Lexington, Mass.: Lexington Books, pp. 99-110.
- Hill, W. L., P. Hwang en W. C. Kim, 'An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode', 1990, *Strategic Management Journal*, 11, pp. 117-128.
- Jacquemin, A. en M. E. Slade, 'Cartels, Collusion, and Horizontal Merger', in: Schmalensee, R. and R. D. Willig (red.), *Handbook of Industrial Organization*, 1989, Amsterdam: North-Holland, pp. 415-474.
- Kantarelis, D. en E. C. H. Veendorp, 'Live and Let Live Type Behavior in a Multi-Market Setting With Demand Fluctuations', 1988, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 10, pp. 235-244.
- Killing, J. P., 'How to Make a Global Joint Venture Work', 1982, *Harvard Business Review*, 60, pp. 120-127.
- Killing, J. P., *Strategies for Joint Venture Success*, 1983, New York: Praeger.
- Kogut, B., 'Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives', 1988, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 319-332.
- Lyles, M. A., 'Learning among Joint Venture - Sophisticated Firms', in: Contractor, F. J. en P. Lorange (red.), *Cooperative Strategies in International Business*, 1988, Lexington, Mass.: Lexington Books, pp. 301-316.
- Magee, J. F., '1992: Moves Americans Must Make', 1989, *Harvard Business Review*, 67, pp. 78-84.
- Moxon, R. en J. Geringer, 'Multinational Ventures in the Commercial Aircraft Industry', 1985, *Columbia Journal of World Business*, 20, pp. 55-62.
- Mueller, D. C. (red.), 'Special Issue on "Mergers"', 1989, *International Journal of Industrial Organization*, 7, pp. 1-174.
- Nelson, R. R. en S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of*

- Economic Change*, 1982, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Perlmutter, H. V. en D. A. Heenan, 'Cooperate to Complete Globally', 1986, *Harvard Business Review*, 64, pp. 136-152.
- Porter, M. E., 'The Competitive Advantage of Nations', 1990, *Harvard Business Review*, 68, pp. 73-93.
- Root, F. R., *Entry Strategies for International Markets*, 1987, Lexington, Mass.: D. C. Heath.
- Saddler, J., 'United, Some Small Firms Believe They Stand to Gain', *Wall Street Journal*, February 1989, B2.
- Schreuder, H., 'Strategische samenwerking', 1989, *Economisch Statistische Berichten*, 74, p. 1175.
- Schreuder, H., 'Strategische allianties', Inleiding voor de conferentie *Strategische allianties* van de Wim Bogers Stichting, Tilburg, maart 1990, verschenen in congresbundel.
- Scott, J. T., 'Multimarket Contact and Economic Performance', 1982, *Review of Economics and Statistics*, 64, pp. 368-375.
- Slot, P. J. en M. H. van der Woude (red.), *Exploiting the Internal Market: Co-operation and Competition toward 1992*, 1989, Deventer: Kluwer.
- Soet, J. F. A. de, 'Samenwerking in de luchtvaartindustrie', 1989, *Economisch Statistische Berichten*, 74, pp. 1193-1194.
- Thimm, A. L., 'Europe 1992 - Opportunity or Threat for U.S. Business: The Case of Telecommunications', 1988-1989, *California management Review* (Winter), pp. 54-75.
- Thorelli, H. B., 'Networks: Between Markets and Hierarchies', 1986, *Strategic Management Journal*, 7, pp. 37-51.
- Ven, A. H. van de, 'On the Nature, Formation and Maintenance of Relations among Organizations', 1976, *Academy of Management Review*, 1, pp. 24-36.
- Vickers, J., 'Pre-emptive Patenting, Joint Ventures, and the Persistence of Oligopoly', 1985, *International Journal of Industrial Organization*, 3, pp. 261-273.
- Williamson, O. E., 'Transaction Cost Economics', in: Schmalensee, R. and R. D. Willig (red.), *Handbook of Industrial Organization*, 1989, Amsterdam: North-Holland, pp. 135-182.
- Witteloostuijn, A. van en M. van Wegberg, 'Multimarket Competition and European Integration', te verschijnen in: Rugman, A. M. en A. Verbeke (red.), *Research in Global Strategic Management, Volume II: Europe 1992*, 1990, New York: JAI Press.
- Zwan, A. van der, 'Strategische samenwerking', 1989, *Economisch Statistische Berichten*, 74, pp. 1176-1178 en p. 1181.