

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BIJ EEN INTERNATIONAL JOINT VENTURE<sup>1</sup>

PROF. DR. R.S. SCHULER, DRs. E. VAN SLUIJS, PROF. DR.S.E. JACKSON, PROF. DR. P.J. DOWLING  
EN DR. H. DE CIERI\*

## INLEIDING

Internationalisering is voor een toenemend aantal organisaties niet langer een keuze maar een noodzaak. In veel markten geldt dat de wereld steeds kleiner wordt. Het aanbieden van producten en diensten op de nationale markt alleen is niet meer voldoende om overeind te blijven in de toenemende internationale competitie. Als gevolg hiervan gaan steeds meer organisaties een plaats veroveren op de wereldmarkt. Sommige doen dit door rechtstreekse export of de directe vestiging van eigen dochterondernemingen in andere landen. Dit laatste wordt echter in steeds mindere mate een reële optie, omdat het een enorme investering vergt in tijd en middelen.

Veel organisaties zijn dan ook bezig ingang te krijgen op de wereldmarkt via diverse vormen van samenwerking. Eén van die vormen is de 'International Joint Venture' (IJV), die tegenwoordig bijzonder veel aandacht krijgt. Dit is een populair samenwerkingsverband, omdat het de mogelijkheid biedt om de risico's te spreiden en om de respectievelijke krachten van de 'ouders'<sup>2</sup> optimaal te benutten. Er zijn aan de vorming van een IJV echter ook aanzienlijke problemen verbonden. Deze problemen zijn veelal gerelateerd aan de kwaliteit van de relatie tussen de ouders en de beslissingen en activiteiten betreffende het personeel. Wanneer men een goed inzicht heeft in deze problemen voordat men de samenwerking aangaat, kunnen de negatieve consequenties ervan in grote mate worden voorko-

## SAMENVATTING

*De vorming van een International Joint Venture (IJV) vormt voor steeds meer bedrijven een manier om toegang te krijgen tot markten die voordien moeilijk bereikbaar waren. De kracht van een IJV is vooral het spreiden van de risico's en het optimaal benutten van de sterke kanten van de deelnemende ondernemingen. De factoren die een eventueel falen van een IJV beïnvloeden, liggen met*

*name op het vlak van Human Resource Management en de relatie tussen de deelnemende ondernemingen. De case-studie waarvan in dit artikel verslag wordt gedaan, laat zien dat het succes van een IJV mede wordt bevorderd door de mate waarin de ondernemingsdoelstelling en het gevoerde Human Resource Management op elkaar zijn afgestemd.*

\*PROF. DR. R.S. SCHULER IS HOGLERAAR IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AAN DE STERN SCHOOL OF BUSINESS, NEW YORK UNIVERSITY, USA.

DRS. E. VAN SLUIJS IS ALS ONDERZOEKER VERBONDEN AAN HET MAASTRICHT ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE ON INNOVATION AND TECHNOLOGY (MERIT) EN IS WERKZAAM BINNEN HET ONDERZOEKPROGRAMMA TECHNOLOGIE, ARBEID EN ORGANISATIE (TAO).

PROF. DR. S.E. JACKSON IS HOGLERAAR IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR AAN DE NEW YORK UNIVERSITY, USA.

PROF. DR. P.J. DOWLING IS PROFESSORIAL FELLOW EN ADJUNCT-DIRECTEUR AAN DE GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT, MONASH UNIVERSITY, VICTORIA, AUSTRALIË.

DR. H. DE CIERI IS ALS DOCENTE EN ONDERZOEKSTER VERBONDEN AAN DE GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT, MONASH UNIVERSITY, VICTORIA, AUSTRALIË.

men. Dit artikel probeert door de beschrijving van een IJV, vanuit het perspectief van zowel de beide ouders als de IJV zelf, bij te dragen aan een beter begrip van deze problemen. Hierbij zal vooral worden ingegaan op de personele aspecten van een IJV. Deze bespreking is mede gebaseerd op intensieve interviews met medewerkers van beide ouders in de Verenigde Staten van Amerika en het Verenigd Koninkrijk, en met medewerkers van de IJV in Nederland.

#### REDENEN VOOR EEN IJV

Een IJV kan worden omschreven als "a separate legal organizational entity representing the partial holdings of two or more parent firms, in which the headquarters of at least one is located outside the country of operation of the joint venture. This entity is subject to the joint control of its parent firms, each of which is economically and legally independent of the other" (Shenkar en Zeira, 1987a, p. 547). Het gebruik van deze vorm van samenwerking is niet nieuw (Ohmae, 1989a, 1989b, 1989c). De groei van de wereldhandel en internationale concurrentie, die gepaard is gegaan met verschuivingen in het belang en de opkomst van nieuwe markten, heeft echter wel geleid tot een toenemende groei in IJV's. Volgens Drucker (1989) zal het belang van IJV's in de jaren negentig alleen nog maar meer toenemen, omdat het veelal alleen mogelijk is een positie in een ontwikkelde markt te handhaven door erin aanwezig te zijn als producent; de exporteurs zullen vroeger of later verdwijnen omdat ze de benodigde informatie missen.

Een belangrijke voorwaarde voor het succes van een IJV is gelegen in het bezit van grote competitieve voordelen voor de ouders, zodat deze de aldus ontstane synergie kunnen uitbuiten. Als de ouders niet in staat zijn om te gaan met de eisen die worden gesteld aan het managen van een joint venture, dan is het verstandiger om andere vormen van samenwerking te zoeken, zoals 'cross-marketing', 'cross-productie', produceren in licentie en R&D-consortia (Harrigan, 1987a). Andere organisaties gaan joint ventures nadrukkelijk uit de weg omdat ze de voorkeur geven aan 100 procent eigendom van de onderneming boven de schaduwzijden van gezamenlijk eigendom, te weten verlies aan controle en van winsten (Gomes-Casseres, 1989).

Onafhankelijk van eerdere ervaringen gaan veel organisaties er toch toe over om een IJV aan te gaan. De meest voorkomende redenen die hiervoor in de literatuur worden aangehaald, zijn:

- het aandringen vanuit de regering van het gastland (Datta, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Shenkar en Zeira, 1987b);
- snelle toegang tot de markt (Berlew, 1984; Morris en Hergert, 1987; Shenkar en Zeira, 1987b; Tichy, 1988);

- toegenomen 'economics of scale' (Datta, 1988; Morris en Hergert, 1987; Roehl en Truitt, 1987);
- het verkrijgen van lokale kennis (Datta, 1988; Lasserre, 1983; O'Reilly, 1988) en een imago op de lokale markt (Gomes-Casseres, 1989);
- het verkrijgen van vitale ruwe materialen (Shenkar en Zeira, 1987b) of technologie (Gomes-Casseres, 1989);
- spreiding van de risico's (Morris en Hergert, 1987; Shenkar en Zeira, 1987b);
- verbetering van de concurrentiepositie met het oog op toenemende wereldwijde competitie;
- kosten-effectieve en efficiënte reactie op de globalisering van markten (Datta, 1988; Harrigan, 1987a, 1987b; Shenkar en Zeira, 1987b).

In veel gevallen zijn meer dan één reden van toepassing. In het vervolg van dit artikel zullen we laten zien wat de redenen waren voor de beide ouders om een IJV te vormen (Schuler, Dowling, Jackson en De Cieri, 1992; Schuler, Jackson, Dowling en Welch, 1991). Tevens zal daarbij gewezen worden op de risico's van een IJV. In het tweede deel van het artikel zullen we ingaan op de wijze waarop de IJV Davidson Marley BV probeert de vaak problematische personele aspecten van een IJV te beheersen en te managen. Daarbij zullen we de personeelsactiviteiten die de IJV verricht plaatsen binnen de literatuur over Human Resource Management. In de volgende paragraaf zal allereerst de achtergrond van beide ouders kort worden beschreven.

#### DE OUDERS EN HUN IJV

- *Marley Automotive Components Ltd.*

Marley PLC is een toonaangevende producent van bouwmaterialen in het Verenigd Koninkrijk. Tot de hoofdactiviteiten van Marley PLC behoren het produceren van (onder meer) dakpannen, bakstenen, betonblokken en betontegels voor de bouw, en transacties in onroerend goed. Daarnaast is Marley een gerenommeerde leverancier van componenten voor de Europese automobiellindustrie. Deze laatste activiteiten zijn gebundeld in de divisie Marley Automotive Components Ltd. Deze divisie omvat 1400 van de 11 000 mensen die bij Marley PLC werkzaam zijn.

In de automobielsector hebben zich de laatste twintig jaar drastische veranderingen voorgedaan. Naast kwaliteit als belangrijke eis zijn in deze sector ook kosten en innovatie cruciale factoren. Nieuwe producten en nieuwe technologie zijn cruciaal voor succes, maar zonder kostenreductie kunnen de nieuwe producten niet worden aangeboden tegen concurrerende prijzen.

Deze veranderingen werken uiteraard door bij alle toe-

leveranciers. Zij moeten zich sterk aanpassen aan de veranderende omstandigheden, en wanneer ze daar in slagen zal dit leiden tot een verhoogd marktaandeel en wellicht samenwerking met de belangrijke automobiefabrikanten. Steeds meer producenten gaan over op het principe van 'sole-sourcing' waarbij intensief en nauw wordt samengewerkt tussen de 'uitverkoren' leverancier en de producent.

Een belangrijk aspect van deze nieuwe vormen van klant/leverancier-relaties is de bereidheid tot het uitwerken van lange-termijnrelaties. Dit betekende voor Marley Automotive de mogelijkheid om een IJV te vormen, en in de zomer van 1989 besloot Marley om vanaf begin 1993 dashboards te leveren aan de Ford Motor Company in Genk, België. Voor deze IJV kozen zij Davidson Instrument Panel als partner.

#### ● Davidson Instrument Panel

Davidson Instrument Panel is één van de 33 divisies van Textron, een conglomeraat van ondernemingen met een omzet van 8 miljard dollar, waarvan de hoofdzetel is gevestigd in Providence, Rhode Island in de Verenigde Staten. Samen met twee zusterdivisies vormt zij Davidson-Textron, de grootste onafhankelijke leverancier van dashboards en instrumentenpanelen voor de Amerikaanse automobiellindustrie. Op het hoofdkantoor van Davidson Instrument Panel werken 50 mensen, die twee productiebedrijven besturen, één in Port Hope, Ontario (1000 werknemers), en een andere in Farmington, New Hampshire (900 werknemers).

#### ● Redenen voor de IJV Davidson Marley BV

Er is een aantal redenen waarom zowel Davidson als Marley PLC besloten tot deze International Joint Venture. Ford Europe had Marley (die leverancier was voor de Sierra-modellen in het Verenigd Koninkrijk) gevraagd componenten te leveren voor de nieuwe 'world car' (de Ford Mondeo) die geproduceerd zou gaan worden in Genk, België. Overeenkomstig het concept van de 'world car' wilde Ford Europe wereldwijde toelevering ('sourcing'). Een samenwerking met Davidson Instrument Panel lag voor de hand, mede gezien het feit dat Marley bekend was met Davidson doordat het onder licentie met de Davidson-technologie had gewerkt. Door deze langdurige samenwerking waren Marley en Davidson bekend met elkaars managementstijl en -filosofie, die goed bij elkaar aansloten. Bovendien sloten ook hun potentiële bijdragen aan de IJV op elkaar aan: Marley had de marketing-vaardigheden, kende de Europese markt en zou kunnen toezien op de eerste administratieve procedures en bouwwerkzaamheden. Davidson beschikte over de benodigde technologie en de aanvullende administratieve expertise.

Een andere reden voor de IJV was het gezamenlijk dra-

gen van het risico van een nieuwe onderneming. Davidson wilde toegang tot Europa en Marley wilde haar automobielactiviteiten uitbreiden. Het was echter onzeker of Ford succesvol zou zijn in Genk. Daarnaast streefde Marley ernaar minder afhankelijk te zijn van de bouwsector (de 'core-business') en had besloten uit te breiden in de automobielsector. Minimalisering van de risico's was echter een belangrijke voorwaarde. Het gezamenlijk dragen van het risico maakte het de moeite waard om de winsten te delen in een lange-termijnsamenwerking met een partner.

Een 'green field' joint venture in Born, Limburg, bood Marley tevens de mogelijkheid te experimenteren met moderne produktiestructuren en managementstijlen. Binnen de IJV zelf is men nu bezig met de implementatie van vormen van personele flexibiliteit, minimale functie-omschrijvingen en teamwork vanuit een 'total quality'-gedachte. De opening van deze nieuwe fabriek bood Marley de mogelijkheid te leren van deze nieuwe managementprincipes, om ze vervolgens ook te hanteren in andere fabrieken in het Verenigd Koninkrijk. Deze wens kwam overeen met die van Davidson, die al enige ervaring had met deze werkmethoden in hun fabrieken in New Hampshire en Ontario. Dit bepaalde mede de keuze voor een 'green field' in plaats van een 'brown field' situatie: door zelf van de grond af aan op te bouwen, waren Marley en Davidson in staat de nieuwe fabriek precies in te richten volgens de eisen die daaraan gesteld worden voor de werkwijze van teamwork en flexibele inzetbaarheid.

De keuze voor Born als lokatie is ingegeven door de nabijheid van de Ford-fabriek in Genk. Deze nabijheid was van belang omdat Ford met haar leveranciers werkt volgens het 'just-in-time'-principe. Ook de regionale arbeidsmarkt en het regionale en nationale stimuleringsbeleid ten aanzien van nieuwe investeringen lagen ten grondslag aan de keuze van de lokatie. Een andere reden was het feit dat de uiteindelijke lokatie mogelijkheden bood tot uitbreiding. De relatieve nabijheid van Audi, Volkswagen, Mercedes en NedCar biedt in de toekomst wellicht mogelijkheden om ook aan hen dashboards te leveren, ook al hebben deze fabrikanten het produceren van dashboards nu nog in eigen beheer. Davidson Marley BV is in de toekomst in staat een beter produkt te leveren tegen een lagere prijs.

Dit zijn, kort samengevat, de belangrijkste redenen voor beide ouders om de IJV Davidson-Marley BV te vormen. Deze redenen voor de vorming van een IJV zijn consistent met de redenen die in de literatuur worden genoemd (Datta, 1988; O'Reilly, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Harrigan, 1987a, 1987b; Shenkar en Zeira, 1987a; Main, 1990). Desondanks is een ander nog geen garantie voor het succes noch voor het minimaliseren van de faalkans van de nieuwe onderneming.

**DE IJV: DAVIDSON MARLEY BV**● *Waarom veel IJV's mislukken*

Het aantal mislukte IJV's (50-70 procent) geeft weer hoe moeilijk het is een succesvolle IJV te vormen (Harrigan, 1986; Levine en Byrne, 1986). Redenen voor mislukking zijn:

- ouders kunnen niet met elkaar overweg;
- slechte samenwerking binnen de IJV tussen de managers van de verschillende ouders;
- slechte samenwerking tussen het lokale IJV-management en het management van de eigenaars;
- ouders herroepen hun beloften;
- het verdwijnen van de markt;
- de technologie die wordt ingebracht is niet zo goed als verwacht werd.

Het percentage mislukkingen is moeilijk te bepalen. De criteria voor succes hangen geheel af van de doelstellingen en verwachtingen van de beide ouders. Goede financiële prestaties zijn daarom niet altijd synoniem met succes (Schaan, 1988).

Veel schrijvers hebben de IJV vergeleken met het huwelijk (Tichy, 1988). Deze analogie komt voort uit de benodigde succesfactoren en de inherente problemen van een IJV. Dit wordt onder andere duidelijk als we de delen van het IJV-ontwikkelingsproces onder elkaar zetten:

- het vinden van een geschikte partner;
- de gunst zoeken van de potentiële partner (het voor huwelijkse proces);
- de 'huwelijkse' voorwaarden opstellen;
- het beginnen van de onderneming;
- het werken aan een succesvolle relatie.

Het wordt duidelijk dat joint ventures niet van de ene op de andere dag ontstaan. Het is een lang en vaak moeizaam proces waarin wordt gezocht naar een werkbare en voor beide partijen vruchtbare langdurige samenwerking. Hierbij kan het behulpzaam zijn de IJV aan te gaan op basis van gelijkwaardigheid in de vorm van een 'fifty-fifty deal' (Stewart, 1990). Daarnaast is het van belang na te gaan of de lange-termijndoelstellingen van beide ouders met elkaar in overeenstemming zijn (Hyatt, 1988).

● *Beheersing van de faalkans door Davidson Marley BV*

Er is algemene overeenstemming over het gegeven dat de inherente kenmerken van een IJV bijdragen aan het falen van zoveel IJV's. De IJV is een organisatievorm die bijzonder moeilijk te managen is (Shenkar en Zeira, 1987b), en veel organisaties starten een IJV zonder zich geheel bewust te zijn van

de belangrijkste knelpunten hierbij (Morris en Hergert, 1987). Het succes van een IJV is mede afhankelijk van de wijze waarop de onderneming omgaat met een aantal kritische factoren, te weten besturing, conflicten, doelen, managementstijl en de mate van betrokkenheid.

De keuze voor de besturing van de IJV - vanaf het vroege begin tot de selectie van sleutelfiguren - bepaalt mede de faalkans van een IJV. De Davidson Marley BV IJV heeft een Raad van Commissarissen die bestaat uit twee leden van elke ouder. In eerste instantie werden alle belangrijke beslissingen door deze raad genomen. Daarbij bedong Ford dat Marley één stem minder zou hebben om de voortgang en de produktie-deadlines veilig te stellen. Deze werkwijze zou er toe bijdragen dat in voorkomende gevallen alle aspecten van besturing en eventuele conflicten effectief zouden kunnen worden aangepakt. Inmiddels ligt de verantwoordelijkheid voor de IJV vooral bij het lokale management.

Andere factoren in de samenwerking waren de gezamenlijke werving en selectie van de algemeen directeur en de human resource manager, en een duidelijke verdeling van taken en inbreng: Marley leverde de marketingkennis en maakte de afspraken met lokale leveranciers; Davidson leverde de technologie en de bouwstenen voor de financiële administratie (inclusief de financiële controller). Dergelijke afspraken verkleinen de kans op meningsverschillen en conflicten.

Met betrekking tot de doelstellingen, managementstijl en de mate van betrokkenheid bestond tussen beide ouders grote mate van overeenstemming. Het is van belang dat partners die overwegen een IJV te formeren, ruime aandacht schenken aan de mate van culturele homogeniteit. Dit is vooral relevant in situaties waarin westerse bedrijven samenwerken, waar de overeenkomsten de vaak subtiele verschillen kunnen verdoezelen. Zo zullen westerse ondernemingen in samenwerking met Aziatische ondernemingen eerder verschillen verwachten en zullen er dus ook 'gevoeliger' voor zijn. Wanneer men te maken heeft met een onderneming die qua cultuur vergelijkbaar lijkt te zijn, hebben managers minder oog voor de subtiele cultuurverschillen, terwijl ook die van bijzonder groot belang kunnen zijn (Brown, 1990). Het is bijvoorbeeld van belang dat beide ouders al vroeg tijdens de samenwerking belangrijke termen gezamenlijk definiëren, om later communicatiestoornissen te voorkomen. Ook al denkt men het over de definities eens te zijn, kan het opstellen van een 'woordenlijst' hierbij een hulpmiddel zijn. Indien er verschillen in definitie bestaan, of wanneer men verschillende werkwijzen heeft ten aanzien van meer algemene zaken, zoals het gebruik van selectiemethoden, lijkt het verstandig om aan te sluiten bij de lokale gebruiken en tradities.

Marley en Davidson lijken expliciet en bewust te zijn omgegaan met de cruciale aspecten die van belang zijn voor de faalkans van een IJV. Toch werden ze in het begin van hun

samenwerking nog geconfronteerd met een aantal personele aspecten die om een gedegen aanpak vroegen. In het vervolg van dit artikel zullen we aan de hand van algemene noties over Human Resource Management ingaan op de wijze waarop Davidson Marley BV deze personele aspecten heeft aangepakt.

#### HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Human Resource Management (HRM) heeft het laatste decennium volop in de belangstelling gestaan. Gezien de aanhoudende stroom publikaties en congressen is van een daling in deze aandacht geen sprake. Een aantal essentiële kenmerken van HRM onderscheidt het van de meer traditionele benaderingen van personeelsbeleid:

- het beschouwen van arbeid als bron van opbrengsten in plaats van als kostenpost en het personeel als bepalende factor voor het realiseren van organisatiedoelen (Van Dijck, 1987; Guest, 1990; Den Hertog, Van Sluijs, Van Diepen en Van Assen, 1991; De Jong, 1987; Kydd en Oppenheim, 1990);
- de integratie tussen het personeelsbeleid en de ondernemingsstrategie (Van Dijck, 1987; Golden en Ramanujam, 1985; Kouwenhoven en Van Hooft, 1990; Van Laanen, Puister en Baaijens, 1987; Lengnick-Hall en Lengnick-Hall, 1990; Meshoulam en Baird, 1987; Schuler, 1992; Schuler en Jackson, 1987; Van Sluijs, 1993);
- het onderling afstemmen en consistent inzetten van de diverse personeelsinstrumenten (Guest, 1991; De Jong, 1987; Lengnick-Hall en Lengnick-Hall, 1990; Wright en McMahan, 1992).

Strategische integratie is hierbij een van de sleutelbegrippen. Ten aanzien van deze koppeling tussen ondernemingsstrategie en personeelsbeleid bestaan diverse denkmogelijkheden. In veel gevallen wordt het personeelsbeleid beschouwd als een lineaire afgeleide van de ondernemingsstrategie en kunnen we spreken van reactief HRM (bijvoorbeeld Schuler en Jackson, 1987). De andere lineaire relatie is een situatie waarin de ondernemingsstrategie tot stand komt op basis van de aanwezigheid dan wel verkrijgbaarheid van personele competenties (bijvoorbeeld Barney, 1991) waarbij we kunnen spreken van een proactief HRM. Een derde model van strategische integratie beschouwt de relatie tussen de ondernemingsstrategie en het personeelsbeleid als een wederkerige relatie waarbij sprake is van wederzijdse beïnvloeding (bijvoorbeeld Kouwenhoven en Van Hooft, 1990; Van Sluijs, 1993). In dit laatste geval zouden we willen spreken van een interactief HRM (zie ook Lengnick-Hall en Lengnick-Hall, 1990). De personele competenties stellen daarbij grenzen aan de realiseerbaarheid van bepaalde ondernemingsdoelen en tegelijkertijd wordt er vanuit de (mede op basis van personele competenties geformuleerde) ondernemingsstrategie richting gegeven aan de nadere invulling van het personeelsbeleid.

leerde) ondernemingsstrategie richting gegeven aan de nadere invulling van het personeelsbeleid.

Er is dus sprake van een grote diversiteit aan theoretische invalshoeken op het terrein van integratie tussen strategie en personeelsbeleid (Wright en McMahan, 1992). In de bijzonder omvangrijke literatuur op dit terrein wordt bovendien vooral aandacht geschonken aan 'wat' ondernemingen zouden moeten doen om de integratie tussen strategie en personeelsbeleid tot stand te brengen. Het 'hoe' krijgt daarentegen veel minder aandacht (Kydd en Oppenheim, 1991). In dit artikel zullen we beschrijven hoe Davidson Marley BV de relevante personele aspecten van de IJV benadert. In de concluderende paragraaf zullen we deze personeelsactiviteiten koppelen aan de hierboven behandelde theoretische inzichten.

#### SPECIFIEKE HRM-ASPECTEN VAN EEN IJV

Shenkar en Zeira (1990) noemen zes personele aspecten die van belang zijn in de beginfase van een IJV. Hoewel in het geval van Davidson Marley BV door de overeenkomsten in doelstellingen van beide ouders het gevaar klein was dat deze hier tot problemen zouden leiden, dienen deze aspecten toch expliciet aandacht te krijgen (Lorange, 1986).

##### ● De selectie van managers

Bij het werven, selecteren en aanstellen van managers lijken twee aspecten van belang te zijn: de kwaliteit van het management en de timing van de aanstelling.

##### *De kwaliteit van het management*

Beide ouders kunnen verschillende doelstellingen hebben ten aanzien van de joint venture, en zo kan het voorkomen dat één van beide ouders relatief zwakke managers overplaatst naar de nieuwe onderneming. Om succesvol te zijn dient het management echter te beschikken over de vereiste vaardigheden van voldoende kwaliteit en ook dient aandacht te worden geschonken aan culturele aspecten van het management. Zowel Davidson als Marley beseften dit en hebben besloten de algemeen directeur gezamenlijk te werven. Daarbij zijn ze overeengekomen dat het in ieder geval een Nederlander diende te zijn die over ruime productie/fabricage- en managementervaring beschikt. Ook werd de voorkeur gegeven aan iemand uit de regio die bekend is met de lokale tradities en het dialect. Dit zou voordelen kunnen hebben in een kleine onderneming die werkt met een participatieve managementstijl.

De algemeen directeur is uiteindelijk aangetrokken met de hulp van een adviesbureau. Hij heeft vervolgens een belangrijk aandeel gehad in de aanstelling van de Human Resource Manager en de Facility Manager.

### *Timing van de aanstelling*

De drie aangestelde managers hebben als een team gewerkt bij de overname van de verantwoordelijkheid voor de stappen die tot dat ogenblik door beide ouders waren genomen. Tijdens het selectieproces was hen verteld dat het management van de onderneming vanaf hun aanstelling tot hun verantwoordelijkheid behoorde. Na indiensttreding werd echter al snel duidelijk dat de vrijheid ten aanzien van de invulling van hun respectievelijke werkterreinen relatief ingeperkt werd door de acties en maatregelen die al door de beide ouders waren genomen. Zij sprongen op een rijdende trein die al een behoorlijk traject had afgelegd. Om bij het management van de IJV een groter gevoel van eigendom en betrokkenheid te waarborgen, zou een eerdere aanstelling van dat management op zijn plaats zijn geweest. Dit was echter uit kostenoverwegingen niet gebeurd. Het gevolg hiervan was dat er onderhandelingen ontstonden tussen het lokale management en de beide ouders over de invulling van de werkterreinen. Tevens waren er procedures ingesteld en plannen gemaakt die niet conform de eisen waren die daaraan in Nederland worden gesteld. Mogelijk lag hieraan de wens van beide ouders ten grondslag om door gestructureerde plannen en procedures het risico en de onzekerheid te verkleinen waarmee zij in dit voor hun relatief vreemde land werden geconfronteerd.

### ● *Overplaatsing van personeel*

Beide ouders hebben zich verbonden aan het succes van de IJV en hebben een aantal ervaren medewerkers overgeplaatst naar de IJV. Zo heeft Davidson de Financial Controller, de eerste Engineering Manager en de eerste tijdelijke Facility Manager geleverd, en heeft Marley al in een vroeg stadium marketing- en verkoopmedewerkers in Nederland gestationeerd. Om de motivatie van de algemeen directeur te maximaliseren, dienen deze 'expatriates' onder specifieke bepalingen te worden aangesteld. Op de eerste plaats slechts voor een beperkte en vooraf bepaalde periode. Op de tweede plaats dienen zij samen te werken met hun lokale tegenhanger. Dit betekent dat ze hun kennis en autoriteit snel moeten overdragen aan de lokale managers en vervolgens vertrekken. Een vertraging in dit vertrek heeft veelal tot gevolg dat het moment van zelfstandig functioneren van de onderneming wordt uitgesteld. Om ervoor te zorgen dat de algemeen directeur beschikt over de noodzakelijke verantwoordelijkheid en autonomie bij de start van de joint venture, dienen eventuele handboeken en 'manuals' tot het minimum te worden beperkt.

### ● *Tijdsbesteding van de managers*

De IJV heeft twee taken: het op gang brengen en houden van het primaire proces van de onderneming, en tegelij-

kertijd het uitstippelen van een strategische koers voor de toekomst. Aan beide processen dienen voldoende 'resources' te worden gealloceerd. Indien de ouders van de IJV een grote nadruk leggen op korte-termijnresultaten van de IJV, is het gevaar groot dat er niet voldoende middelen beschikbaar zullen zijn voor deze strategiebepaling. In het geval van Davidson Marley BV is de behoefte aan strategische planning en 'business development' wellicht niet zo sterk aanwezig door de beschikbaarheid van één belangrijke klant, Ford, met wie lange-termijnafspraken zijn gemaakt. Na verloop van tijd, wanneer de productie eenmaal goed draait, zal echter ook hier de aandacht verschuiven naar lange-termijnbeleid.

### ● *Het management van loyaliteit*

Het management van loyaliteit en conflicten daarin dient een integraal onderdeel te zijn van het Human Resource Management van een IJV. Voor Davidson Marley BV geldt dat het werk van de planning-teams van de ouders grotendeels voorbij is. De Financial Controller is voor drie jaar vanuit Davidson overgeplaatst, waarna een lokale controller het overneemt. De bezetting zal dan geheel bestaan uit mensen die rechtstreeks bij Davidson Marley BV aangesteld zijn. Loyaliteitsconflicten met beide ouders zullen dan minimaal zijn. Dit zal zeker gelden wanneer de onderneming groeit en succesvol zal zijn.

### ● *Loopbaanplanning en beloning*

Internationale overplaatsing kan nadelige gevolgen hebben voor de loopbaan van de betrokken 'expatriate'. Het kan mogelijk leiden tot grote onzekerheid en motivatieproblemen. Dit kan worden voorkomen door duidelijkheid te verschaffen aan de betrokkenen over de relatie tussen de overplaatsing en hun toekomstige loopbaan. Ook zullen de primaire en secundaire beloning hierbij in ogenschouw moeten worden genomen.

Deze punten zijn voor Davidson Marley BV niet echt van toepassing. De algemeen directeur en zijn staf zijn allen aangesteld door Davidson Marley BV en hun loopbaan is niet verbonden aan één van beide ouders. Zij zullen hun loopbaan doorbrengen binnen de IJV (of wellicht vervolgen bij een geheel andere onderneming). De huidige managers zien hun toekomst duidelijk binnen Davidson Marley BV. De organisatie heeft ruim voldoende toekomstperspectieven tot groei en uitbreiding van de werkzaamheden.

### ● *Bekwaamheden van het personeel*

Diverse joint ventures zijn een mislukking geworden omdat de organisatie niet door het juiste personeel werd bemand (Lorange, 1986). Ouders van een IJV kunnen door vooringe-

nomenheid geneigd zijn slechte selectiebeslissingen te nemen of zelfs de IJV te gebruiken om minder goed functionerende managers kwijt te raken. Het is daarom van groot belang dat aandacht wordt geschonken aan de expliciete evaluatie van de prestaties, bijvoorbeeld door middel van beoordelingsgesprekken. In het geval van Davidson Marley BV staan de reeds lang bestaande samenwerking en de gedeelde doelstellingen garant voor het voorkomen van foutieve personeelsbeslissingen. De al vroeg genomen keuze om zo min mogelijk met 'expatriates' te werken, voorkomt tevens dat incompetent managers naar Davidson Marley BV worden doorgeschoven.

#### CONCRETE ASPECTEN VAN HET HRM BIJ DAVIDSON MARLEY BV

Bovenstaande zes aspecten met betrekking tot HRM in een IJV zijn meer algemeen van aard. In een eerder artikel zijn we uitvoerig ingegaan op de concrete activiteiten die Davidson Marley BV heeft verricht om op het juiste moment over voldoende personeel met de juiste kwalificaties te beschikken, en ze ook te behouden voor het bedrijf (Schuler en Van Sluijs, 1992). Dat artikel heeft voor een internationaal lezerspubliek de typisch Nederlandse arbeidsverhoudingen uiteengezet waarmee rekening moet worden gehouden wanneer men als buitenlandse onderneming in Nederland een IJV wenst te vestigen. In deze paragraaf zullen we kort ingaan op een aantal specifieke aspecten van het HRM van Davidson Marley BV.

Lorange (1986) heeft aangegeven dat IJV's moeten beschikken over een eigen volwaardige HRM-functie. Voor een IJV zijn de twee belangrijkste taken op het terrein van HRM:

1. het aanstellen en motiveren van mensen op basis van vaardigheden, met een gelijksoortige stijl van leidinggeven en communicatie;
2. het strategisch managen van het personeel, zodat de IJV niet alleen gezien wordt als een korte-termijnwinstmaker, maar tevens als een weg waarlangs kwalificaties kunnen worden gegeneerd die in de toekomst noodzakelijk zijn.

Daarnaast dient de IJV haar geheel eigen pakket van personeelsbeleid, arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten te ontwikkelen. Dit pakket zal vervolgens direct worden gehanteerd bij het aantrekken van de nieuwe medewerkers voor de nieuwe onderneming.

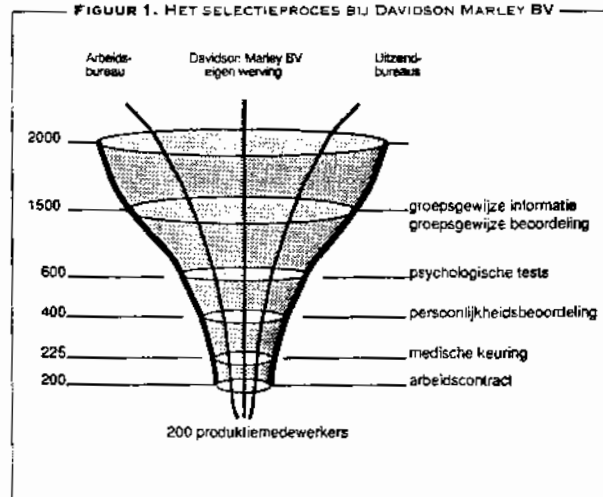
Degene die binnen de IJV verantwoordelijk is voor het HRM moet ervoor zorgen dat er een nauwe samenwerking met de ouders tot stand komt, zeker in de eerste levensjaren van de IJV. Bij Davidson Marley BV is dit voor de personeelsmanager inderdaad een belangrijk aandachtspunt geweest. Bij zijn aanstelling lagen er allerlei procedures en strategieën gereed voor werving en selectie, training en beloning, die waren opge-

steld door beide ouders. Een aantal van die strategieën leek moeilijk realiseerbaar in de concrete situatie van de IJV, zodat een situatie ontstond waarin de personeelsmanager deze strategieën heeft vertaald in voor de IJV bruikbare plannen. De wijzigingen die in de oorspronkelijke strategieën zijn aangebracht, werden volledig ondersteund door beide ouders en vanaf dat moment is de personeelsmanager volledig verantwoordelijk voor de activiteiten in het kader van het personeelsbeleid.

Eén van de eerste en belangrijkste activiteiten is de werving en selectie van de nieuwe medewerkers met de vereiste kwalificaties en op het juiste moment. Aangezien het hier een onderneming betrof die nog in de opstartfase verkeerde en waarin de productie nog niet operationeel was, diende er een gedegen planning gemaakt te worden. Deze planning betrof allereerst de vormgeving van functies en de daaraan gekoppelde benodigde kwalificaties. Al in een vroeg stadium zijn de beslissingen genomen over de te hanteren technologie (grotendeels van Davidson). Daarbij is rekening gehouden met het feit dat men een productie-organisatie wilde realiseren waarin gewerkt zou worden met teams en die bezet zou zijn met flexibel inzetbaar personeel. Davidson had met deze werkwijze al ruime ervaring opgedaan, hetgeen is verwerkt in de lay-out van zowel de fabriek als de te hanteren technologie. Daarnaast is bij de inrichting van de productie en de arbeidsplaatsen rekening gehouden met de eisen die daaraan gesteld worden vanuit de milieuwetgeving en de Arbo-wet.

Een tweede stap in het voorbereiden van de werving en selectie van de produktiemedewerkers betreft het formuleren van de arbeidsvoorwaarden. Aangezien het hier een 'green field'-situatie betrof, beschikte de IJV nog niet over een ondernemingsraad en was er nog geen contact met de vakbonden. Dientengevolge kon de onderneming hier grotendeels een eigen

FIGUUR 1. HET SELECTIEPROCES BIJ DAVIDSON MARLEY BV



koers varen. Nadat eenmaal de ondernemingsraad is geïnstalleerd en er een contact met de vakbonden is opgebouwd, zullen de arbeidsvoorwaarden natuurlijk regelmatig op de agenda voor het overleg komen te staan.

Ten slotte de werving en selectie zelf. Aangezien, zoals gezegd, de productie nog niet operationeel was en men stap voor stap de productie aan het opbouwen was, diende de werving en selectie van produktiemedewerkers ook zorgvuldig gepland te worden en in fases te worden uitgevoerd. In juni 1992 was een aantal stafdiensten vervuld (product, quality, tooling en facility engineers) en een aantal produktiemedewerkers aangetrokken. Vanaf dat moment is tevens begonnen met het aantrekken van de overige, ongeveer 200, produktiemedewerkers. De reeds aangenomen produktiemedewerkers werden nadrukkelijk bij het selectieproces betrokken: potentiële kandidaten werden groepsgewijs uitgenodigd om hen van de nodige informatie te voorzien. Uiteindelijk is voor de 200 arbeidsplaatsen met circa 6000 meer of minder geschikte en serieuze kandidaten contact geweest. De selectieprocedure is weergegeven in figuur 1.

Davidson Marley BV stelt hoge eisen aan haar nieuwe medewerkers ten aanzien van het werken in teamverband en de daarbij behorende communicatieve vaardigheden. Om de nodige flexibiliteit te waarborgen is bij het aanstellingsbeleid ongeveer 20 procent van de medewerkers een tijdelijk contract aangeboden. Ook werd ervoor gezorgd dat er de nodige diversiteit in de bezetting zou zijn, bestaande uit jongeren en ouderen, ervaren en onervaren mensen en van diverse ethnische komaf. Op deze manier probeert Davidson Marley BV te profiteren van de combinatie van diverse vormen van ervaring, vaardigheden en achtergronden die karakteristiek zijn voor personele diversiteit (Jackson, 1992).

Omdat de IJV nog steeds in de beginfase verkeert, valt er over de uitvoering van de overige personeelsactiviteiten nog weinig te zeggen. Opmerkelijk is dat Davidson Marley BV beschikt over een opvallend grote dosis planning en vooruitkijken. Dit geldt onder andere voor de training en opleiding van nieuwe medewerkers. Een aantal produktiemedewerkers heeft reeds een opleiding gevolgd in de vestiging van Davidson in Ontario. Deze training was behalve op de specifieke kennis en vaardigheden om in de productie te werken, ook gericht op het overdragen van deze vaardigheden aan de andere medewerkers. Deze procedure zal worden doorgezet in de komende jaren. Naast deze taakhoudelijke trainingen zullen ook introductiecurssussen worden verzorgd door eigen medewerkers. Zo zal de algemeen directeur een cursus geven over de relatie tussen de IJV en haar ouders, en iemand van de afdeling Verkoop over de klanten van de IJV. Andere onderwerpen zijn Kwaliteit, Financiën, Veiligheid en Gezondheid, Human Resource Management, en de Ondernemingsraad. Deze cursussen vinden plaats buiten werktijd en de medewerkers krijgen deze tijd doorbetaald. Dit toont aan dat het management het belangrijk

vindt dat iedere medewerker zoveel mogelijk weet van het gehele bedrijf. Tegelijkertijd vraagt ze daarmee ook een duidelijke investering van haar medewerkers: elke medewerker is verplicht deze cursussen binnen een jaar na indiensttreding te hebben gevolgd.

Als 'sole-supplier' aan Ford werkt Davidson Marley BV met het 'just-in-time'-principe. Dit stelt strenge eisen aan de productie- en transportprocedures. Om hieraan te kunnen voldoen is de IJV van plan om produktiemedewerkers naar Ford in Genk te sturen om daar een dag mee te werken in de productie en zo meer inzicht te verkrijgen in de raakvlakken tussen het werk in beide fabrieken. Dit aspect is erg belangrijk voor de training binnen Davidson Marley BV, vooral vanwege het toenemende belang van de relaties tussen de productie en assemblage van Ford en Davidson Marley BV. Tegelijkertijd toont dit het belang aan dat Davidson Marley BV hecht aan de rol en de verantwoordelijkheid van de produktiemedewerkers.

Sterk gerelateerd aan de training en opleiding van de medewerkers is het systeem van functiebeschrijvingen. Omdat het werken in teamverband een belangrijk element is bij Davidson Marley BV, heeft men besloten niet elke functie in detail te beschrijven, maar zich te richten op het niveau van de teams. Geassisteerd door de werkgeversvereniging heeft men in plaats van individuele functie-omschrijvingen afdelingsbeschrijvingen gemaakt. De werknemers in een team kunnen vervolgens zelf het afdelingswerk verdelen en een roulatiesysteem maken.

Tot zover enkele voorbeelden van de wijze waarop Davidson Marley BV het hoofd tracht te bieden aan de immense opdracht binnen korte tijd een onderneming van een voldoende en juist gekwalificeerde bezetting te voorzien. Een gedegen planning is daarbij onmisbaar. Voor de nabije toekomst is één van de belangrijkste opdrachten voor het management het handhaven van de visie en de managementfilosofie. Als kleine onderneming is de interne communicatie geen struikelblok. Op het moment dat de onderneming gaat groeien en/of uitbreiden dient er ruim aandacht te worden besteed aan het incorporeren van de visie in het gehele bedrijf. In dit verband overweegt Davidson Marley BV om in geval van groei de onderneming op te splitsten in kleinere, min of meer onafhankelijke units, bestaande uit teams met eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dit ligt geheel in de lijn van hun managementfilosofie van teamwork en participatie. Om deze visie te handhaven, kiezen zij niet voor het 'behangen' van het gehele bedrijf met produktiviteitsrapporten en slogans, iets wat veel voorkomt in andere bedrijven die een vergelijkbare managementfilosofie hanteren.

Davidson Marley BV geeft sterk de voorkeur aan mondelinge communicatie door regelmatig de dagelijkse routine te verlaten en met alle betrokkenen hun motieven, hun werkzaamheden en hun gezamenlijke toekomst als bedrijf, als team en als individuen door te spreken.



## CONCLUSIE

Terugkijkend naar de wijze waarop de IJV Davidson Marley BV tot stand is gekomen, kunnen we concluderen dat er door beide ouders een goede inschatting heeft plaatsgevonden van de risico's van een IJV. Davidson Marley BV is een goed voorbeeld van een IJV waarbij beide ouders hard hebben gewerkt aan de ontwikkeling van de initiële relatie. Op dit moment lijkt de IJV een Nederlands bedrijf te zijn dat goed past binnen de lokale economische en sociale omgeving van Borm. Toekomstig succes zal afhangen van de wijze waarop beide ouders in de toekomst met hun IJV omgaan. De meest geschikte wijze waarop ouders hun relatie met hun IJV kunnen vormgeven lijkt het best te kunnen worden gekarakteriseerd met de termen initiële leiding en structurering, ondersteuning en onafhankelijkheid.

De personele aspecten hebben in het gehele plannings- en uitvoeringsproces een belangrijke plaats gehad. Zo is de keuze voor de lokatie van de IJV mede ingegeven door de beschikbaarheid van goed gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt, personeel waarvan tevens verwacht mocht worden dat ze in staat zouden zijn te werken volgens het principe van 'teamwork' met grote verantwoordelijkheden op operationeel niveau binnen de onderneming. Ook de keuze zo min mogelijk te werken met 'expatriates' sluit goed aan bij de strategie van de ouders om zo snel mogelijk een min of meer zelfstandige onderneming te realiseren. Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat in de opstartfase de afstemming van het personeelsbeleid met de lokale (Nederlandse) situatie beter zou zijn verlopen wanneer de verantwoordelijke managers eerder waren aangetrokken. Tijdens de opstartfase was er dus op sommige punten sprake van een lineaire relatie tussen de ondernemingsstrategie en het personeelsbeleid, iets wat bijstellingen in een later stadium noodzakelijk maakte.

Wanneer we het personeelsbeleid van Davidson Marley BV beoordelen op de essentiële kenmerken van HRM (zie de vierde paragraaf) kunnen we constateren dat er zowel sprake is van een interne consistentie binnen het personeelsbeleid als van een goede aansluiting tussen dat personeelsbeleid en de strategie van de IJV. De interne consistentie komt vooral tot uitdrukking in de goede aansluiting tussen allerlei personeelsactiviteiten zoals de organisatie van het werk (teamwork, inclusief taakrotatie en brede inzetbaarheid), de werving en selectie gericht op diversiteit in de personeelsbezetting, de toekomstgerichte personeelsontwikkeling via participatieve opleidingsinspanningen en het werken met afdelingsomschrijvingen in plaats van functie-omschrijvingen. Al deze activiteiten zijn bovendien afgestemd op de strategie van de onderneming, die zich laat vertalen in een grote flexibiliteit, 'just-in-time'-levering en een sterke kwaliteitsgerichtheid. Dit alles past in een com-

binatie van 'innovatie' en 'quality enhancement'-strategie (Schuller en Jackson, 1987).

We kunnen dan ook concluderen dat Davidson Marley BV, mede door het gevoerde personeelsbeleid, in staat is om produkten te leveren met de vereiste kwaliteit. Tegelijkertijd is de IJV gereed om in de toekomst via kwaliteitsverbetering en innovaties de continuïteit als zelfstandige onderneming zeker te stellen. In hoeverre daarbij sprake zal zijn van een wederkerige relatie tussen de ondernemingsstrategie en het personeelsbeleid, met andere woorden een interactief HRM, valt niet met zekerheid te voorspellen. Wel is duidelijk geworden dat de vereiste voorwaarden hiervoor aanwezig zijn.

## NOTEN

1. De auteurs zijn dank verschuldigd aan de Human Resource Planning Society; het European Management Journal; het Nederlandse Onderzoekprogramma Technologie, Arbeid en Organisatie, cluster industrie en aan de diverse gesprekspartners bij Davidson Instrument Panel, Marley Automotive Components Ltd. en Davidson Marley BV.
2. Hier is gekozen voor de term 'ouders', en niet voor andere termen, zoals bijvoorbeeld 'partners', omdat met 'ouders' duidelijk wordt gemaakt dat het hier gaat om "...both the independence of the JV as a separate legal entity as well as its partial dependence on those parties for raw materials, know-how, capital, trademarks, resources, markets, political support, or personnel" (Shenkar & Zeira, 1987a).

## LITERATUUR

- Bamey, J., 'Firm resources and sustained competitive advantage', in: *Journal of Management*, 1991/1, p. 99-120.
- Berlew, F.K., 'The joint venture - A way into foreign markets', in: *Harvard Business Review*, 1984/4, p. 48-54.
- Brown, R.J., 'Mixed marriages', in: *International Management*, december 1990, p. 84.
- Datta, D.K., 'International joint ventures: A framework for analysis', in: *Journal of General Management*, 1988/2, p. 78-91.
- Drucker, P.F., *The new realities*, Harper & Row, New York, 1989.
- Dijck, J.J. van, 'Vernieuwing van personeelsmanagement', in: *Bedrijfskunde*, 1987/2, p. 103-112.
- Golden, K. en V. Ramanujam, 'Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes', in: *Human Resource Management*, 1985/4, p. 429-452.
- Gomes-Casseres, B., 'Joint ventures in the face of global competition', in: *Sloan Management Review*, Spring 1989, p. 17-25.
- Guest, D.E., 'Human resource management and the American dream', in: *Journal of Management Studies*, 1990/4, p. 377-397.
- Guest, D.E., 'Personnel management: The end of orthodoxy?', in: *British Journal of Industrial Relations*, 1991/2, p. 149-175.
- Harrigan, K.R., *Managing for joint venture success*, Lexington, Boston, 1986.

- Harrigan, K.R., 'Managing joint ventures', in: *Management Review*, 1987 (a), nr. 2, p. 24-42.
- Harrigan, K.R., 'Strategic alliances: Their new role in global competition', in: *Columbia Journal of World Business*, 1987 (b), nr. 2, p. 67-69.
- Hertog, J.F. den, E. van Sluijs, B. van Diepen en A. van Assen, 'Innovatie en personeelsbeleid: de beheersing van de kennishuishouding', in: *Bedrijfskunde*, 1991/2, p. 158-167.
- Hyatt, J., *The partnership route*, INC, december 1988, p. 145-148.
- Jackson, S.E., *Managing diversity: Workplace initiatives*, Guildford Press, New York, 1992.
- Jong, G.R.A. de, *Effectief personeelsmanagement*, Kluwer, Deventer, 1987.
- Kouwenhoven, C.P.M. en P.L.R.M. van Hooft, *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*, Kluwer, Deventer, 1990.
- Kydd, C.T. en L. Oppenheim, 'Using human resource management to enhance competitiveness: Lessons from four excellent companies', in: *Human Resource Management*, 1990/2, p. 145-166.
- Laanen, Ch. van, Th. Puister en J. Baaijens, 'Personeelsmanagement: Een integrale benadering', in: *Bedrijfskunde*, 1987/2, p. 113-121.
- Lasserre, P., 'Strategic assessment of international partnership in Asian countries', in: *Asia Pacific Journal of Management*, september 1983, p. 72-78.
- Lengnick-Hall, C.A. en M.L. Lengnick-Hall, *Interactive human resource management and strategic planning*, Quorum Books, Westport, CT, 1990.
- Levine, J.B. en J.A. Byrne, 'Corporate odd couples', in: *Business Week*, juli 1986, p. 100-105.
- Lorange, P., 'Human resource management in multinational cooperative ventures', in: *Human Resource Management*, 1986, p. 133-148.
- Main, J., 'Making global alliances work', in: *Fortune*, 17 december 1990, p. 121-126.
- Meshoulam, I. en L. Baird, 'Proactive human resource management', in: *Human Resource Management*, 1987/4, p. 483-502.
- Morris, D. en M. Hergert, 'Trends in international collaborative agreements', in: *Columbia Journal of World Business*, 1987/2, p. 15-21.
- Ohmae, K., 'The global logic of strategic alliances', in: *Harvard Business Review*, 1989 (a), nr. 2, p. 143-154.
- Ohmae, K., 'Managing in a borderless world', in: *Harvard Business Review*, 1989 (b), nr. 3, p. 152-161.
- Ohmae, K., 'Planting for a global harvest', in: *Harvard Business Review*, 1989 (c), nr. 4, p. 136-145.
- O'Reilly, A.J.F., 'Establishing successful joint ventures in developing nations: A CEO's perspective', in: *Columbia Journal of World Business*, 1988/1, p. 65-71.
- Roehl, T.W. en J.F. Truit, 'Stormy open marriages are better: Evidence from US, Japanese and French cooperative ventures in commercial aircraft', in: *Columbia Journal of World Business*, 1987/2, p. 87-95.
- Schaan, J-L., 'How to control a joint venture even as a minority partner', in: *Journal of General Management*, 1988/1, p. 4-16.
- Schuler, R.S., 'Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business', in: *Organizational Dynamics*, summer 1992, p. 18-31.
- Schuler, R.S., P.J. Dowling en H. De Cieri, 'The formation of an international joint venture: Marley Automotive Components Ltd.', in: *European Management Journal*, 1992/3, p. 304-309.
- Schuler, R.S. en S.E. Jackson, 'Linking competitive strategy and human resource management practices', in: *Academy of Management Executive*, 1987/3, p. 18-31.
- Schuler, R.S., S.E. Jackson, P.J. Dowling en D.E. Welch, 'The formation of an international joint venture: Davidson Instrument Panel', in: *Human Resource Planning*, 1991/1, p. 51-60.
- Schuler, R.S. en E. van Sluijs, 'Davidson Marley BV: Establishing and operating an international joint venture', in: *European Management Journal*, 1992/4, p. 428-437.
- Shenkar, O. en Y. Zeira, 'Human resource management in international joint ventures: Directions for research', in: *Academy of Management Review*, 1987(a), nr. 3, p. 546-557.
- Shenkar, O. en Y. Zeira, 'International joint ventures: Implications for organization development', in: *Personnel Review*, 1987(b), nr. 1, p. 30-37.
- Shenkar, O. en Y. Zeira, 'International joint ventures: A tough test for HR', in: *Personnel*, januari 1990, p. 26-31.
- Sluijs, E. van, 'Het cyclisch model voor strategisch personeelsbeleid', in: *Methoden, technieken en analyses voor Personeelsmanagement*, 1993/28, p. 1.2.6-101 - 1.2.6-115.
- Stewart, T.A., 'How to manage in the new era', in: *Fortune*, 15 januari 1990, p. 58-72.
- Tichy, N.M., 'Setting the global human resource management agenda for the 1990s', in: *Human Resource Management*, 1988/1, p. 1-18.
- Wright, P.M. en G.C. McMahan, 'Theoretical perspectives for strategic human resource management', in: *Journal of Management*, 1992/2, p. 295-320.

# BEDRIJFS TIJDSCHRIFT VOOR MODERN MANAGEMENT KUNDE

JAARGANG 66, 1994 NR 3 HOOFDREDACTIE PROF. DR. C. VAN DAM

HOORNSIGNAAL

&

SPECIAL

INFORMATIEBELEID BIJ OVERHEID EN BEDRIJFSLEVEN

&

DE ONTWIKKELING VAN MILIEUZORG IN BEDRIJVEN

&

JAPANESE VERSUS AMERIKAANSE ORGANISATIES

&

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BIJ EEN INTERNATIONAL JOINT VENTURE

&

INTEGRALE ORGANISATIEVERNIEUWING