

Internationale joint ventures; een empirische analyse

P.K. Jagersma en J. Bell*

Het aangaan van internationale joint ventures is een belangrijk strategisch middel dat ondernemingen ten dienste staat om hun marktpositie te verstevigen of hun activiteitengebied te verbreden. Ook kunnen internationale joint ventures bedoeld zijn om risico's te spreiden. Uit onderzoek naar internationale joint ventures van Nederlandse ondernemingen blijkt dat het vooral de grote multinationals zijn die van dit middel gebruik maken. Daarbij kiest men meestal voor samenwerking met slechts één partner en een gelijke financiële inbreng.

Internationale expansie staat vandaag de dag bij veel ondernemingen hoog op de agenda. Een van de manieren waarop de internationale expansie vorm kan krijgen is het aangaan van internationale 'joint ventures'. Dit artikel brengt in kaart in welke mate Nederlandse multinationale ondernemingen in de jaren 1985-1989 internationale joint ventures zijn aangegaan en welke motieven daarbij een rol hebben gespeeld. Onder multinationale ondernemingen verstaan we ondernemingen die buiten het moederland (dat is het land waar het hoofdkantoor is gevestigd) eigen vestigingen hebben of wel door middel van export buitenlandse markten bewerken¹. Dat wij dit onderzoek naar internationale joint ventures zijn begonnen, heeft drie achtergronden. Ten eerste zijn wij van mening dat samenwerking tussen ondernemingen (bij voorbeeld in de vorm van een internationale joint venture) in de theorievorming ten onrechte vaak slechts als een randverschijnsel wordt beschouwd. Niettemin zijn wij van mening dat rivaliteit en concentratie de kern vormen van het economische mededingingsproces op markten². Ten tweede zijn wij van mening dat veel ondernemingen zich nog steeds niet bewust lijken te zijn van de mogelijkheden die samenwerking biedt. Doordat men de eigen manier van concurreren in een gegeven produkt/geografische markt als superieur beschouwt, ziet men de overeenkomstige dan wel complementaire productieve vaardigheden van andere ondernemingen over het hoofd. Daarmee kan een onderneming belangrijke bouwstenen voor het creëren van een potentieel concurrentievoordeel mislopen³. Ten slotte vloeit dit onderzoek voort uit de behoefte het verschijnsel 'internationale interorganisatorische samenwerking' empirische invulling te geven. Daarmee kan tegenwicht worden geboden aan de soms overdreven euforie die dit verschijnsel oproept. In het verdere verloop van het artikel geven wij eerst aan wat wij onder internationale joint ventures verstaan, vanuit welke invalshoeken wij het verschijnsel bestudeerd hebben en hoe het onderzoek

is uitgevoerd. Daarna worden de resultaten gepresenteerd en enkele conclusies getrokken.

Begripsomschrijving

Voor internationale samenwerking tussen ondernemingen bestaat een veelheid van termen en interpretaties. Dit varieert van strategische allianties, 'alliances', 'joint ventures', 'cooperative agreements', 'cooperative arrangements', coalities tot aan strategische 'partnerships' toe. Opvallend is dat er in de literatuur weinig aandacht aan het onderwerp wordt besteed⁴. Wij omschrijven een internationale joint venture als een "internationaal samenwerkingsverband tussen twee of meer van oorsprong onafhankelijke ondernemingen, die een (im-)materiële complementaire of overeenkomstige produktiefactor inbrengen in een zelfstandig functionerende eenheid". De participerende ondernemingen hoeven qua omzet en marktaandeel niet noodzakelijkerwijs aan elkaar gewaagd te zijn (er is met andere woorden geen 'symmetrie-vereiste'). Ze delen in het kapitaal van de afzonderlijke entiteit, en doen dit op grond van een contractueel vastgelegde overeenkomst die nadrukkelijk niet tijdelijk van aard is. Dit ten einde een internationale joint venture te onderscheiden van een internationaal consortium, dat wel tijdelijk van opzet is.

* De auteurs zijn beiden werkzaam bij de sectie Organisatie van de Onderneming van de vakgroep Bedrijfseconomie aan de Katholieke Universiteit Brabant.

1. Zie ook P.K. Jagersma, Horizontale internationale expansie van de ondernemingsscope: het waarom, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 65, nr. 9, september 1991, blz. 399-407.

2. Zie H.W. de Jong, *Dynamische markttheorie*, Stenfert Kroese, 1985.

3. Anderen zijn een mening toegedaan die diametraal op de onze staat. Zo doet M.E. Porter in een artikel in *NRC Handelsblad* (4 juli 1990) samenwerking tussen ondernemingen af als een optie die het potentieel van ondernemingen zou beperken.

4. Zie P.K. Jagersma, *De strategie en structuur van Nederlandse multinationale ondernemingen*, Charlotte Heijmanns Publishers, Groningen, 1992.

Invalshoeken

Een internationale joint venture kan vanuit verschillende invalshoeken bestudeerd worden. De volgende invalshoeken zijn onder de loep genomen⁵:

- aard van de doelstellingen van de internationale joint venture (produkt- en/of procesdoelstellingen; bij het laatste valt te denken aan het opdoen van vaardigheid of het verkrijgen van kennis);
- het offensieve of defensieve karakter van de internationale joint venture;
- de richting van de internationale joint venture (horizontaal, verticaal of diagonaal);
- motieven om internationale joint ventures tot stand te brengen (risicoreductie, markttoegang of efficiëntievoordelen);
- de financiële participatie van de deelnemende partijen (minder dan 50 procent, 50/50 of meer dan 50 procent);
- het aantal partijen dat bij de internationale joint venture betrokken is;
- het land van vestiging van het hoofdkantoor van de internationale joint venture (zowel binnenland als buitenland als werelddeel);
- het onderdeel van de waardeketen waarop de internationale joint venture zich beweegt (ontwikkeling, productie en/of marketing);
- het aantal internationale joint ventures aangegaan door een beperkt aantal grote Nederlandse multinationale ondernemingen;
- de mate waarin de partner(s) lokaal of multinational van signatuur is (zijn).

Onderzoekopzet

Met bovenstaande invalshoeken als uitgangspunt zijn gedurende de periode 1985 tot en met 1989 alle internationale joint ventures onderzocht:

- waarbij ten minste één Nederlandse onderneming betrokken was⁶;
- waarover genoeg informatie vergaard kon worden;
- die in deze periode tot stand gekomen zijn (in plaats van alleen aangekondigd).

De optiek was steeds vanuit de Nederlandse onderneming. Indien er sprake was van twee Nederlandse ondernemingen, werd alleen de grootste van de ondernemingen in het onderzoek opgenomen.

De indeling van joint ventures naar bepaalde kenmerken werd bepaald aan de hand van het begrip paar latent-manifest, waarbij de manifeste kenmerken doorslaggevend waren. Ter illustratie:

indien bij een internationale joint venture procesdoelstellingen latent aanwezig waren en produktdoelstellingen manifest, dan werd de desbetreffende internationale joint venture ingedeeld in de categorie waarin de totstandkoming van de joint venture ingegeven was door produktdoelstellingen. Bij twee indelingen konden alle kenmerken tegelijkertijd actueel zijn. Dit was het geval bij de indeling naar doelstelling (produkt- en/of procesdoelstellingen) en naar plaats in de waardeketen (ontwikkelen, produceren en/of verkopen).

De data omtrent de internationale joint ventures zijn vergaard door het bestuderen van alle internationale samenwerkingsverbanden zoals die gedocumenteerd waren in *Het Financiële Dagblad* in de periode januari 1985 tot en met december 1989. De tachtig internationale joint ventures die uiteindelijk aan de onder-

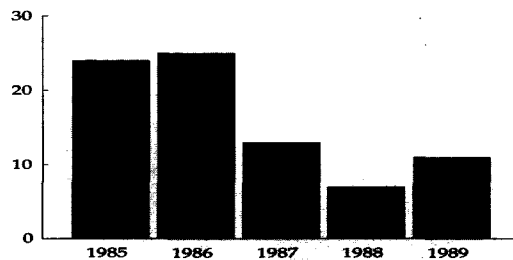
zoekvereisten voldeden werden stuksgewijs onder de loep genomen waarna ze aan de hand van de bovenvermelde criteria werden ingedeeld.

Resultaten

Aantal 1985-1989

Dat er sprake is van een explosieve toename van het aantal internationale joint ventures, zoals diverse onderzoekers beweren, is bezijden de waarheid⁷. Het onderzoek wijst eerder in een tegengestelde richting. Waren er in 1985 en 1986 nog ongeveer 25 internationale joint ventures per jaar, in 1987 daalde dit aantal tot de helft en in 1988 valt wederom een daling waar te nemen. In 1989 lijkt het aantal internationale joint ventures zich weer te herstellen. Ten opzichte van 1988 is de stijging zelfs ongeveer 50% (zie figuur 1).

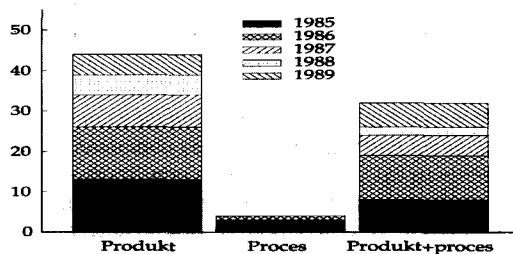
Figuur 1. Aantal tot stand gekomen internationale joint ventures in de periode 1985-1989, n = 80



Produkt/procesdoelstelling

Nederlandse multinationale ondernemingen blijken zelden (5%) internationale joint ventures op te zetten die alleen gericht zijn op het leren van een vaardigheid of het verkrijgen van kennis (de procesdimensie). Het voortbrengen van een produkt of dienst (de produktdimensie) is, al dan niet in combinatie met het leren in en van een relatie, de overheersende gedachtengang achter internationale joint ventures (zie figuur 2).

Figuur 2. De 80 tot stand gebrachte internationale joint ventures; produkt en/of procesdoelstelling



5. Deze invalshoeken zijn in uitgebreide vorm beschreven in: J. Bell en P.K. Jagersma, *Internationale joint ventures*, Research Memorandum, Department of Economics, Tilburg University, maart 1992, blz. 1-39.

6. In de meeste gevallen betreft het Nederlandse beursnv's, maar soms ook niet op de beurs genoteerde grotere ondernemingen.

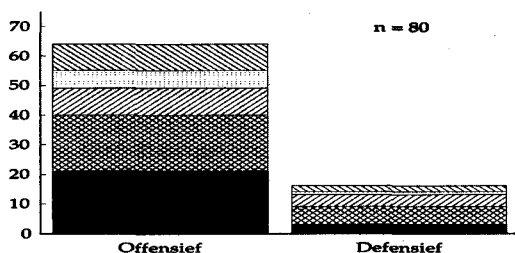
7. Zie bij voorbeeld K.R. Harrigan, Joint ventures and competitive strategy, *Strategic Management Journal*, jg. 9, 1988, blz. 141-158.

Daarmee verschillen internationale joint ventures die zijn opgezet door 'Westerse' multinationale ondernemingen van internationale joint ventures opgezet door 'Oosterse' multinationale ondernemingen. Staat in 'het Westen' de produktdimensie centraal, in 'het Oosten' richt men zich met name op de procesdimensie⁸. De verklaring hiervoor moet voornamelijk in de verschillende nationale culturen worden gezocht. Westerse multinationale ondernemingen zijn meer gericht op het realiseren van korte-termijndoelstellingen (onder meer winstgevendheid), terwijl Oosterse multinationale ondernemingen meer zijn gericht op het realiseren van lange-termijndoelstellingen (marktaandeel). De procesdimensie (waarbij 'het leren' centraal staat) biedt een verklaring voor het (lange-termijn) streven naar marktaandeel.

Offensief/defensief

Niet alle internationale joint ventures zijn erop gericht om op directe wijze de concurrentiepositie van de betrokken Nederlandse onderneming te beïnvloeden (offensief karakter); een klein deel van de internationale joint ventures (20%) is namelijk defensief van aard (figuur 3).

Figuur 3.

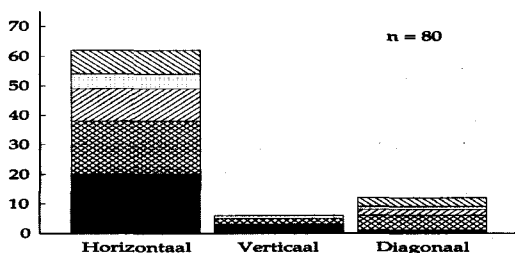


Offensieve internationale joint ventures intensiveren de internationale concurrentiestrijd, bij voorbeeld door het bundelen van vaardigheden, waardoor de positie ten opzichte van een derde partij versterkt wordt. Defensieve internationale joint ventures beogen daarentegen de internationale concurrentiestrijd te matigen, bij voorbeeld door concurrenten uit de markt te nemen. Ook kunnen defensieve internationale joint ventures het resultaat zijn van activiteiten (dwang) van gastoverheden.

Richting

Ruim 75% van het aantal internationale joint ventures is opgezet met een (potentiële) concurrent, terwijl slechts in 8% van de gevallen een internationale joint venture werd aangegaan met de intentie een quasi-integratie te realiseren. Deze constatering strookt met de bevindingen van andere onderzoek-

Figuur 4.

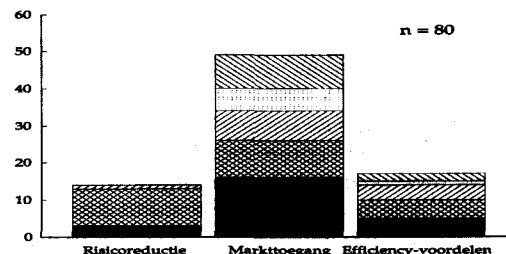


kers⁹. Nieuwe activiteiten werden zelden ontpleoid door middel van verticale of diagonale internationale joint ventures, dat wil zeggen met ondernemingen die werkzaam zijn in een andere sector of op een ander niveau van de bedrijfskolom, zie figuur 4. Dit is te wijten aan de onbekendheid van multinationale ondernemingen met die 'nieuwe' activiteiten.

Motieven

Het meest genoemde specifieke motief voor het aangaan van een internationale joint venture is het verkrijgen van toegang tot een markt (ruim 60%). Beide andere motiveringen (risicoreductie en efficiencyvoordelen) houden elkaar nagenoeg in evenwicht. Opvallend is dat in de meest recente jaren van het onderzoek vrijwel geen enkel ander motief dan markttoegang te onderkennen is (figuur 5).

Figuur 5.

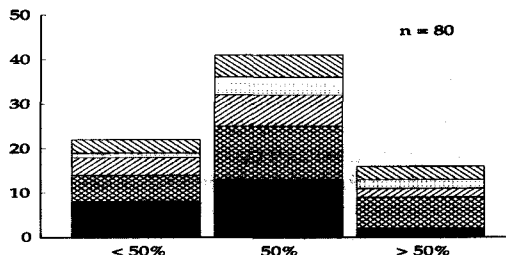


Niet zelden vormen internationale joint ventures het geijkte medium om tegemoet te komen aan 'local content'-vereisten van nationale en regionale overheden van het gastland in casu. Dit geldt vooral voor de internationale joint ventures in het Verre Oosten.

Financiële participatie

De financiële inbreng is in ruim de helft van de gevallen gelijk verdeeld over beide partners (figuur 6).

Figuur 6.



De Nederlandse partner heeft in ruim 25% van het aantal internationale joint ventures genoeg moeten nemen met een financieel minderheidsbelang. Uit het onderzoek blijkt evenwel dat de Nederlandse partner meer invloed krijgt, daar steeds minder vaak een minderheidsbelang en relatief steeds vaker een meerder-

8. Zie bij voorbeeld G. Hamel, Y.L. Doz en C.K. Prahalad, Collaborate with your competitor- and win, *Harvard Business Review*, januari/februari 1989, blz. 133-139.

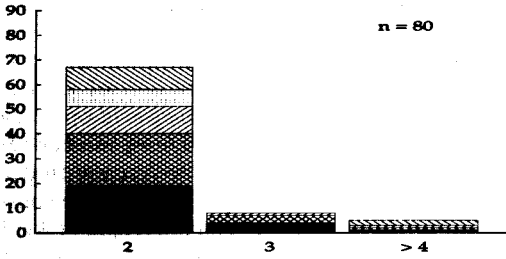
9. Zie M. Hergert en D. Morris, Trends in international collaborative agreements, in: F.J. Contractor en P. Lorange (red.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, 1988, blz. 99-109.

heidsbelang wordt genomen in de internationale joint venture¹⁰. De financiële participatie zegt echter niet alles over de feitelijke zeggenschapsverhouding. Ook in het geval een partner een minderheidsaandeel heeft, kan deze de meeste zeggenschap hebben, bij voorbeeld vanwege de inbreng van essentiële activa. Redenen voor de veelgekozen 50/50-relatie zijn (i) 'gewoonte', (ii) een dergelijke verdeling straalt vertrouwen uit naar de partner¹¹.

Aantal partners

Samenwerking door middel van internationale joint ventures blijkt voornamelijk met maar één andere onderneming te geschieden (figuur 7).

Figuur 7.

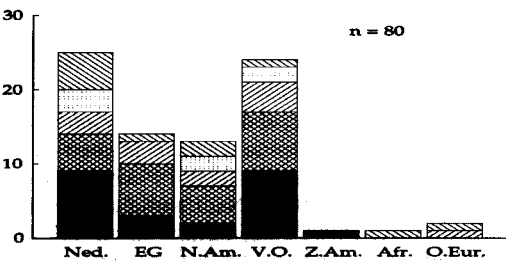


In bijna 85% van de gevallen zijn slechts twee partners betrokken bij de relatie. Dit resultaat wordt ook door eerder onderzoek bevestigd¹². Multi-partnerrelaties zijn vanwege coördinatieproblemen in een internationale context extra moeilijk te realiseren.

Locatie

Internationale joint ventures met minimaal één Nederlandse multinationale onderneming als partner blijken vooral in Nederland of in het Verre Oosten gesitueerd te zijn (samen 60%), zie figuur 8.

Figuur 8.



Iets minder belangrijke vestigingsregio's zijn de overige landen van de Europese Gemeenschap en de VS. Er is in de onderzochte periode geen enkele internationale joint venture opgezet die gesitueerd was in Engeland. Dit wil echter niet zeggen dat er geen internationale joint venture is aangegaan met een Engelse partner. Voorbeelden hiervan zijn de internationale joint venture tussen Shell en ICI (1985) en een internationale joint venture tussen Philips en General Electric Company (1987). Tegen de verwachting in blijkt het aantal internationale joint ventures opgezet door Nederlandse multinationale ondernemingen in het Verre Oosten sterk af te nemen. De verwachting was daarbij vooral gebaseerd op de gewenste aanwezigheid in groeiemarkten. Deze sterke daling kan betekenen dat Neder-

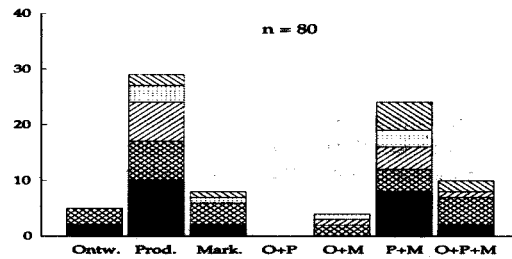
landse multinationale ondernemingen reeds in voldoende mate aanwezig zijn in deze regio, of dat andere toetredingsvormen (bij voorbeeld het zelf opzetten van een vestiging) geprefereerd worden. Mislukkingen van eerdere internationale joint ventures zouden hierbij een belangrijke rol kunnen spelen. Hierover is geen informatie bekend.

Internationale joint ventures met Oosteuropese landen komen pas sinds kort een enkele keer voor; wellicht zullen er in de toekomst meer internationale joint ventures met ondernemingen in deze landen tot stand komen.

Waardeketen

Nederlandse ondernemingen blijken vooral een voorkeur te hebben voor internationale joint ventures gericht op de gezamenlijke productie van een product of dienst (ruim 35%). Interessant is de tendens dat samenwerking op bepaalde deelaspecten zich uitbreidt in de richting van meer integrale samenwerking. In plaats van samenwerking op het gebied van de ontwikkeling, productie of marketing van een product of een dienst, wordt de combinatie van deze drie opeenvolgende activiteiten alsmede de combinatie van productie en marketing steeds belangrijker (figuur 9).

Figuur 9.



De samenwerking in een internationale joint venture lijkt daarmee steeds meer activiteiten te omvatten; de relatie wordt hechter van karakter. Partners worden hierdoor steeds afhankelijker van de relatie en van elkaar. Deze groeiende wederzijdse afhankelijkheid zal in de meeste gevallen opportunistisch gedrag van één van de partners kunnen ontmoedigen of zelfs voorkomen, en uit dien hoofde de stabiliteit van de internationale joint venture ten goede kunnen komen¹³.

10. Ondernemingen ervaren de financiële participatie ogenschijnlijk als belangrijke strategische informatie, daar deze verdeling regelmatig niet te achterhalen bleek uit het *Het Financieele Dagblad*. Het napluizen van additionele bronnen (onder meer jaarverslagen en telefonische navraag) elimineerde dit probleem grotendeels. Op slechts één financiële participatie na bleken alle financiële participaties te achterhalen.

11. Zie J. Bleeke en D. Ernst, The way to win cross-border alliances, *Harvard Business Review*, november/december 1991, blz. 127-135.

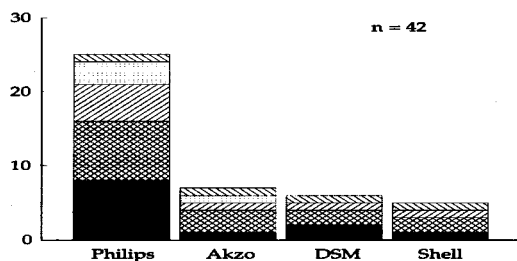
12. Zie bij voorbeeld J.M. Hoekman, *The role of the joint venture in the strategy of corporations*, proefschrift, UvA, 1984; M. Hergert en D. Morris, op.cit., 1988.

13. Zie P.J. Buckley en M. Casson, A theory of cooperation in international business, blz. 31-54, in F.J. Contractor en P. Lorange (red.), op.cit., 1988.

Meest actieve Nederlandse ondernemingen

Uit het onderzoek blijkt overduidelijk dat niet alle Nederlandse ondernemingen even veel internationale joint ventures aangaan. Het blijkt dat er in de periode 1985 tot en met 1989 slechts vier Nederlandse ondernemingen zijn geweest, die meer dan vier internationale joint ventures hebben opgezet. Deze vier ondernemingen, actief in bedrijfstakken die gekenmerkt worden door een hoge technologische intensiteit, waren betrokken bij ruim 53% van het totale aantal internationale joint ventures in die periode. Een uitschieter binnen dit onderzoek was Philips, dat in de periode van onderzoek maar liefst 25 internationale joint ventures heeft opgezet (ruim 30%, zie figuur 10)¹⁴. Indien Philips buiten dit onderzoek zou worden gelaten, zouden de resultaten waarschijnlijk aanzienlijk wijzigen.

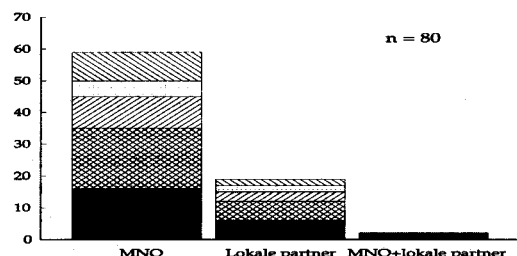
Figuur 10.



Soort partner

Nederlandse ondernemingen kiezen voor het opzetten van een internationale joint venture in bijna driekwart van de gevallen een multinationale onderneming als partner (figuur 11).

Figuur 11.



Verklaringen hiervoor zijn:

- multinationale ondernemingen 'hebben meer te bieden' (zoals financiële middelen, kennis, 'marktmacht', enzovoort);
- er is minder druk van gast-overheden op buitenlandse ondernemingen om samenwerkingsverbanden aan te gaan met lokale ondernemingen, vanwege liberalisering van het toelatingsbeleid jegens die buitenlandse ondernemingen.

Conclusies

Wat het aangaan van internationale joint ventures betreft was 1987 een opmerkelijk jaar. Zo was er in dat jaar naast de gesignaleerde daling van het aantal internationale joint ventures eveneens sprake van een toenemende voorzichtigheid ten aanzien van het aangaan van internationale joint ventures. In 1987 bleken, in vergelijking met de voorgaande jaren 1985 en 1986, namelijk relatief veel internationa-

le joint ventures defensief van aard, horizontaal gericht, gemotiveerd door het realiseren van efficiëncy-voordelen, en sterk productiegericht. Bovendien kwamen in 1987 relatief veel financiële minderheidsparticipaties voor. Deze karakteristieken wijzen op een terughoudende opstelling van Nederlandse multinationale ondernemingen bij het tot stand brengen van internationale joint ventures. Opvallend is dat er in 1988, ondanks een lager aantal internationale joint ventures, weinig tot niets meer te merken is van zo'n voorzichtige opstelling. Internationale joint ventures zijn in 1988 (en deze trend zet ook door in 1989) juist relatief meer offensief, vaker gericht op verkrijging van markttoegang, sterk productie- en marketinggericht en vaker meerderheidsparticipaties dan in de voorgaande jaren. Een duidelijke verklaring voor de terughoudende opstelling van Nederlandse multinationale ondernemingen in 1987 ontbreekt. Wellicht speelde de beurskrach in oktober van dat jaar een rol. Ondernemingen hebben mogelijk geanticipeerd op de toenemende onzekerheid, en op de komst van een recessie. Het uitblijven van een echte recessie en de gebleken veerkracht bij het opvangen van de consequenties van de beurskrach, zijn mogelijke verklaringen voor de welhaast tegenovergestelde opstelling in de jaren nadien.

In hoeverre het geschetste patroon in de jaren negentig zal doorzetten is op basis van het onderzochte materiaal niet te zeggen. Mogelijke verklaringen voor de sterke daling van het aantal internationale joint ventures na 1987 zijn:

- verzadigingseffecten; geleidelijk aan is het verschijnsel internationale joint venture voldoende bekend geworden;
- de keerzijde van internationale joint ventures (bijvoorbeeld zeggenschapsproblemen en coördinatieproblemen) zijn beter bekend geworden;
- Nederlandse multinationale ondernemingen zijn minder bereidwillig om hun strategische samenwerkingsrelaties via de pers (i.c. *Het Financieele Dagblad*) openbaar te maken¹⁵.

Slot

Niet alle internationale joint ventures zullen een schot in de roos zijn. Op deze plaats is geen aandacht geschonken aan het succes of echec van internationale joint ventures. Naar aanleiding van dit onderzoek willen wij echter benadrukken dat interorganisatorische samenwerking niet langer moet worden beschouwd als een perifeer verschijnsel, maar als een belangrijk instrument in de strategie van ondernemingen.

Pieter Jagersma
John Bell

14. In de loop van de beschouwde periode was overigens een sterke daling waar te nemen van het aantal internationale joint ventures dat Philips is aangegaan.)

15. Navraag bij *Het Financieele Dagblad* leerde dat er geen beleidswijziging is opgetreden bij de redactie ten aanzien van het opnemen van informatie over internationale joint ventures en andere strategische samenwerkingsrelaties.