

Joint ventures

De joint venture is tot nu toe voornamelijk bestudeerd vanuit zeer verschillende gezichtshoeken. Diverse onderzoekers hebben op nationaal of internationaal niveau gezocht naar onderscheidende kenmerken en geprobeerd de omvang van joint-venture-activiteiten te meten. Tegenover dit onderzoek in de breedte staat onderzoek dat meer in de diepte kijkt door het voorkomen en functioneren van joint ventures in een bepaalde bedrijfstak te onderzoeken. Een derde benadering is die vanuit het ondernemingsbeleid. Een theorie die de bevindingen van de verschillende benadering intergreert, ontbreekt vooralsnog. In dit artikel wordt een aanzet gegeven tot een dergelijke theorie. Daarbij wordt de joint venture gekarakteriseerd als een van nature instabiele organisatievorm die vooral een instrument is om risico's te beheersen die buiten het gezichtsveld van de normale bedrijfsvoering vallen.

PROF. DR. H.W. DE JONG*

Zoals de naam aangeeft, is een 'joint venture' een gezamenlijke activiteit of onderneming van twee of meer partners met het doel iets nieuws te beginnen. Een omschrijving als deze roept echter een aantal vragen op. Wat zijn de onderscheidende kenmerken van een dergelijke samenwerking? Hoe verhouden de erkende nadelen van samenwerking tussen ondernemingen zich tot de veronderstelde voordelen van joint ventures? Zijn joint ventures altijd gericht op het realiseren van ondernemingsdoelstellingen of worden ze ook gebruikt voor het beperken van de concurrentie? Welke typen joint ventures en welke strategieën kunnen worden onderscheiden? Is er een theoretische verklaring te geven voor joint ventures die strookt met de bekende feiten? Welke informatiebronnen hebben we?

Een aantal van deze vragen zal in dit artikel worden behandeld. Eerst wordt de samenwerkingsparadox uiteengezet en het begrip joint venture verder ontwikkeld. Vervolgens komen de kenmerken van joint ventures aan de orde. Na een beschouwing over strategie en resultaten van joint ventures, besluit het artikel met enkele opmerkingen over de constructie van een theorie met betrekking tot de joint venture. Het artikel beperkt zich tot zakelijke samenwerkingsverbanden en de aandacht zal geconcentreerd worden op z.g. 'equity joint ventures', joint ventures die te onderscheiden zijn van contractuele samenwerkingsverbanden. De vele gevallen waarin nationale overheden betrokken zijn bij joint ventures met ondernemingen blijven dus buiten beschouwing.

De samenwerkingsparadox

Samenwerking tussen ondernemingen kan verscheidene doelen dienen. In de eerste plaats kunnen ondernemingen elkaar in kwalitatief of in kwantitatief opzicht aanvullen. Transacties kunnen zeer ingewikkeld zijn, dat wil zeggen veel verschillende aspecten hebben. Zij kunnen ook te groot zijn voor een afzonderlijke onderneming. Samenwerking kan in die gevallen uitkomst bieden. In de tweede plaats hebben afzonderlijke kleine ondernemingen bij sommige transacties een ongunstige marktpositie. Samenwerking kan de marktpositie soms verbeteren doordat daarmee een tegenwicht wordt geboden tegen de

macht van een dominante leverancier of koper. In de derde plaats zijn sommige activiteiten zo nieuw en riskant dat ondernemingen – groot of klein – samenwerking nodig hebben om het risico te spreiden en om iets nieuws van de grond te krijgen. In de vierde plaats kan het herstructureren van lopende activiteiten enige – meestal tijdelijke – samenwerking met zich meebrengen om rationalisatie door te voeren, activiteiten te reorganiseren en de weg vrij te maken voor hernieuwde expansie.

Samenwerking heeft echter een inherente paradox. Samenwerking vindt plaats tussen onafhankelijke ondernemingen; de resultaten die men met de gezamenlijke actie hoopt te bereiken, kunnen enkel gezamenlijk worden gerealiseerd. Het paradoxaal is dat de uitkomst zowel aan de gezamenlijke activiteit als aan de individuele deelnemingen moet worden toegerekend en dat de samenwerkende ondernemingen met deze wetenschap in het achterhoofd zullen proberen hun inbreng, de regels van de overeenkomst of de verdeling van de opbrengst in hun voordeel te veranderen. Natuurlijk kunnen de voorwaarden en regels worden vastgelegd voor de samenwerking begint, maar onverwachte veranderingen in markten – positief of negatief – vereisen aanpassing, nieuwe beslissingen en veranderd gedrag.

Door een joint venture op te richten besluiten twee of meer ondernemingen samen te werken in een nieuw gestichte onderneming, waaraan beide bijdragen en waarvan beide hopen te profiteren. Het is gedeeltelijke samenwerking tussen onafhankelijke organisaties, die middelen inbrengen en die moeten beslissen over de verdeling van de bestuurlijke macht: zal een van de partners de beheersaak op zich nemen als een dominante partner, zullen de partners de bestuurlijke verantwoordelijkheden delen, of zal de joint venture worden bestuurd als een onafhankelijke onderneming?

Een joint venture hoeft niet noodzakelijk te worden opgericht door twee zelfstandige moederondernemingen, zoals in de literatuur wel eens wordt gesuggereerd. De Westduitse monopoliecommissie maakt terecht onderscheid tussen zuivere en indirecte joint ventures. De laatste categorie betreft gezamenlijke dochteronderne-

* Hoogleraar externe organisatie aan de Universiteit van Amsterdam.

mingen met enkel joint ventures als moeders, hetgeen men veel tegenkomt.

Joint ventures worden wel verondersteld te zijn „a form of association which implies cooperation for more than a very transitory period” 1), of „should have a more lasting nature” 2). Sommigen spreken zelfs van samenwerking „... on a permanent basis” 3). Hoewel de partners heel wel van plan kunnen zijn langdurig te gaan samenwerken, is in de praktijk de duurzaamheid van joint ventures gering. De samenwerkingsparadox zorgt ervoor dat de joint venture een zeer labiele organisatievorm is. „Quite a number of studies indicate that 30 – 40 per cent of all joint ventures fail...” 4). Dezelfde auteur spreekt zelfs van een ‘failure cycle’. Als het rendement van een ‘shared management venture’ (vergeleken met de raming of het rendement van aanwijsbare concurrenten) begint te dalen, is de typische reactie het nauwlettender volgen van de activiteiten van de joint venture. Dit vertraagt en verwt het besluitvormingsproces, wat het rendement verder doet teruglopen en de partners aanzet tot nog meer directe bemoeienis enz. Belangentegenstellingen worden ook genoemd als een oorzaak van problemen 5), hoewel een onderzoek naar joint ventures van multinationale ondernemingen geen bevestiging van die stelling opleverde 6). De stelling is daarmee niet verworpen, want „ownership change appeared to take place primarily in order to avoid conflict over the implementation of multinational firm policies decided on for reasons external to particular joint ventures” 7).

Hoe dit ook zij, de literatuur is tamelijk unaniem over de instabiele aard van de joint venture. Een onderzoek van de chemische industrie in de VS tussen 1924 en 1969 kwam tot een faalquote van joint ventures van 0,25, welke quote was gedefinieerd als het aandeel joint ventures dat binnen drie jaar na oprichting ontbonden werd 8). Brooke en Remmers stelden dat „satisfaction at entry, however, is no guarantee of the medium or long – term viability of a joint venture. Nearly 35 per cent of all the joint ventures that American companies have entered into with European companies in Europe have ended either in divorce, ... or in a significant shift of power ...” 9). Een recent onderzoek van Nederlandse joint ventures kwam tot een overeenkomstige conclusie: „Given the Dutch data, the joint venture turns out to be a rather unstable interorganizational form” 10).

Ondanks de geringe levenskansen van joint ventures, lijkt hun aantal op lange termijn toe te nemen. Gedurende de hele twintigste eeuw is de joint venture van een uitzonderlijke organisatievorm, door enkele internationale ondernemingen toegepast, een tamelijk algemeen toegepaste figuur geworden. Nadat zij eerder over het jaarlijkse aantal joint ventures had bericht 11), meldde de Europese Commissie onlangs een toeneming van het verschijnsel onder de 1.000 grootste Europese ondernemingen 12). Bovendien heeft de Europese Commissie hierin aanleiding gezien om richtlijnen voor te stellen 13). Voor Noord – Amerika wordt ook een toeneming van het aantal joint ventures gemeld 14). De verschillende studies leveren de algemene indruk op dat joint ventures gestaag in aantal stijgen, maar dat het aantal oprichtingen op de korte termijn positief varieert met de conjunctuur.

Kenmerken

Aan de hand van enige recente publikaties worden in deze paragraaf de kenmerken van joint ventures geschetst. Dit overzicht maakt het mogelijk de structurele eigenschappen van joint ventures vast te stellen. Met die kennis zijn we in staat het strategische gedrag van ondernemingen met betrekking tot en de werking van joint ventures te beoordelen. Op deze wijze kunnen we wellicht dichterbij een theorie van de joint venture komen, die nog ontbreekt. De kenmerken die worden besproken zijn bestuur, oorsprong, richting, omvang en functie, zowel voor de moederondernemingen als voor de joint venture zelf.

Bestuur

In beginsel kunnen joint ventures worden bestuurd door de partners of als zelfstandige ondernemingen zich zelf besturen. Als in het eerste geval de partners beide een actieve rol spelen, spreekt men van ‘shared management ventures’. Als een van beide partners bij het besturen van de joint venture de boventoon voert en de andere een passieve houding aanneemt, wat meestal het geval is bij een minderheidsdeelneming 15), spreekt men van een ‘dominant parent joint venture’. Deze laatste heeft als onderscheidend kenmerk dat de dominante partner de joint venture als het ware bestuurt als een volledige dochteronderneming. In dergelijke gevallen zijn eigendom en bestuursmacht niet noodzakelijk identiek: een onderneming kan een joint venture ook domineren zonder een meerderheidsaandeel te hebben. De ‘algemeen’ manager, met meer of minder vrijheid van handelen, rapporteert aan de dominante onderneming. De functionele managers zijn afkomstig uit de moederonderneming. Ook vindt de evaluatie van de activiteiten en de strategieën van de joint venture plaats onder toezicht van de dominante partner. De raad van bestuur van de joint venture, die uit bestuurders van alle partners bestaat, heeft voornamelijk een ceremoniële rol.

Bij ‘shared management joint ventures’ zijn de partners min of meer even sterk betrokken. De raad van bestuur of het dagelijks bestuur lijkt echte macht te hebben. Managers zijn afkomstig van verschillende partners, meestentijds in verhouding tot de specifieke bijdragen van de partners aan de joint venture.

Bij een onafhankelijke joint venture heeft de directie een grote mate van beslissingsvrijheid met betrekking tot het prijsbeleid, de omzetdoelstellingen, het productieproces, het produktontwerp en het personeelbeleid.

Hoewel dit onderscheid tussen drie bestuurstypen zeer goed kan worden gebruikt om het verband tussen structuur en functioneren van joint ventures te bepalen (zie hierna), dient men te beseffen dat de werkelijkheid vaak veel ingewikkelder is. In de eerste plaats kunnen joint ventures zijn opgezet door ondernemingen die tot dezelfde groep behoren. Dergelijke interne joint ventures kunnen voordelen bieden op belastinggebied 16). Een andere overweging is de wens om met een afzonderlijke organisatie activiteiten te ondernemen die buiten het werkerrein vallen van de bestaande concernonderdelen. Een goed voor-

1) W.G. Friedmann en G. Kalmanoff, *Joint international business ventures*, New York, 1961, blz. 6.

2) F. Huseman, *Das internationale joint venture in betriebswirtschaftlicher Sicht*, Reinheim, 1972, blz. 19.

3) E.J. Kolde, *International business enterprise*, Englewood Cliffs, 1983, blz. 260.

4) J.P. Killing, *Strategies for joint venture success*, Londen/Canberra, 1983, blz. 12.

5) C.F. Karsten, De bankiersfunctie bij het tot stand brengen van de joint venture, *Tijdschrift voor Vennootschappen en Stichtingen*, 1970, nr. 7/8; en H.W. van Hilten, *Joint ventures*, Deventer, 1968.

6) L.G. Franko, *Joint venture survival in multinational corporations*, New York, 1971, blz. 38.

7) Idem, blz. xxx.

8) S.V. Berg en P. Friedman, Corporate courtship and successful joint ventures, *Californian Management Review*, 1980, jg. 22, nr. 3, blz. 88.

9) M.Z. Brooke en H.L. Remmers, *The multinational company in Europe: some key – problems*, Londen, 1972, blz. 67.

10) J.M. Hoekman, *The role of the joint venture in the strategy of corporations*, proefschrift Universiteit van Amsterdam, 1984, blz. 127.

11) Europese Commissie, *Ninth report on competition policy*, Brussel, 1980.

12) Europese Commissie, *Fifteenth Annual Report*, Brussel, 1985.

13) P.D. Sutherland, *Towards positive guidelines on joint ventures*, Brussel, 1985.

14) Killing, op. cit., blz. 3-4.

15) Idem, blz. 16.

16) D.F. Channon en M. Jalland, *Multinational strategic planning*, Londen, 1979, blz. 169; en J.F. Chown, *Taxation and multinational enterprise*, Londen, 1974, blz. 74-76.

beeld van dit laatste type joint venture biedt de Japanse keiretsu - structuur.

In de tweede plaats kunnen de bestuursrelaties in de loop van de tijd verschuiven als gevolg van veranderende belangen van de partners of doordat de behoeften van de joint venture veranderen door de kennis en ervaring die zij gaandeweg opdoet in de markt. De veranderingen kunnen b.v. een lossere band met een van de partners inhouden, of een regionale opsplitsing in verscheidene joint ventures gekoppeld aan een wijziging van de deelnemingsverhoudingen overeenkomstig de regionale belangen van de partners 17). Een variant hierop is een aantal regionale joint ventures met gelijke eigendomsverhoudingen maar een verschillende verdeling van de bestuursmacht per regio 18).

In de derde plaats kan een joint venture zelf weer joint ventures aangaan met andere ondernemingen dan de partners. De redenen hiervoor kunnen uiteenlopen van lokale politieke overwegingen, de wens om de activiteit op bepaalde markten niet aan de grote klok te hangen tot de noodzaak een lokale partner met specialistische kennis (marketing b.v.) te interesseren. Als beide partners zelf joint ventures zijn resulteert een indirecte joint venture.

In veel gevallen is het voor buitenstaanders niet gemakkelijk vast te stellen welke partner de joint venture beheert omdat de gekozen structuren nogal ingewikkeld zijn. Dit verschijnsel hangt samen met een van de belangrijkste voordelen van de joint venture, nl. de mogelijkheid van flexibele aanpassing aan veranderende omstandigheden. Zoals we verderop zullen zien, maakt dit de joint venture tot een middel om ondernemerschap structureel, ruimtelijk en in de tijd optimaal te organiseren. Daarentegen neemt de efficiency uit het oogpunt van de manager af naarmate de joint venture complexer wordt. Het komt er dus op aan een evenwicht te vinden tussen flexibiliteit en complexiteit. Dit vereist een voortdurende heroverweging, waarvan het opstellen van een oprichtingsakte, van uitvoeringsbesluiten en andere overeenkomsten terugkerende fasen zijn. In de regel zijn dat momenten waarop een partner beslissingen kan blokkeren die de andere partner(s) of de directie van de joint venture wenselijk acht. Om van een joint venture een succes te maken is meer nodig, in het bijzonder een positieve controle die de joint venture in goede banen leidt. Aan de basis van een joint venture ligt daarom goed ondernemerschap en dat maakt een joint venture een aantrekkelijke constructie in die gevallen dat een volledige dochteronderneming om wat voor reden dan ook niet tot de mogelijkheden behoort.

De aantrekkelijkheid van de joint venture wordt eens te meer duidelijk als de equity joint venture wordt vergeleken met de contractual joint venture ofte wel het consortium. Een consortium is een groep onafhankelijke ondernemingen die bij het realiseren van een grootschalig veelzijdig project samenwerken op basis van een overeenkomst. Bij een consortium is er dus geen afzonderlijke gezamenlijke onderneming die het risico en de verantwoordelijkheid draagt voor de gezamenlijke activiteit. Aangezien de partners de risico's kunnen beoordelen die samenhangen met de eigen hoofdactiviteit, wordt doorgaans voor de consortiumstructuur gekozen als de inbreng van de partners op ieders vakgebied ligt. De equity joint venture ligt juist meer voor de hand als het gaat om het ontwikkelen van activiteiten buiten het specifieke vakgebied en/of het pionieren in onbekend gebied.

Richting, omvang en bedrijfstak

Joint ventures zijn doorgaans actief op markten die voor de partners in functioneel of geografisch opzicht perifeer zijn. In dit verband rijzen twee vragen, zoals Hoekman stelt. In de eerste plaats kan men zich afvragen welke relatie bestaat tussen de joint-venture-activiteit en de aard van de bedrijfstakken waarin de partners opereren. In de tweede plaats kan men zich afvragen hoe de relatie is tussen de moederonderneming en de joint venture.

Om een antwoord op de eerste vraag te vinden heeft

Hoekman septielindelingen van de 175 grootste Nederlandse ondernemingen opgesteld naar de graad van diversificatie en verticale integratie (in 1980). Hij concludeert daaruit dat gemeten aan het aandeel joint ventures per groep de joint-venture-activiteit zowel toeneemt met de diversificatie- als met de integratiegraad 19). Hoekman constateert ook een duidelijke positieve samenhang tussen de gemiddelde ondernemingsomvang en het aantal joint ventures per groep.

Men kan ook een rechtstreeks verband proberen te leggen tussen de joint-venture-activiteit en de bedrijfstak of sector. Ondernemingsomvang (gemeten aan de omzetgrootte), diversificatie/verticalisatiegraad en bedrijfstak kunnen onderling samenhangen en gezamenlijk een bepaald verband vertonen met de joint-venture-activiteit. Rekening houdend met lokale bijzonderheden, lijkt deze stelling inderdaad voor verscheidene landen op te gaan. Gegevens voor West-Duitsland en Nederland, voor Amerikaanse multinationals en enigszins oudere gegevens voor Franse ondernemingen ondersteunen het algemene idee dat joint ventures voornamelijk voorkomen in de oliewinning en -verwerking, de mijnbouw, de basismetaleindustrie, de chemische industrie en de machinebouw. Naarmate een industrie zich meer bezighoudt met consumentengoederen, neemt het aantal joint ventures af. Rond 1980 waren er b.v. weinig joint ventures in sectoren als voeding, detailhandel, textiel en automobielenindustrie. In de dienstensector, het bankwezen en het transport is de neiging om joint ventures aan te gaan wel groot. Dat geldt ook het verzekeringswezen voor zover het gaat om herverzekering, onroerend-goedbeleggingen en riskante segmenten van de verzekeringsmarkt.

Dit onderzoek ondersteunt de conclusie dat in de bedrijfstakken die een min of meer homogeen produkt verkopen, meer joint ventures voorkomen. Door het soort produkt kunnen ondernemingen in deze sectoren zich nauwelijks van hun concurrenten onderscheiden. Bij grondstoffen, halfabrikaten, geld- en vervoersdiensten en herverzekering is dit zeker het geval. Bovendien dragen deze ondernemingen alle de kenmerken van massa-producenten: ze zijn groot, verticaal geïntegreerd, ze proberen te diversificeren om het effect van economische golfbewegingen te dempen en ze zijn geneigd prijsconcurrentie te vermijden. Het concurrentieproces werkt daarvoor niet op dezelfde manier als in andere sectoren. De genoemde kenmerken vertonen een inherente samenhang. Het zal niemand verbazen dat er ook een nauw verband bestaat tussen deze kenmerken en de joint-venture-activiteit. Uit tabel 1, waarin voor grote ondernemingen in West-Duitsland bedrijfstak, omvang en aantal joint ventures worden geconfronteerd, blijkt dit duidelijk. Men dient overigens wel te beseffen dat vergelijkbare ondernemingen in dezelfde sector qua aantal joint ventures sterk kunnen verschillen 20).

Het antwoord op de tweede vraag, die naar de verhouding tussen moederondernemingen en joint ventures, is minder eenduidig. Er zijn twee punten van belang, te weten de richting van de activiteit van de joint venture en de omvang van de joint venture.

Wat de omvang betreft valt gemakkelijk te constateren dat de meeste joint ventures klein zijn, zelfs die van grote ondernemingen. Gegevens van de Westduitse monopolie-commissie bevestigen dat: bijna 70% van de (i.c. 300) joint ventures van de 100 grootste Duitse ondernemingen had in 1980 een geplaatst aandelenkapitaal van minder dan Dm 10 mln. Overigens bedroeg het gemiddelde geplaatste aandelenkapitaal Dm 27 mln., wat mede gezien de hoge

17) Voorbeelden zijn regionale joint ventures van Dunlop en Pirelli.

18) AGA en Air Liquide hadden in West-Duitsland en België vier joint ventures voor de productie van diverse gassen, waarin ieder voor 50% deelneemt, maar waarbij de de bestuursmacht bij een van de partners is gelegd. Zie Hoekman, op. cit., blz. 25.

19) Hoekman, op. cit., blz. 113.

20) Idem, blz. 96 - 98.

Tabel 1. De 92 grootste ondernemingen in West-Duitsland gerangschikt naar hoofdactiviteit en hun joint ventures a)

industrie	Aantal ondernemingen	Totale binnenlandse omzet in mln. Dm (1978)	Aantal binnenlandse joint ventures	Gemiddelde aantal joint ventures per onderneming
Elektriciteitsproductie	2	15.921	92	46,0
Steenkoolwinning	2	5.447	37	18,5
Chemie	9	64.721	106	11,8
Rubberverwerking enz.	9	76.234	232	25,3
Olieraffinage	1	1.915	2	2,0
Metaal	8	61.975	435	54,4
Constructietechniek	3	13.199	76	25,3
Machinebouw	5	19.506	23	4,6
Auto-industrie	7	72.013	5	0,7
Elektro-techniek	8	62.644	40	5,0
Voedingsmiddelen	3	12.426	7	2,3
Tabak	3	11.845	2	0,7
Bouw	5	14.435	5	1,0
Groothandel	11	36.155	45	4,1
Detailhandel	11	44.269	8	0,7
Vervoer	2	7.445	8	4,0
Overige diensten	2	7.683	0	0,0
Overige	1	2.850	10	10,0
Totaal	92	530.683	1.133	12,4

a) Binnen de top-100 van Westduitse ondernemingen komen 8 ondernemingen voor die onderlinge joint ventures zijn van andere ondernemingen op de lijst. Deze joint ventures blijven hier buiten beschouwing.

Bron: Monopolkommission, Hauptgutachten II (1976/77), en idem III (1978/79), Baden Baden, 1978 en 1980.

concentratie in de middencategorieën 21) aangeeft dat joint ventures van grootschalige ondernemingen niet altijd kleine bedrijfjes zijn. Soms zijn joint ventures zeer groot, b.v. de Gasunie, de Belgische staalonderneming Sidmar (nu een dochter van Arbed) of de aluminium-ondernemingen in Brazilië en Ierland, waarin meer dan \$ 1 mrd. geïnvesteerd is en waarin de belangrijkste internationale aluminiumconcerns deelnemen.

Zoals reeds ten aanzien van bedrijfstakken is vastgesteld, blijken er ten aanzien van de omvang van joint ventures wel tendenzen te bestaan, maar geen vaste regels. Ten aanzien van het eerste punt bestaat minder duidelijkheid. Als we kijken naar bepaalde takken van industrie lijken joint ventures op het eerste gezicht allemaal in dezelfde richting te werken. Ondanks hun verschillende historische achtergrond en geografische positie lijken de Amerikaanse, Britse, Franse, Westduitse en Belgische staalondernemingen sterk op elkaar lijkende joint ventures te zijn aangegaan. Fussfeld stelde al in 1958 vast dat meer dan driekwart van de Amerikaanse staalondernemingen onderling joint ventures hadden opgezet die waren gericht op achterwaartse verticale integratie 22). Verticale integratie door middel van een joint venture mag dan zeer veel voorkomen, maar de eerste indruk kan misleidend zijn. Diversificatie in verwerking en bijproducten, transport en chemie en zelfs advieswerk komen ook voor 23). Onderzoekingen met een algemeen karakter zijn nogal schaars. Gezien de moeilijkheden die men bij het indelen van joint ventures in verticale, horizontale en diagonale verbindingen tegenkomt, is het niet verwonderlijk dat dergelijke onderzoekingen zo schaars zijn. Een Amerikaans survey-onderzoek voor de jaren zestig kwam op 45% horizontale, 35% verticale en 20% diagonale joint ventures 24). Een andere studie, die zich beperkte tot joint ventures in de binnenlandse industrie kwam daarentegen op minder dan 10% diagonale joint ventures 25). Hoekmans survey-onderzoek voor Nederland vermeldt een aandeel van diagonale joint ventures van 33%, terwijl de grootste categorie die van de verticale verbindingen was (39%). Dit onderzoek onder de 100 grootste joint ventures in Nederland had ook betrekking op joint ventures buiten de industrie.

Het gebruik

Een zelfde situatie treffen we aan bij de functies die joint ventures vervullen. Geen enkele functie is het privilege van joint ventures. Tabel 2 vermeldt de strategische functies van de 264 joint ventures van de 100 grootste Nederlandse ondernemingen in 1980. De vorming van een kennis-pool (16,4%), de penetratie van nieuwe markten of sectoren (22%), toelevering en distributie worden vaak genoemd. De grote variëteit aan functies zegt echter meer. Uiteraard kan een joint venture verscheidene functies tegelijkertijd vervullen, wat het hoge totaal in de eerste kolom verklaart.

Tabel 2. De strategische functies van joint-venture-deelnemingen van de 10 grootste ondernemingen in Nederland.

Functies	Aantal keren genoemd	%
Verzekeren of creëren distributienet	58	11,3
Produktontwikkeling	9	1,8
Schaalvoordelen door bundeling (financiële) hulpmiddelen	57	11,1
Kennis-pool	84	16,4
Productiviteitsstijging door fusie in joint venture	21	4,1
Overleving dochtonderneming door onderbrenging in joint venture a)	5	1
Aanzet tot overneming	2	0,4
Levering grondstof	47	9,2
Marktbeheersing	14	2,7
Desinvestering	7	1,4
Hulp aan andere onderneming b)	6	1,2
Export	21	4,1
Penetratie nieuwe markten/sectoren	113	22
Risicospreiding	38	7,4
Marktverdeling	3	0,6
Risicoverdeling	27	5,3
Totaal	512	± 100

a) Een voorbeeld hiervan is de Spinnerij Nederland, een joint venture van verscheidene textielproducten en de overheid.

b) Een voorbeeld hiervan is de ijzergieterij De Globe, die in 1981 is voortgezet als joint venture van Estel en Liof.

Bron: Hoekman, op. cit., blz. 124.

Strategie en functioneren

De voornaamste doelen van de meeste ondernemingen zijn overleven, winst maken en groeien. In welke volgorde die doelen worden nagestreefd zal vanzelfsprekend verschillen voor verschillende ondernemingen en voor een en dezelfde onderneming in de loop van de tijd kunnen veranderen. We kunnen beide gezichtspunten in een schema vangen door de ondernemingsdoelen en de daarop gebaseerde strategieën te koppelen aan de marktomgeving en de marktfaas. Er komen dan vier hoofdstrategieën naar voren die relevant zijn voor de organisatorische beslissingen die ondernemingen moeten maken als zij overwegen joint ventures aan te gaan, te weten:

- penetratie;
- expansie;
- consolidatie;
- terugtrekking.

21) Monopolkommission, Hauptgutachten III (1978/79), Fusionskontrolle bleibt vorrangig, Baden Baden, 1980.

22) D.R. Fussfeld, Joint subsidiaries in the iron and steel industry, *American Economic Review*, 1958.

23) W. Adams, *The structure of American industry*, zevende uitgave, 1986, blz. 83-84.

24) J.L. Pate, Joint venture activity 1960 - 1968, *Economic Review of the Federal Reserve Bank of Cleveland*, 1969, blz. 1623.

25) S.E. Boyle, An estimate of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries, *Antitrust Law and Economics Review*, 1968, nr. 1, blz. 81-92.



Blijven Philips en Du Pont samen de concurrentie voor?
(foto ANP)

Met betrekking tot penetratie kan een joint venture zeer nuttig zijn om een nieuwe technologie te leren of, omgekeerd, om de financiële, marketing- of personele middelen te verkrijgen om een technologie of produkt op een nieuwe markt te brengen. Een complementaire joint venture is dan ook veelal de basis voor een internationale verbinding. Daarnaast kan een joint venture een instrument voor penetratie zijn als een project in financieel opzicht te zwaar is voor een onderneming, terwijl uitstel van marktintroductie uit concurrentieoverwegingen te riskant is. Een derde en laatste reden om een joint venture ten behoeve van marktpenetratie aan te gaan is van politiek-economische aard. Veel overheden eisen de participatie van een lokale partner, hetzij met een meerderheids- hetzij met een minderheidsbelang, als een buitenlandse onderneming in een land actief wil worden. De keus gaat dan tussen een joint venture en opgeven van die nationale markt. Volgens Janger was dit de een na belangrijkste reden waarom Amerikaanse ondernemingen joint ventures zijn aangegaan bij het penetreren van buitenlandse markten. Deze overweging speelde vooral een rol in de derde wereld (26).

Penetratie- en expansiestrategieën worden gecombineerd in die gevallen waarin de belangrijkste reden om joint ventures aan te gaan de aantrekkelijkheid van nieuwe markten is. Dit geldt voor zeer veel gevallen, zoals de vorming van een horizontale joint venture voor een binnen- of buitenlandse nieuwe markt als de concurrenten in ongeveer gelijke posities verkeren of als de risico's te groot worden geacht. Diagonale joint ventures kunnen voorkomen als een nauwelijks ontwikkelde markt een sterke geografische of produktdiversificatie vertoont, wat grote onzekerheden met zich meebrengt. Wederom kan de samenwerking de vorm hebben van een financiële versterking of een kennisinjectie in een veelbelovende dochter van een ander concern of in een kleine onafhankelijke onderneming (27).

Verticale joint ventures kunnen een belangrijke rol vervullen bij het consolideren van een marktpositie. Dergelijke joint ventures zijn vanuit de moederonderneming gezien of wel voorwaartse verbindingen gericht op ze-

kerstelling van de afzet, of wel achterwaartse verbindingen gericht op zekerstelling van noodzakelijke toeleveringen en dus van indirect belang voor het versterken van de marktpositie. Verticale joint ventures kunnen ook worden gebruikt voor het creëren van toetredingsdrempels (28). In de consolidatiefase kunnen horizontale joint ventures van nut zijn voor grootschalige ondernemingen om hun krachten te bundelen op een kartelachtige wijze ten einde rationalisatie te vergemakkelijken, de distributie te verbeteren of de onderlinge concurrentie te beperken. In het laatste geval zal de markt veelal te klein lijken en te weinig groeimogelijkheden bieden voor alle aanbieders.

Bij stagnerende en krimpende markten biedt een joint venture mogelijkheden om zich terug te trekken op een relatief stille en ordelijke manier. Het onderbrengen van produktiemiddelen in de joint venture kan de aangewezen weg zijn om de kostenstructuur te verbeteren, ruimte te scheppen voor de moederonderneming voor nieuwe zaken en overheidstoestemming te verkrijgen voor ontslagmaatregelen. Het hoeft geen betoog dat dergelijke joint ventures zowel horizontaal, verticaal of diagonaal kunnen zijn vanuit het gezichtspunt van een of meer partners.

In alle onderscheiden gevallen kan de joint venture een permanente oplossing zijn of slechts bedoeld voor een bepaalde tijd. Ook in die zin blijkt de joint venture het flexibelste instrument te zijn voor het realiseren van strategische ondernemingsdoelen voor de lange en de korte termijn. Immers, de joint venture kan vrijwel naadloos worden aangepast aan omgevingsfactoren en marktomstandigheden.

Succes of falen

In het voorgaande werd betoogd dat joint ventures tamelijk onstabiele organisatorische structuren zijn gebleken. De labiele werd verklaard met de samenwerkingsparadox: twee of meer partners die elkaar nodig hebben om een gemeenschappelijk doel te bereiken, hebben tegelijkertijd tegengestelde belangen en ideeën over hoe dat doel te bereiken. Een bijkomende oorzaak voor de instabiliteit van joint ventures is, zoals we ondertussen ook ontdekt hebben, hun ondernemende karakter. Immers, joint ventures worden vaak gebruikt om markten te penetreren, waaraan de nodige risico's kleven. Bovendien kan de instabiliteit voortvloeien uit het feit dat een joint venture een weloverwogen tussenstap is in een lange-termijnplan. Het is daardoor moeilijk uit te maken of het 'falen' van een joint venture de vooropgezette bedoeling was of niet. Falen wordt door buitenstaanders gemeten aan liquidatie, herschikking van de aandelenparticipaties tussen de partners, het toe- en uittreden van partners, verschuivingen van de bestuursmacht enz. Dergelijke instabiliteit houdt waarschijnlijk verband met onbevredigende resultaten, maar is niet noodzakelijk synoniem met slechte scores van financiële kengetallen. Een laag of negatief financieel rendement kan consistent zijn met de doelstellingen van een of meer van de partners.

Niettemin komt een globale samenloop van grote instabiliteit en laag rendement naar voren uit een gedetailleerde studie van 37 joint ventures door Killing (29). De verklaring van beide verschijnselen zoekt Killing in de aard van het ondernemingsbestuur. Joint ventures die door een van de partners worden bestuurd of die relatief autonoom zijn, blijken minder gauw opgeheven of gereorganiseerd te worden en beter te functioneren dan joint ventures die gezamenlijk bestuurd worden. Gezamenlijk bestuurd joint ventures blijken bovendien instabieler te zijn naarmate de bestuursmacht gelijkjer over de partners verdeeld is.

26) A.R. Janger, *Organization of international joint ventures*, New York, 1980.

27) Hoekman, op. cit., blz. 41.

28) Huseman, op. cit., blz. 81.

29) Killing, op. cit., blz. 22 - 24, 82 - 86.

In de literatuur wordt soms een instabiliteitsindex geconstrueerd en toegepast. De mate van instabiliteit wordt daarbij veelal gedefinieerd als het aantal 'joint venture instability events' gedurende een bepaald jaar en in een bepaald land gedeeld door het totale aantal joint ventures gedurende dat jaar. Beter is het te delen door het gemiddelde aantal joint ventures per jaar. Hoekman paste deze maatstaf toe op de Nederlandse joint ventures in 1981 en 1982. Hij vond een instabiliteitsgraad van bijna 13%, wat wil zeggen dat de gemiddelde joint venture eens in de acht jaar een instabiele fase beleeft (30). De teller van deze index werd evenwel nogal ruim geïnterpreteerd, hetgeen waarschijnlijk een overdrijving van de werkelijke instabiliteit oplevert. Immers, behalve acceptabele veranderingen zoals reorganisatie, herschikking van de aandelenpakketten en liquidatie, werd ook het stichten van joint venture en het omvormen van een bestaande onderneming tot een joint venture beschouwd als een manifestatie van instabiliteit.

Franko koos een andere maatstaf (31). Hij definieerde instabiliteit als het aantal 'instability events' gedeeld door het aantal jaren dat een onderneming in een gegeven periode in joint ventures deelneemt. De definitie van de teller is gelijk aan die van Hoekman. Het verschil steekt dus in de noemer, die bij Franko zowel het aantal joint ventures van een onderneming omvat als het aantal jaren dat een onderneming bij elke joint venture betrokken is. B.v. een onderneming die tussen 1970 en 1985 in drie joint ventures participeerde gedurende resp. 10, 5 en 2 jaren, telt voor 17 'joint venture jaren'. Dit is waarschijnlijk een nauwkeuriger benadering van de instabiliteit van joint ventures in het algemeen. Het blijft echter moeilijk om zich een voorstelling te maken van een dergelijke algemene instabiliteit: alle berekende indexen zijn plaats- en tijdgebonden. Hoekmans index lijkt, indien de definitie van de teller wordt aangepast, gemakkelijker toe te passen omdat er minder gegevens nodig zijn en is niet voorbehouden voor lange en ver achter ons liggende perioden. Deze index geeft meer inzicht in de aspecten van groei en achteruitgang van joint ventures, welke verschijnselen met het toenemen van de joint-venture-activiteit vooral interessant zijn geworden.

Naar een theorie van de joint venture

In een dynamische markteconomie moeten ondernemingen nieuwe producten, nieuwe productieprocessen en nieuwe organisatievormen ontwikkelen en bovendien hun activiteiten voortdurend reorganiseren om markten te penetreren en de afzet te vergroten, maar soms ook om marktposities te consolideren of om activiteiten af te stoten die hun beste tijd gehad hebben of in betere handen zijn bij andere ondernemingen. Binnen de veranderende omgeving dienen ondernemingen de risico's van hun beslissingen goed te beoordelen en af te wegen. Daartoe staan in principe drie wegen open:

- centralisatie van risico's;
- spreiding van risico's
- deling van risico's.

Bij centralisatie van risico's probeert men de risico's onder ogen te zien en ze georganiseerd en goed voorbereid tegemoet te treden. Deze methode leent zich voor de dagelijkse bedrijfsvoering van de kernactiviteit. Risico's (of beter, de onzekerheden waartegen zich men vanwege hun uitzonderlijkheid niet kan indekken) zijn onvermijdelijk, maar de specifieke ervaring in dit veld van activiteit stelt de onderneming in staat de risico's op een gestructureerde manier te beheersen.

Waar de onzekerheden zich vermenigvuldigen, en dat is voor een onderneming vooral buiten de gebaande productie- en handelspaden en met name bij van innovatie en herstructurering, is het spreiden en delen van risico een aantrekkelijke strategie. In dergelijke situaties zijn managers niet langer in staat de risico's met de gewenste mate van nauwkeurigheid te meten en die vervolgens met de hun ten dienste staande middelen te beheersen. Het komt

dan veel meer op ondernemersinstinct aan. Kleine en middelgrote ondernemingen zijn in die situaties veelal gedwongen hun voortbestaan op het spel te zetten en zulke onzekerheden met open vizier te weerstaan. Juist daarvoor is de faalkans van kleine ondernemingen zo hoog. Grote, goed georganiseerde ondernemingen zijn niet tot die handelwijze veroordeeld, hoewel zij daar in veel gevallen wel toe besluiten, vooral als de nieuwe activiteit of de onzekere herstructurering maar een relatief klein deel van het geïnvesteerde vermogen vergt. Toch zijn er aanwijzingen dat de overlevingskans voor dergelijke activiteiten niet hoger is dat die voor de meerderheid van de kleine ondernemingen.

Het spreiden van risico heeft vooral zin als een activiteit een veelheid van onzekere aspecten heeft. Het delen van risico heeft vooral zin als de onzekerheid te groot is voor een enkele organisatie. In elk van beide gevallen ontstaat behoefte aan interorganisatorische samenwerkingsvormen. Fusie of overneming, dat wil zeggen integratie van een lopend concern in de structuur van een groep, is een eerste mogelijkheid. Daaraan zijn zowel voor- als nadelen verbonden. Een nadeel is dat de groep vast komt te zitten in de activiteiten van de overgenomen onderneming. Bovendien neemt de omvang van het concern toe en wordt de organisatie complexer. Het oprichten van een volle dochter is een tweede oplossing. Daaraan zijn vergelijkbare nadelen verbonden, met dien verstande dat een dochteronderneming nooit te groot of te klein hoeft te zijn. Bij het verwerven van een minderheidsbelang in een lopende onderneming vermijdt men de organisatorische problemen die verbonden zijn met fusie, overneming en dochterondernemingen, maar heeft wel als bezwaar dat men weinig invloed krijgt. De controle op de investeringen moet men ontberen en dat past zelden in de strategische plannen voor de lange termijn. Ten slotte is het mogelijk licenties te verlenen of te kopen. Die mogelijkheid is voorbehouden voor bijzondere situaties.

De joint venture vermijdt de meeste van de genoemde bezwaren. De joint venture is een flexibele organisatievorm die goed te gebruiken is voor het spreiden en/of delen van risico's. Door middel van een joint venture kan een onderneming een reeks van taken gescheiden ter hand nemen (productie, marketing, distributie, onderzoek en ontwikkeling), of juist geïntegreerd binnen een zelfde onderneming, waarbij men op uiteenlopende manieren verscheidene strategieën (horizontaal, vertikaal, diagonaal) kan toepassen, en diverse bestuursvormen kan gebruiken (dominant bestuur, gedeeld bestuur, onafhankelijk) gedurende een afgebakende periode. De joint venture kan buiten de lopende zaken van het concern blijven. Het aantal partners is vrij. De joint venture kan worden gebruikt om te experimenteren met nieuwe producten of processen in nieuwe of in bestaande markten. De joint venture kan ook worden gebruikt om activiteiten te verminderen of om bepaalde activiteiten te consolideren in een afzonderlijke organisatie, opdat andere delen van de onderneming zich vrijelijk kunnen ontwikkelen. De joint venture kan worden gebruikt om buitenlandse markten te penetreren, waar dat anderszins niet mogelijk zou zijn vanwege risico's, lokale regelgeving of institutionele factoren.

De joint venture is vooral waardevol – en komt ook het meeste voor – in sectoren die ongedifferentieerde of homogene massa – producten fabriceren omdat een waslijst van omstandigheden de joint venture juist daar bruikbaar maakt: hoge kapitaalintensiteit, conjunctuurgevoeligheid, de noodzaak om prijsconcurrentie te vermijden, het veelvuldige internationale karakter van projecten, de aanwezigheid van grootschalige, rechtlijnig georganiseerde ondernemingen die vooral gericht zijn op het beheersen van een verticale goederenstroom (olie, staal, delfstoffenwinning, massatransport, geld enz.). Deze omstandigheden te zamen stellen het organisatievermogen en het ondernemerschap zwaar op de proef. De situatie in deze sectoren vraagt om wat men zou kunnen noemen interor-

30) Hoekman, op. cit., blz. 125.

31) Franko, op. cit.

ganisatorisch ondernemerschap. Het goed kunnen benutten van de mogelijkheden die joint ventures, vooral die binnen en tussen grote ondernemingen, bieden, is daarvan een wezenlijk onderdeel 32).

Ondernemerschap is niet hetzelfde als innoveren of technologische vernieuwing bewerkstelligen. Ondernemerschap omvat veel meer, zoals ook Schumpeter in zijn latere publikaties erkende 33). Ondernemerschap vereist het kunnen omgaan met de onzekerheden die voortkomen uit een competitieve en dynamische omgeving die de markteconomie is. Ondernemen is het scheppen van waarde door hulpmiddelen met een lage waarde om te vormen tot produkten met een hogere waarde en het realloceren van produktiemiddelen ten behoeve van nieuwe, hoogwaardiger toepassingen. Innovatie, renovatie, onzekerheid, informatie en organisatie zijn alle onlosmakelijk met ondernemen verbonden omdat het vinden van hoger gewaarde toepassingen voor hulpmiddelen zonder die activiteiten ondenkbaar is. Een ondernemer dient dus de mogelijkheden voor dergelijke omvormingen en reallocatie té vinden en te benutten. Voor grote organisaties is dat zoals bekend erg moeilijk. De kracht van grote ondernemingen – massa-productie en massa-distributie door middel van ingenieus opgezette organisatiestructuren – is ook hun zwakte. Dergelijke organisaties missen de flexibiliteit van kleine ondernemingen om zich aan te passen aan belangrijke veranderingen, met name aan verschuivingen in trends. Uit het voorgaande kwam naar voren dat de joint venture die zwakte van grote ondernemingen voor een deel kan ondervangen, en vooral geschikt is om risico te spreiden of te delen bij behoud van flexibiliteit.

De joint venture is evenwel niet de oplossing voor alle problemen. De samenwerkingsparadox zit de joint venture

eeuwig dwars, en des te meer die joint ventures die op voet van gelijkheid door de partners worden bestuurd. Ondernemerschap vraagt nu eenmaal besluitvaardigheid en inter-organisatorisch (of coöperatief) ondernemerschap schiet op dat punt nogal eens te kort. Hierin ligt dan ook de verklaring voor de grote instabiliteit van joint ventures, hoewel die instabiliteit weer niet zoveel zegt over hun functioneren.

Vanuit maatschappelijk gezichtspunt is veel te zeggen voor de joint venture. Joint ventures maken de rigide structuren van de grote ondernemingen wat soepeler en versnellen daardoor de herallocatie van produktiemiddelen die noodzakelijk is voor welvaartsgroei. Overigens is enige regelgeving in de vorm van mededingingswetgeving onmisbaar om de (weinige) gevallen te vermijden waarin kartels in de vorm van een joint venture wordt gegoten 34). Dit is niet de plaats om daarop nader in te gaan; bovendien is dergelijke regelgeving in voorbereiding. De conclusie kan daarom zijn dat in een internationale markteconomie die gekenmerkt wordt door snelle technologische vooruitgang, voortdurend veranderingen in markten en politieke verhoudingen, de joint venture ondanks alle nadelen voorbestemd is om in aantal en betekenis toe te nemen.

H.W. de Jong

32) Een andere beoordeling van de joint venture in vergelijking met de dochteronderneming enz. geeft A. Rugman, *Inside the multinationals*, New York, 1981.

33) J.A. Schumpeter, *History of economic analysis*, Oxford, 1954.

34) Sutherland, op. cit.