

BEDRIJFSECONOMISCHE ASPECTEN VAN DE  
(INTERNATIONALE) JOINT BUSINESS VENTURE O.A.  
MET BETREKKING TOT DE LANDEN IN OPBOUW

door Marinus S. M. de Weert

*„Joint ventures are like marriages, some happy some unhappy. Happiness, like unhappiness, has many shades. Assuming no basic incompatibility between spouses, disputes often result from mere failures in communication”*

ROBERT J. BALLON in *„Joint Ventures and Japan”*

### Inleiding

Joint business ventures hebben de afgelopen decennia een dermate stormachtige ontwikkeling doorgemaakt, dat men wel spreekt van de „eeuw van de joint business venture” (1). Vooral in de landen in opbouw is de joint venture een gewilde figuur. (2). Dit is niet vanzelf gegaan. De meeste landen in opbouw alsmede een aantal geïndustrialiseerde landen stonden en staan in sommige gevallen bepaald niet welwillend tegenover de vestiging van buitenlandse ondernemingen. Aan de andere kant worden de landen in opbouw gekenmerkt door „extreme scarcity of capital” (3) en gebrek aan know how op velerlei gebied. Voor de opbouw van een industrieel potentieel zijn deze landen daarom aangewezen op buitenlands kapitaal en dito know how. Buitenlandse ondernemers vertonen aarzeling om hun kapitaal en know how over te dragen aan het betreffende land. Men tracht een vorm te vinden waarin de buitenlander en het land in opbouw samen kunnen werken. Hierin ligt een van de belangrijkste ontstaansgronden voor de joint venture in die landen. BALLON (4) constateert dan ook: „Joint Ventures are one of the most challenging contemporary forms of international business, because willy-nilly (and more often nilly than willy) they join together in one convergent, common purpose naturally divergent and uncommon backgrounds, personalities and outlooks”

In dit artikel passeren enkele aspecten van de joint venture de revue. Een volledige en diepgaande behandeling van deze materie past niet in het kader van een artikel als het onderhavige.

### Het begrip „Joint Business Venture”

De literatuur biedt verschillende definities van de joint venture. Het merendeel van deze definities dient een beperkt doel.

WILLEMS (5) verstaat onder een internationale joint business venture „een bedrijfshuishouding waarin zowel een buitenlandse onderneming als lokale interessen deel hebben in de topleiding en in de verschaffing van het ondernemend vermogen en wel zodanig dat beider bijdrage in de leiding en de financiering relatief belangrijk is”.

De auteur staat hier kennelijk een conceptie voor ogen van twee equiva-

lente partners, die beiden zowel deel hebben in het kapitaal als in de leiding en wel in die mate dat ieders bijdrage relatief belangrijk is. Hij constateert dan ook dat dit een enge interpretatie is van het begrip „joint ventures”. De hier geschetste vorm wordt wel genoemd de „joint equity venture” of „joint capital venture”. Opgemerkt moge worden dat deze vorm van joint ventures in de landen in opbouw verreweg in de minderheid is.

NIELSEN (6) omschrijft de joint venture met „a corporation the capital stock of which is wholly owned by two or more corporations”

VAN HILTEN (7) geeft tot dusverre, voor zover ons bekend, de meest uitgebreide betekenis aan het begrip joint venture waar hij deze definieert als „een vorm van samenwerking van enkele zelfstandig blijvende ondernemingen, eventueel uitgebreid met nog enkele andere economische subjecten, welke samenwerking plaats vindt in een gezamenlijke, volledig gedifferentieerde onderneming, door middel van inbreng van know how en participatie in het aandelenkapitaal.”

Onze bezwaren tegen de genoemde definities zijn de volgende:

- 1 De genoemde definities bieden geen plaats aan de joint venture waarbij de buitenlandse investeerder vrijwel uitsluitend know how inbrengt eventueel gecombineerd met het gebruik van de naam. Deze vorm heeft opgang gemaakt in het internationale hotelwezen. Internationale hotelchains (Hilton, Sheraton, Intercontinental e.a.) werken vrijwel alle volgens deze conceptie. Zij brengen know how in (management en marketing know how), zorgen voor de bedrijfsvoering en verlenen hun naam aan het hotel. Men spreekt in dit verband ook wel van het afsluiten van „management kontrakten”.
- 2 Men gaat er ten onrechte van uit dat bij de vorming van een joint venture een particuliere onderneming moet zijn betrokken. De praktijk geeft ook joint ventures tussen verschillende overheden te zien, bijv. op het gebied van de energieproductie.

Bij de definitie van VAN HILTEN kan nog worden opgemerkt:

- 3 Volgens deze definitie kan de joint venture alleen worden geïnstitutionaliseerd in een naamloze vennootschap. Deze vorm wordt wel aangeduid met „joint stock company”. De joint venture behoeft geenszins tot de n.v. vorm beperkt te blijven. De vennootschap onder firma en de stichting lenen zich eveneens voor de joint venture. Laatstgenoemde vorm is bijvoorbeeld te prefereren bij een joint venture met een relatief groot aantal ongelijksoortige partners waarbij deze partners om welke reden dan ook als gelijkwaardig moeten worden beschouwd. (uitvoering ontwikkelingsplannen)
- 4 De eis dat de onderneming „volledig gedifferentieerd” moet zijn, kan verwarrend werken. Indien in de leer van de externe organisatie onder differentiatie wordt verstaan „de verbijzondering op de bewerkingen die het goed moet ondergaan (8)” is het duidelijk dat deze differentiatie veelal niet het doel is van de joint venture, nog het minst in de landen in opbouw.
- 5 Het komt lang niet altijd voor dat de partners zowel kapitaal als know

how inbrengen. Te wijzen valt in dit verband op de (toenemende) rol die internationale hulpverleningsorganisaties spelen bij de vorming van joint ventures. Kenmerkend voor deze organisaties is, dat zij alleen kapitaal verschaffen.

Uit de hiervoor geformuleerde begrippen en rekening houdende met de naar voren gebrachte bezwaren kan van een joint venture de volgende begripsomschrijving worden gegeven:

Onder een joint venture wordt verstaan een vorm van samenwerking, al of niet in internationaal verband, van twee of meer - overigens zelfstandig blijvende - economische subjecten in een met dat doel gestichte onderneming, waarbij de partners know how en/of kapitaal inbrengen.

### **Kenmerken**

Uit de in de vorige paragraaf gegeven begripsbepaling zijn de volgende kenmerken van de joint venture af te leiden:

- 1 overigens zelfstandig blijven van de partners,
- 2 de stichting van een nieuwe onderneming,
- 3 de inbreng van know how en/of kapitaal,
- 4 het gezamenlijk ondernemen.

*ad. 1.* Bij overneming verdwijnt de zelfstandigheid van de overgenomen onderneming. Bij fusie gebeurt het dat de zelfstandigheid van de betrokken ondernemingen opgaat in die van een nieuwe onderneming. Bij een joint venture blijven de deelnemende partners hun eigen activiteiten voortzetten.

*ad. 3.* Kenmerkend voor de joint venture is dat de partners know how inbrengen. Door de samenvoeging van de know how in verschillende richtingen kan van de afzonderlijke know how van de partners in het samenwerkingsverband een optimaal gebruik worden gemaakt. (9). Een instructief voorbeeld hiervan levert de zogeheten „turn key” maatschappij, waardoor door de pooling van de know how door de betreffende maatschappij zelf, d.w.z. zonder tussenkomst van derden, gehele projecten tot stand kunnen worden gebracht.

De inbreng van kapitaal is uiteraard niet het monopolie van de joint venture. Bij de joint venture kan - gezien de motieven die aanleiding gaven tot de vorming van de joint venture - de participatie in het kapitaal wel een bijzondere functie vervullen.

*ad. 4.* Bij ondernemingen - niet joint ventures - komt het voor dat deelnemingen in de financiering geen deel hebben in het ondernemen. Vooral bij minderheidsbelangen kan dat het geval zijn. Bij joint ventures zullen de partners - of althans het merendeel ervan - juist participeren om deel te hebben aan het ondernemen.

### **De opkomst van de joint venture**

In de geïndustrialiseerde landen is de opkomst van de joint venture vooral te danken aan de volgende twee aspecten:

- 1 de aantrekkelijkheid van de joint venture als samenwerkingsvorm,
- 2 de joint venture als alternatief voor andere samenwerkingsvormen.

Ten aanzien van de aantrekkelijkheid van de joint venture zijn een viertal gebieden te onderscheiden, t.w. financiering, rentabiliteit, organisatie en continuïteit.

Op het gebied van de financiering is er het voordeel dat elk der partners minder middelen behoeft te fourneren dat in het geval hij de onderneming als soloventure was begonnen. Er kunnen in de joint venture projekten aangepakt worden die de financiële draagkracht der individuele partners te boven gaan. De financiering als bottle neck zal bij joint ventures minder frekwent voorkomen dan bij de soloventure. De joint venture heeft de mogelijkheid om relatief veel leenvermogen op te nemen. In de onlangs (10) aangekondigde joint venture tussen Shell en DSM bedraagt het aandeel van het leenvermogen in de totale investering bijna 70%. Via partners kan toegang worden verkregen tot bepaalde financieringsbronnen zoals bijv. de buitenlandse kapitaalmarkt.

Op het gebied van de rentabiliteit is er de mogelijkheid van rendabeler exploitatie als een nieuwe onderneming wordt gesticht met nieuwe kapitaalgoederen als gevolg waarvan een betere economische proportionaliteit bereikt kan worden. Bovendien kan de onderneming sneller groeien. De joint venture vallen ook de voordelen van de specialisatie toe. De paring van eigen know how met die van de partners zal leiden tot een betere rentabiliteit. Deze zelfde samenvoeging heeft ook de mogelijkheid van beperking van de concurrentie.

Op het gebied van de organisatie kan er op worden gewezen dat overwegingen van juridische aard leiden tot de voorkeur voor de joint venture omdat andere vormen van vestiging en/of concentratie in internationaal verband vaak moeilijk zijn.

Ten aanzien van de continuïteit valt op te merken dat samenwerking in een joint venture het voordeel heeft dat het risico dat men in een soloventure zou lopen, over meerdere participanten wordt verdeeld. Deze risicospreiding leidt tot een betere waarborg voor de continuïteit van de onderneming. Hierdoor kunnen grotere en riskantere projekten aangepakt worden dan in het geval van een soloventure verantwoord zou zijn. Te denken valt aan geavanceerde technologische toepassingen. (kernenergie, chemie).

De joint venture kan fungeren als alternatief voor andere samenwerkingsvormen in de gevallen dat

- a. men geen fusie wenst of dat een fusie onmogelijk is doch dat voor bepaalde activiteiten samenwerking wenselijk wordt geacht. De joint venture kan in een dergelijk geval uitkomst brengen. Voor overige activiteiten heeft men de handen vrij. Zo nodig kan de joint venture van tijdelijke aard zijn.
- b. men wel samenwerking wenst, doch dat men zich niet definitief wil binden. De joint venture fungeert in dit geval als een voorloper op een nauwere vorm van samenwerking. VAN HILTEN noemt dit de functie van contactcentrum van de joint venture (11).

In de landen in opbouw, voor zover deze landen de Westerse conceptie van

de opbouw van een nationale economie hebben aanvaard, vindt de vorming van joint ventures in hoofdzaak plaats onder invloed van het optreden van de regeringen van deze landen en dat van internationale hulpverleningsorganisaties. In mindere mate spelen stimuleringsmaatregelen van kapitaalexporterende landen een rol evenals de motieven op grond waarvan in geïndustrialiseerde landen joint ventures worden gevormd.

Aan het optreden van de genoemde regeringen ligt een veelheid van motieven ten grondslag, vallende onder de verzamelnaam „ontwikkelingsstrategie” (12). Van de motieven noemen we:

- 1 angst voor buitenlandse overheersing. Dit motief leidt tot een beperking van of soms zelfs tot een verbod voor vestiging van zuiver buitenlandse bedrijven.
- 2 plannings-annex optimaliseringsmotief. Hieronder valt de wens van het betreffende land om een optimaal gebruik te maken van het lokale kapitaal. Met andere woorden: de investering moet passen in het opgestelde ontwikkelingsprogramma met gebruikmaking van lokaal kapitaal. Dit motief is een groot struikelblok en een bron van collisies bij de investering in een land in opbouw. De inzichten van de betrokken partijen kunnen ver uiteenlopen. Men denke slechts aan werkgelegenheidspolitiek versus mechanisatiegraad, produktie voor export versus die voor de lokale markt, lokaal versus buitenlands personeel, samenstelling en bevoegdheden van de bedrijfsleiding, prijsstelling, winstverdeling en -transfer, inkooppolitiek etc. De onderhandelingen over deze punten plegen zeer moeizaam te verlopen. Dit motief heeft dan ook bij het bedrijfsleven - vooral psychologische - weerstanden tegen de joint venture opgeroepen.
- 3 het controlemotief. Dit motief is te beschouwen als een complement op het in punt 2 genoemde motief. Het stellen van voorwaarden vereist controle erop en deze controle kan beter plaatsvinden via een gedelegeerde in het bestuur van de onderneming dan vanaf de regeringsbureaus in de hoofdstad. Daarnaast kan de overheid een goed inzicht verkrijgen in de handel en wandel van de betrokken onderneming. Positieve elementen in dit standpunt worden door het bedrijfsleven niet altijd als zodanig erkend. Dit is begrijpelijk vooral omdat de inzichten omtrent bedrijfsvoering tussen bedrijfsman en overheidsman, vooral in de landen in opbouw, sterk plegen te divergeren.

Van de maatregelen, die uit de hiervoor genoemde motieven voortvloeien zijn of worden getroffen, noemen we

- 1 fiscale discriminatie van zuiver buitenlandse bedrijven (o.a. Argentinië)
- 2 wetten die lokale deelneming voorschrijven (bijv. Japan),
- 3 wetten op de personeelssamenstelling en dito betaling (o.a. Egypte)
- 4 uitsluitingsmaatregelen voor buitenlanders op bepaalde gebieden van de nationale economie (Birma, Brazilië, Philippijnen)
- 5 wetten regelende kapitaals- en handelsverkeer,
- 6 andere maatregelen (ruimtelijke ordening, winstbepaling etc.)

Uit deze opsomming van overheidsmaatregelen blijkt duidelijk de impo-

pulariteit van of aversie tegen zuiver buitenlandse ondernemingen. Joint ventures schijnen er in dit opzicht beter op te staan.

Dat buitenlandse ondernemingen zich in de landen in opbouw in joint ventures begeven, ondanks de vaak niet geringe problemen aan deze joint ventures verbonden, is voornamelijk om de volgende redenen:

- 1 De joint venture is de enige mogelijkheid om in de markt van het betreffende land te penetreren of het penetratieproces wordt door de samenwerking met een bestaand bedrijf in een joint venture aanmerkelijk versneld.
- 2 In de joint venture kan een zodanige financieringsstructuur worden gekozen dat zo weinig mogelijk risico wordt gelopen als gevolg van belangrijke prijsfluctuaties bijv. door het bewaren van het evenwicht tussen het geldkapitaal d.w.z. de liquide middelen en de vorderingen enerzijds en het lokaal vreemde vermogen anderzijds (13)
- 3 De joint venture biedt de mogelijkheid van duurzame exploitatie van know how, licenties, octrooien e.d. De overdragende onderneming behoudt een stuk zeggenschap in en controle op het gebruik van de rechten in de buitenlandse onderneming. Het alternatief d.w.z. overdracht aan de geheel lokale onderneming in het betreffende land wordt als minder gunstig ervaren door de mogelijkheid van misbruik van de rechten door de licensee.
- 4 Door optimalisering van buitenlandse en lokale know how gepaard aan de mogelijkheid om relatief goedkope arbeidskrachten lokaal te krijgen kan produktie in ons land in opbouw goedkoper geschieden dan bij de moedermaatschappij. Bijkomend voordeel boven het alternatief van het importeren van buitenlandse arbeidskrachten is dat de mensen wonen en werken in hun eigen omgeving.
- 5 Samenwerking in een joint venture geniet door de lokale signatuur een beter aanzien dan een puur buitenlandse onderneming. Dit geldt in het bijzonder in de contacten met de lokale overheid. Voorts zal de aanwezigheid van lokale interessen het gevaar van nationalisatie en de daaraan verbonden risico's afwenden of althans mitigeren.
- 6 Samenwerking in een joint venture is de enige mogelijkheid om de bestaande afzet in het betrokken gebied te handhaven of de ongestoorde eigen grondstoffenvoorziening te waarborgen.
- 7 In landen in opbouw, welke landen in het merendeel der gevallen gekenmerkt worden door een labiele economische en politieke ontwikkeling, wordt door de samenwerking in een joint venture het (politieke) risico verminderd.

De vorming van joint ventures wordt gestimuleerd door het optreden van internationale hulpverleningsorganen met name die waarin fondsen zijn opgenomen voor deelname in het risicodragend vermogen van nieuwe ondernemingen. Voorbeelden van dergelijke organen zijn de International Finance Corporation (IFC), de Inter American Development Bank (IADB) en van eigen bodem, naast vele andere, de Nationale Investeringsbank. Deze organisaties zijn bij uitstek geschikt om te fungeren als consortia voor heterogene

groepen van investeerders. Uit het jaarverslag over 1968 van de IFC (14) lichten wij ter illustratie twee voorbeelden van joint ventures waarin verscheidenheid in deelnemers en hun participatie alsmede in financieringsstructuur in het oog springt.

*Voorbeeld 1.* The „METAHARA” project (cultivation of a sugar plantation and operation of a sugar mill).

<i>Equity</i>		<i>Eth. \$ mln.</i>
United H.V.A. and H.V.A. Ethiopia	16,3	
Ethiopian Government and Gov. designees	5,7	
Ethiopian investors	5,0	
International Finance Corporation	3,2	
Commercial Bank of Ethiopia and Development Bank of Ethiopia	<u>1,8</u>	32,0
<i>Long term debt.</i>		
International Finance Corporation	13,8	
De Nationale Investeringsbank	<u>5,6</u>	19,4
<i>Overdraft facilities.</i>		
Commercial Bank of Ethiopia		3,3
<i>Cash generation</i>		<u>1,6</u>
Total		<u><u>56,3</u></u>

*Voorbeeld 2.* „SOMIMA”, development of copper deposits at Akjoujt (Mauritanie)

<i>Share capital</i>		<i>CFA-frs mln.</i>
Charter Consolidated Group (Engels)	892,0	
Government of Mauritanie	440,0	
International Finance Corporation	300,0	
Penarroya (Frans)	131,4	
Bureau de Recherches Geologiques et Minières (BRGM), Paris	122,6	
Banque de Paris et des Pays Bas	75,4	
Compagnie Financière pour l'Outre Mer	<u>38,6</u>	2.000,0
<i>Subordinated Shareholders Loans</i>		3.750,0
<i>Loan capital</i>		
IFC unsecured loan	3.062,5	
European Investment Bank (EIB)	2.750,0	
Credit Lyonnais Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale	2.312,5	
IFC guaranteed loan	<u>1.075,0</u>	9.200,0
Total		<u><u>14.950,0</u></u>

Als nevenvoordeel van het deelnemen door internationale hulpverleningsorganen zij gewezen op de bemiddelende rol die deze organen kunnen spelen bij collisies tussen partners.

Van stimuleringsmaatregelen van kapitaal exporterende landen die invloed uitoefenen op de vorming van joint ventures noemen wij (15)

- 1 financiële steun aan activiteiten van het bedrijfsleven,
- 2 fiscale faciliteiten w.o. de vorming van een belastingvrije reserve ten laste van de winst m.b.t. investeringen in ontwikkelingslanden,
- 3 investeringsgaranties w.o. de mogelijkheid tot verzekering van kapitaalverlies als gevolg van nationalisatie, monetaire verbonden en andere calamiteiten.

Van de motieven die voornamelijk opgeld doen in geïndustrialiseerde landen, zijn voor de landen in opbouw van enig belang:

- 1 risicobeperking en
- 2 marktstrategie.

Van laatstgenoemd motief zijn voor de landen in opbouw in het bijzonder van belang:

- a. de vaak in de aanvang nog vrij kleine lokale markt motiveert niet het bestaan van meer dan één onderneming in dezelfde branche.
- b. salespromotion. De buitenlandse investeerder verwacht van de lokale partners dat zij zich zullen gedragen als loyale afnemers en promotors van het door de joint venture op de markt gebrachte produkt.

### **Regels voor het succes van de joint venture**

In dit hoofdstuk worden enkele specifieke problemen samenhangend met de joint venture besproken en wordt aangegeven hoe aan deze problemen het hoofd kan worden geboden resp. de nadelen gemitigeerd.

#### *1 Partnerkeuze*

Het vinden van geschikte partners is één van de essentiële voorwaarden voor duurzaam succes van de joint venture en tevens een van de moeilijkst oplosbare problemen. Voor het ter beschikking krijgen van informatie inzake potentiële partners - vooral waar de toekomstige partner een kleine onderneming betreft - zal inschakeling van een vertrouwensman (accountant) noodzakelijk zijn. In landen in opbouw heeft men het probleem dat vrijwel alle ondernemingen politiek geëngageerd zijn. Een politiek „verkeerde” partner kan frustrerend werken op de joint venture.

Als partners komen in de landen in opbouw in aanmerking:

- a. lokale ondernemingen, waaronder importeurs die reeds zaken doen met de buitenlandse onderneming. Men kent elkaars mentaliteit en wijze van zakendoen.
- b. banken, waaronder ontwikkelingsbanken,
- c. z.g. „general investors”. Dit zijn kleine groepen van prominente figuren in de plaatselijke financiële gemeenschap.
- d. z.g. „management agents”. Hieronder worden ondernemingen verstaan



die zich toeleggen op het beheren en leiden van één of meerdere ondernemingen. Zij kunnen fungeren als additionele kapitaalverschaffers, noodzakelijk is dit niet. Hun beloning bestaat uit een vast bedrag in het algemeen gecombineerd met een aandeel in de (bruto of netto) winst (16)

e. de overheid,

f. individuele vermogensverschaffers w.o. institutionele beleggers.

Bij de partnerkeuze doen zich voorts problemen voor die terug te voeren zijn tot verschillen in mentaliteit, gelijkwaardigheid, gelijksoortigheid en bekwaamheid. Het valt buiten het bestek van dit artikel hierop nader in te gaan. Verwezen wordt naar de in de literatuuropgave vermelde werken van VAN HILTEN en BALLON.

### *2 Doel van de joint venture.*

Het doel van de joint venture moet goed zijn overdacht en om plotselinge interrupties in de continuïteit te vermijden, uitgestippeld voor langere termijn (5 á 10 jaar). Bij het formuleren van de doelstelling kunnen zich problemen voordoen die hun ontstaansgrond vinden in de motieven die de partners tot het aangaan van de joint venture hebben gebracht. Waar de joint venture voor de buitenlandse investeerder wellicht de enige mogelijkheid is om in de betreffende markt te penetreren ziet de lokale partner mogelijkheden om - daarbij gesteund door de lokale overheid - een flinke export op te bouwen ten detrimente van de andere partner. Dit voorbeeld kan nog met verschillende andere worden aangevuld.

Overigens kan een doelstelling geen eeuwig edict zijn. Economische en technologische invloeden zullen niet nalaten hun invloed uit te oefenen op een aanpassing van de doelstelling van de joint venture. Deze invloeden moeten bij het aangaan van de joint venture zo goed mogelijk worden getaxeerd en in de doelstelling verdisconteerd.

### *3 Verdeling van de voordelen over de partners.*

De voordelen moeten zoveel mogelijk in evenredigheid tot hun bijdrage aan de partners ten goede komen. In geïndustrialiseerde landen zijn de begrippen „voordelen” en „bijdrage” vrij te vertalen met „winst” en „aandelenparticipatie”.

In de landen in opbouw kan dit anders liggen. In het voorgaande is gewezen op de belangrijkheid van andere aspecten dan deelname in het aandelenkapitaal. Het verdient daarom aanbeveling de aspecten die onder „bijdrage” vallen tevoren te evalueren en het resultaat ervan vast te leggen in het contract, al of niet met herzieningsclausules.

### *4 Verdeling en handhaving van de zeggenschap.*

In de landen in opbouw hangt de verdeling van de zeggenschap meer af van het doel van de joint venture en de mogelijkheden binnen de wettelijke voorschriften (geen buitenlandse overheersing) dan van de participatie in het kapitaal. Medebepalende factoren voor de zeggenschapsverdeling zijn o.m. aandeel in de know how en in de topleiding alsmede merkvoering, licenties en dergelijke.

Het vraagstuk van de handhaving van de zeggenschap is van even groot belang als dat van de verdeling. Van de zijde van de lokale partners zal een constante druk waar te nemen zijn om het aandeel in de zeggenschap van de buitenlandse partner uit te hollen, onder meer door het lokale aandeel in de topleiding te vergroten.

Het vraagstuk van de handhaving van de zeggenschap speelt een dominerende rol bij grote expansies. Lokale partners zullen veelal in de knel komen door hun beperkte middelen. Het benodigde kapitaal zal door de buitenlandse partner worden verschaft. De lokale partner zal - daarbij gesteund door de lokale overheid - moeilijk te overreden zijn om zijn aandeel in de topleiding te verminderen. De buitenlandse investeerder zal met verlaging van zijn relatief aandeel in de zeggenschap genoegen moeten nemen of van de expansie moeten afzien en daarmee van groter profijt. Het alternatief om de samenwerking te verbreken komt meestal niet in aanmerking omdat dit het opgeven van de activiteiten in het betrokken land zou betekenen.

### 5 *Structuur van de leiding.*

Er zijn ondernemingen die er bij het aangaan van een joint venture de voorkeur aan geven dat de leiding een lokale signatuur draagt. VAN HILTEN (17) citeert in dit verband een mededeling in het jaarverslag over 1964 van de Koninklijke Zout-Ketjen: „Voor een passende aansluiting aan onze industriële, sociale en maatschappelijke structuur achten wij het wenselijk dat joint ventures hier te lande een Nederlandse signatuur dragen terzake van leiding, organisatie en personeelsbezetting”. In landen in opbouw is dit standpunt vrijwel universeel. Dit houdt in dat de buitenlandse investeerder in de topleiding kwantitatief met een minderheidsbelang genoegen zal moeten nemen.

Bronnen van wrijving in de leiding die zoveel mogelijk moeten worden vermeden zijn verschillen in remuneraties van de verschillende leiders (bijv. op grond van hun positie bij de „home-company”), verschillen in secundaire arbeidsvoorwaarden, te sterke binding met de moedermaatschappij en dergelijke.

In dit verband zij gewezen op het probleem dat zich bij de besluitvorming kan voordoen. Het kan zijn dat een deel (soms zelfs een groot deel) van de besluitvorming nog bij de moedermaatschappijen van de partners plaats vindt. Vooral bij langere termijn besluitvorming kan divergentie in de meningen tussen de partners optreden. Dit simpele feit kan een bron van collisies vormen en in het ergste geval leiden tot een - overigens zeer geveesde - status quo toestand die de activiteiten van de joint venture kan verlammen.

Een oplossing kan zijn een gebiedsafbakening ten aanzien van de besluitvorming. Zo kan de beslissing over beloning van het personeel en korte termijnfinanciering worden overgelaten aan de lokale partner terwijl het aandeel van de buitenlandse partner in de zeggenschap over lange termijnfinanciering en nieuwe produkten overwegend kan zijn.

Tenslotte zij gewezen op de wijze van recrutering van de managers. Het zal uit vorenstaande beschouwingen duidelijk zijn dat de naar de buitenlandse

joint venture af te vaardigen managers mensen van topkwaliteit moeten zijn, met buitenlandse ervaring en die zeer goed met mensen uit andere landen kunnen omgaan (aanpassingsvermogen). Bovendien moeten zij zijn uitgerust met een grote dosis geduld. Deze mensen zijn echter schaars en ook in eigen bedrijf zeer gewild.

Dat er wel eens wat mis gaat, getuige het volgende citaat: (18)

„Once the willingness of the parents jointly to own a company is confirmed and the decision made to contribute according to the terms of agreement respective shares of officers to the new company, they should make an utmost effort to contribute competent people. An often observed phenomenon is the lamentable attitude of parent companies to view the new company as simply one of their subsidiaries, as one extra room for retiring their unwanted staff members, the aging, the misfits or the failures”

### 6 Specifieke regelingen.

Hierbij dient te worden gedacht aan regelingen op het gebied van:

- a. gebruik en bescherming van handelsmerken, patenten, licenties en octrooien en de vergoeding hiervoor,
- b. verkooprechten, inkooprijzen, leveringen door en aan partners en grondstoffenvoorziening,
- c. ter beschikking stelling van kapitaalgoederen,
- d. opleiding van personeel,
- e. systeem voor informatieverwerking, verslaglegging, winstbepaling en winstbestemming (uitkerings- en reserveringspolitiek) en waarderingsgrondslagen,
- f. liquidatie,
- g. research,
- h. benoeming van accountant en dergelijke regelingen.

Wij willen nog iets zeggen over de waarderingsgrondslagen, winstbepaling en winstbestemming.

Doordat partners van verschillende nationaliteit bij de joint venture kunnen zijn betrokken, rijst het probleem van de winstbepaling en dito bestemming. De divergenties op dit punt zijn bekend. Heersende opvattingen en wettelijke bepalingen kunnen van land tot land verschillen als gevolg waarvan verschillen in de gepresenteerde winst het gevolg kunnen zijn. Het fiscale systeem niet in het minst dat in het land van vestiging van de joint venture speelt mede een rol. Het is daarom aan te bevelen dat vooraf overeenstemming wordt bereikt over de waarderingsgrondslagen en over het systeem van winstbepaling.

Nauw verbonden met het probleem van winstbepaling is dat der winstbestemming. De winstbestemming is in hoge mate aan subjectieve inzichten gebonden. Men moet daarom vooraf overeenkomen welk gedeelte van het als verteerbaar aangemerkte inkomen zal worden uitgekeerd resp. gereserveerd, teneinde hieruit voortvloeiende conflictsituaties te voorkomen. Hierbij zij nog gewezen op de geringe bereidheid in landen in opbouw om problemen op middellange en lange termijn te onderkennen.

De mededeling dat het aanbeveling verdient dat over een systeem van

informatieverwerking en -verschaffing overeenstemming wordt bereikt bij het aangaan van de joint venture, komt wellicht wat overtrokken voor. Het is goed hierbij te bedenken dat vooral in landen in opbouw de systemen van informatieverwerking en -verschaffing weinig geavanceerd zijn. Men bepaalt zich veelal tot een min of meer nauwkeurige geschiedschrijving. Ook de overheidsvoorschriften in die landen - zo die al bestaan - zijn uiterst summier. Gegeven het overwegend lokale aandeel in de leiding zal er van die zijde weinig druk tot een goed informatiesysteem zijn te verwachten. Voor buitenlandse partners is de informatieverschaffing van eminent belang. Daarom is het goed hierover tevoren overeenstemming te bereiken.

Tot slot de benoeming van een accountant. Voor de buitenlandse partner is er het probleem van de informatieverschaffing inzake de deelnemingen en de verkrijging van een goedkeurende verklaring van een accountant op hun jaarrekening met inbegrip van de deelnemingen. De accountants zijn hierbij aan regels gebonden. De Amerikaanse accountant moet toezien op de toepassing van „generally accepted auditing standards”, de „generally accepted accounting principles” en de „consistency”. De Nederlandse accountant wordt geconfronteerd met zijn R.B.R. en met name inzake het gebruik maken van verklaringen van buitenlandse accountants.

In landen in opbouw kan dat anders liggen. De eisen aan de jaarrekening gesteld zijn daar - zo ze er al zijn - summier. Over de benoeming van een accountant zal daarom vooraf overeenstemming moeten worden bereikt. Ingeval een buitenlandse accountant wordt aangewezen is het ter voorkoming van moeilijkheden later, aan te bevelen dat tevoren wordt vastgelegd dat deze accountant de voor de accountants van de overige partners noodzakelijke informatie zal verschaffen en dat voor deze laatste accountants het recht op „review” bezoeken wordt vastgelegd.

In verband met het belang van de materie laten wij een uitvoerig citaat volgen van T.W.M. TERAOKA, partner van Peat, Marwick and Mitchell, in het meergenoemde boek van BALLON (19):

„Finally it ought to be said that the chief problems for auditors in Japan is to give both foreign and Japanese partners of a joint venture an unqualified opinion on accounts that are based on the Japanese Commercial Code and hence acceptable to the Japanese government on one side, but that violate the accepted accounting standards of the country of the foreign partner on the other hand.”

Hij geeft dan aan op welke wijze dit probleem in zijn maatschap wordt opgelost:

„In order to cope with this problem, my own firm has devised a rather novel set of financial statements generally acceptable to both our international and our Japanese clients. On a lay out of basically two columns the first shows that accord with the actual books of accounts based on the Japanese Commercial Code, and the second shows the position after adjustments and reclassifications that accord with the accepted accounting principles of the foreign partner. Our opinion refers to both columns in one statement reconciling the two presentations”

## 7 Belangen van minderheidspartners.

In een gecontroleerde dochteronderneming waarin eveneens een minderheid participeert, kan het uit zakelijk en moreel oogpunt als onmogelijk worden beschouwd de belangen van die minderheid te verwaarlozen. (20)

Bij een joint venture klemt dit nog te meer gezien de bijzondere wijze waarop een dergelijke minderheidsparticipatie tot stand kan zijn gekomen. In het voorbeeld van het METAHARA project zien we een typerend geval van minderheidsdeelnemingen. Het is niet aan te nemen dat de lokale investeerders genegen zullen zijn genoeg te nemen met de rol van belangstellend toeschouwer à raison wellicht van een aardig dividend. Deze participanten zullen daadwerkelijk mee willen ondernemen. In geval hun stem niet doorklinkt zullen zij zich teleurgesteld terugtrekken, tot schade aan de image van de buitenlandse investeerder.

Een methode om de belangen van de minderheidspartners te beschermen is de verlening van een soort vetorecht aan deze partners op bepaalde gebieden van het bedrijfsbeleid. Zo kan bijvoorbeeld in de statuten een bepaling worden opgenomen dat voor de benoeming van de president directeur de goedkeuring van alle partners is vereist.

### Besluit

In het voorgaande passeerden enkele aspecten van de joint venture de revue.

Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat, mits grondig voorbereid en met ontvankelijkheid voor wensen van de lokale overheid en dito participanten, de joint venture een „sound venture” kan worden.

Te bedenken valt echter dat een onderneming gemaakt wordt door mensen. Waar in een internationale joint venture mensen van verschillende educatie, historie, culturele achtergrond en mentaliteit betrokken zijn, komt aan het menselijk aspect een overwegende rol toe.

De obstakels, die op te ruimen zijn, alvorens de joint venture kan aanvangen, zijn echter vele.

### Literatuuropgave

- 1 U.S. National Industrial Conference Board, 1966.
- 2 Men zie het verslag in het Tijdschrift voor Internationale samenwerking van maart 1969 van het forum voor buitenlandse investeringen dat onder auspiciën van de Verenigde Naties van 16 tot 20 februari 1969 te Amsterdam is gehouden.
- 3 J. TINBERGEN: *The Design of Development*, Baltimore, 1963, pag 49.
- 4 ROBERT J. BALLON e.a.: *Joint Ventures and Japan*, Tokio, 1967, pag. VII.
- 5 H. WILLEMS: *Bedrijfseconomische aspecten van de internationale joint business venture*, Openbare Les, Groningen, 1963, pag. 5
- 6 CARL C. NIELSEN: „Reporting on Joint Venture Corporations” in *The Accounting Review*, oktober 1965, pag. 795.
- 7 H. W. VAN HILTEN: „Joint Ventures”, Deventer, 1968, pag. 131 e.a.

- 8 Bedrijfseconomische Encyclopedie, 1947, deel I, pag. 48.
- 9 Men zie voor een uitgebreider behandeling van het begrip „know how” H.W. van Hilten: „Know how, een verwaarloosd object der bedrijfs-huishoudkunde” in dit maandblad van januari 1970, pag. 2 e.v.
- 10 Financieel Dagblad, 22 oktober 1969.
- 11 VAN HILTEN, t.a.p. pag. 63
- 12 Belangstellende lezers worden inzake dit onderwerp verwezen naar het bekende werk van ALBERT O. HIRSHMANN: „The Strategy of Development” Yale University Press, eighth printing, 1964.
- 13 WILLEMS t.a.p. pag. 13.
- 14 International Finance Corporation, Annual Report, 1968, pag. 17/21
- 15 Een lezenswaardige opsomming van een door een kapitaalexporterend land te nemen stimuleringsmaatregelen is opgenomen in het „Advies bevordering van particuliere investeringen” van de Nationale Raad van Advies inzake hulpverlening aan minder ontwikkelde landen, Den Haag, augustus 1965.
- 16 Deze begripsomschrijving is ontleend aan: Management of direct investments in less developed countries, Rapport van de Stichting Economisch onderzoek van de Universiteit van Amsterdam, Leiden, 1957, pag. 162.
- 17 VAN HILTEN t.a.p. pag. 57.
- 18 BALLON t.a.p. pag. 75.
- 19 BALLON t.a.p. pag 96 e.v.
- 20 WILLEMS t.a.p. pag. 14

Voorts werden geraadpleegd:

- 1 W.G. FRIEDMANN and G. KALMANOFF: Joint international business ventures, New York, 1961.
- 2 Nationale Investeringsbank, Jaarverslag 1968.
- 3 G. DIEPHUIS: Bedrijfseconomische problemen bij het tot stand komen van concentraties van ondernemingen. Overdruk uit „de Accountant”, september 1962.
- 4 Brochure „Turn Key Holland”, z.j.
- 5 P.A.M. VAN PHILIPS: Aspecten van het continuïteitsbegrip in de economische analyse, Haarlem, 1962 en „Grepn uit de evolutie van het Bedrijfseconomisch winstbegrip”, Deventer, 1968.
- 6 United Nations Development Organization (UNIDO) Financing of Economic Development, Promotion of foreign investments in Developing Countries, 1967.
- 7 Statement no. 33 van het A.I.C.P.A., Regelen Beroepsuitoefening Registeraccountants, en J. UITERLINDEN: „Gebruik maken van verklaringen van andere accountants” in Stramien, Deventer, 1967.
- 8 EUGENE R. BLACK: The Diplomacy of Economic Development and other papers, New York, 1963.
- 9 BERT F. HOSELITZ e.a. The progress of underdeveloped areas, The University of Chicago Press, fifth impression, 1963.