

# Management controlpatronen bij joint ventures

Pieter Kamminga

**SAMENVATTING** Joint ventures zijn door hun organisatievorm een interessant object vanuit een management controloptiek. Er is niet alleen sprake van een hiërarchische relatie tussen moederorganisatie en dochter, maar ook van een horizontale of laterale relatie tussen de moeders. Met name deze laatste relatie leidt bij het beheersingsvraagstuk tot extra complicaties. In dit artikel wordt op basis van de transactiekennmerken en de relationele kenmerken een theoretisch model afgeleid voor de management control van joint ventures. Hierin worden drie typische management controlpatronen onderscheiden: een content-based-controlpatroon, een consultation-based-controlpatroon en een context-based-controlpatroon. Ten slotte worden deze theoretische patronen geïllustreerd aan de hand van drie casestudies. Ook worden aan de hand van deze casestudies een aantal praktische management controlaspecten nader uitgewerkt.

## 1 Inleiding

Joint ventures zijn vanuit een management controloptiek een interessant object. In tegenstelling tot volledige dochterondernemingen, die te maken hebben met één moederorganisatie, hebben joint ventures ten minste twee moederorganisaties. Daarom richt de management control van een joint venture zich niet alleen op de verticale of hiërarchische relatie tussen de moederorganisatie en de dochter (de joint venture), maar ook op de horizontale of laterale relaties tussen de moederorganisaties. Dat dit laatste kan leiden tot extra complicaties werd geïllustreerd door de joint venture van Philips en Lucent, die zich bezighield met mobiele telefonieactiviteiten (*Het Financieele Dagblad*,

23 oktober 1998). Uitgaande van de complementaire inbreng van beide moederorganisaties leek deze joint venture een schot in de roos. Lucent had aan de ene kant een distributiekanaal in de Amerikaanse markt en een zeer gerenommeerd laboratorium. Philips, aan de andere kant, had kennis op het gebied van 'consumer products' en een goede toegang tot de Europese markt. Toch was deze joint venture maar een kort leven beschoren. Hoewel marktontwikkelingen hier mede debet aan waren, was dit voor een belangrijk deel te wijten aan verschillen in achtergrond en werkwijze tussen de managers van Philips en Lucent.

In onderzoek naar de beheersing van horizontale of laterale relaties tussen bedrijven wordt gewezen op het belang van concepten uit de transactiekostentheorie en van relationele aspecten zoals vertrouwen (bijvoorbeeld Bradach en Eccles, 1989; Sako, 1992; Madhok, 1995; Van der Meer-Kooistra en Vosselman, 2000). Aanvankelijk is het aggregatieniveau waarop in de transactiekostentheorie tegen beheersing aangekeken wordt, echter hoog. Er wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende 'governance-' of beheersingsstructuren, te weten markt, hiërarchie en hybride vormen, en de centrale vraag is in welke governance-structuur een transactie het meest efficiënt kan worden uitgevoerd (Williamson, 1985). Hierbij is de aandacht voor de meer gedetailleerde wijze waarop de management control plaatsvindt binnen de governance-structuren beperkt. Recentelijk beargumenteren verschillende onderzoekers echter dat de transactiekostentheorie ook inzicht kan geven in de management control op dit lagere aggregatieniveau. Redenerend vanuit de transactiekostentheorie leidt Speklé (2001) bijvoorbeeld binnen de hiërarchische en de hybride governance-structuren negen gedetailleerdere controlarchetypen af. Van der Meer-Kooistra en Vosselman (2000) kijken op een lager aggregatieniveau naar de beheersing van uitbestedingsrelaties. Zij nemen hierbij zowel transactiekennmerken als kenmerken van de

Dr. P.E. Kamminga is universitair docent bij de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

samenwerkende partijen, zoals vertrouwen, informatieasymmetrie en onderhandelingsmacht, in beschouwing en concluderen dat er binnen uitbestedingsrelaties drie verschillende soorten management controlpatronen kunnen worden onderscheiden. Ze treffen deze ook aan in de praktijk.

Het doel van dit artikel is het inzicht te vergroten in de management control van joint ventures. Op basis van de transactiekennmerken en de relationele kenmerken wordt een theoretisch model afgeleid dat bestaat uit verschillende patronen volgens welke de management control van joint ventures kan plaatsvinden. Drie casestudies zullen de verschillende management controlpatronen illustreren.

Het artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 zal kort worden stilgestaan bij de wijze waarop de management control van joint ventures in de literatuur is besproken. Vervolgens zal in paragraaf 3 aandacht worden besteed aan de transactiekennmerken en de relationele kenmerken die van invloed zijn op de management control van joint ventures. Deze kenmerken zullen in paragraaf 4 worden geïntegreerd in drie typische management controlpatronen. In paragraaf 5 zullen de empirische bevindingen van drie casestudies worden gepresenteerd. De verschillende management controlpatronen zullen worden geïllustreerd en er zal nader worden stilgestaan bij een aantal specifieke beheersingsaspecten. Paragraaf 6 sluit het artikel af met een conclusie.

## 2 Management control van joint ventures

Geringer en Hebert (1989) concluderen in een overzichtsartikel dat de management control van joint ventures vanuit drie verschillende perspectieven is bestudeerd.

Het eerste perspectief betreft de mechanismen waarmee moederorganisaties control over hun joint venture uitoefenen. Terwijl er in het oudere onderzoek een sterke nadruk lag op mechanismen als het bezit van aandelen en stemrecht, is er in de loop van de tijd aandacht gekomen voor een veel breder palet aan mechanismen. Zo kan er bijvoorbeeld ook control worden uitgeoefend door het plaatsen van eigen medewerkers op sleutelposities in de joint venture.

Het tweede perspectief betreft de mate (tightness) waarin moederorganisaties control uitoefenen over hun joint venture. De tightness van de control is overigens niet altijd even zichtbaar. 'Tight' control betekent bijvoorbeeld niet dat een moederorganisatie noodzakelijkerwijs dagelijks bij de joint venture-operaties

betrokken is. In sommige omstandigheden is het goed mogelijk met behulp van schriftelijke rapportage de joint venture-activiteiten van een afstand nauwgezet te volgen.

Het laatste perspectief betreft de focus van de control. Moederorganisaties richten niet noodzakelijkerwijs hun control op alle activiteiten binnen een joint venture, maar vooral op die zaken die strategisch gezien voor hen van belang zijn en waar ze kennis van hebben. De motieven om aan de joint venture deel te nemen en de deskundigheid van een moederorganisatie bepalen dus de gebieden waarop de control zal zijn gericht.

Geringer en Hebert (1989) besluiten hun overzichtsartikel met de conclusie dat onderzoek vanuit de verschillende perspectieven elkaar niet uitsluit. Ze vullen elkaar juist aan. Daarom suggereren ze joint venture control te bestuderen als een concept waarin de drie dimensies, namelijk de controlmechanismen, de mate van control en de focus van control, zijn geïntegreerd.

## 3 Transactiekennmerken en relationele kenmerken

In de volgende paragrafen zal een theoretisch model voor de management control van joint ventures worden afgeleid. Voordat dit model (zie figuur 1, p. 359) integraal zal worden besproken, zullen in deze paragraaf eerst de kenmerken die op de management control van joint ventures van invloed zijn, afzonderlijk worden besproken, namelijk de transactiekennmerken en de relationele kenmerken.

### 3.1 Transactiekennmerken

In de transactiekostentheorie (Williamson, 1985) zijn drie transactiekennmerken bepalend voor de governance-structuur waarin transacties zullen plaatsvinden:

- 1 de specificiteit van de investeringen;
- 2 de onzekerheid;
- 3 de frequentie van de transacties.

Het probleem van specifieke investeringen is dat ze alleen voor specifieke transacties kunnen worden ingezet en dat ze moeilijk op alternatieve wijze kunnen worden aangewend. Dat laat ruimte voor opportunistisch gedrag. Bij de specificiteit van investeringen gaat het niet alleen om de mate van specificiteit, maar ook om het soort specificiteit. Bij sommige soorten specificiteit, zoals fysieke, kunnen er contractueel waarborgen worden gesteld tegen opportunistisch gedrag van transactiepartners. Andere soorten spe-

cificiteit waarbij ‘tacit knowledge’, kennis die zich niet laat opschrijven, een rol speelt, laten zich veel lastiger contractueel beschermen.

Het tweede transactiekenmerk, onzekerheid, kan zowel betrekking hebben op een onvoorspelbare omgeving, bijvoorbeeld door technologische en institutionele veranderingen, als op mogelijk opportunistisch gedrag bij transactiepartijen.

Het transactiekenmerk frequentie is in deze studie minder onderscheidend, omdat we veronderstellen dat de frequentie van de transacties bij een joint venture altijd hoog zal zijn.

Voortbordurend op de ideeën van de transactiekostentheorie leidt Ouchi (1979) drie typen van control af binnen de hiërarchie. Afhankelijk van de kennis van het transformatieproces en de mogelijkheid de output te meten en te beoordelen zal volgens hem de control gericht zijn op het transformatieproces of de output, of, als beide aspecten moeilijk te meten zijn, op het creëren van een ‘cultuur’ die betrokkenheid schept (clan-control). Samengevat leiden de ideeën van Ouchi tot een vierde transactiekenmerk, namelijk de meetbaarheid van transacties.

### 3.2 Relationele kenmerken

Van de relationele kenmerken die van invloed zijn op de management control van joint ventures is een eerste kenmerk verschillen tussen de moederorganisaties. Parkhe (1991) wijst op twee soorten verschillen. Het eerste soort verschil betreft verschillen die de onderliggende redenen vormen voor het aangaan van een joint venture. Dit is het geval als de moederorganisaties verschillende, maar complementaire goederen inbrengen. Hoewel deze verschillen in inbreng essentieel zijn voor het bestaan van een joint venture, vragen ze wel speciale aandacht om op elkaar te worden afgestemd. Het tweede soort verschil heeft uitsluitend een negatieve invloed op het functioneren van joint ventures. Voorbeelden die Parkhe (1991) hier geeft zijn verschillen in cultuur en werkwijze tussen moederorganisaties.

Een consequentie van beide typen verschillen is dat ze leiden tot informatieasymmetrie tussen de moederorganisaties. Er kan overigens ook informatieasymmetrie ontstaan tussen de moederorganisaties en de joint venture zelf, bijvoorbeeld doordat de joint venture opereert op grote afstand in een sterk veranderlijke omgeving. Om de joint venture flexibel te houden, kan het in zo’n situatie wenselijk zijn het joint venture-management autonomie te geven.

Een relationeel kenmerk dat veel aandacht krijgt in de literatuur over laterale relaties tussen bedrijven is vertrouwen. Vertrouwen hangt samen met de verwachtingen in iets of iemand (Barber, 1983). Deze verwachtingen kunnen betrekking hebben op verschillende vlakken. Zo onderscheidt Sako (1992) verwachtingen ten aanzien van competenties, afspraken en ‘goodwill’. Er zijn verschillende bronnen die tot vertrouwen kunnen leiden (Zucker, 1986). Zo kan vertrouwen ontstaan door een gelijke sociale achtergrond tussen partijen, door het instellen van instituties, zoals keurmerken en, ten slotte, gedurende het proces van een samenwerking. Het aantrekkelijke van vertrouwen is dat het de kans op opportunistisch gedrag verkleint en dat het daarmee transacties soepeler kan laten verlopen. Sommige onderzoeken (Bradach en Eccles, 1989; Adler, 2001) beschouwen vertrouwen wel als een zelfstandig controlmechanisme.

Een vierde relationeel kenmerk is macht. Verschillende studies verbinden de mogelijkheid van een moederorganisatie om control uit te kunnen oefenen aan haar relatieve machtspositie (bijvoorbeeld Yan en Gray, 1994). Deze macht kan zij enerzijds ontleen aan haar inbreng. Zo zal een cruciale inbreng de machtspositie kunnen versterken. Anderzijds speelt hierbij een rol hoe belangrijk de joint venture voor een moederorganisatie is. Als zij alternatieven achter de hand heeft, zal dit haar machtspositie ondersteunen. Het feit dat een partij macht heeft betekent overigens niet dat die altijd zal worden uitgeoefend. Zoals later zal worden besproken, kunnen er omstandigheden zijn waarin er uiterst voorzichtig met het uitoefenen van macht zal worden omgegaan.

## 4 Joint venture-typen vanuit een management controlperspectief

In het voorgaande zijn de transactiekenmerken en de relationele kenmerken die van invloed zijn op de management control van joint ventures besproken. Deze kenmerken staan echter niet los van elkaar, maar zijn onderling met elkaar verbonden. In deze paragraaf worden die onderlinge verbanden nader uitgewerkt. Als vanuit een oogpunt van management control wordt gekeken naar het spectrum van joint ventures, dan kunnen drie typen worden onderscheiden met een toenemende complexiteit.

Ten eerste is er het type met weinig ‘management controlcomplexiteit’. Dit type joint venture opereert in een stabiele omgeving en kent lage risico’s op opportunistisch gedrag. Het transformatieproces van

**Figuur 1. Kenmerken van de joint venture-controlpatronen**

	<b>Content-based</b>	<b>Consultation-based</b>	<b>Context-based</b>
Transactiekennmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoge meetbaarheid activiteiten / output</li> <li>• Weinig onzekerheid</li> <li>• Behoorlijke / hoge mate van specificiteit van investeringen (fysieke)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteiten / output meetbaar</li> <li>• Onzekerheid</li> <li>• Behoorlijke / hoge mate van specificiteit van investeringen (procedurele)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteiten / output moeilijk meetbaar</li> <li>• Hoge mate van onzekerheid</li> <li>• Hoge mate van specificiteit van investeringen (kennis)</li> </ul>
Relationele kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschillen tussen moeders niet relevant</li> <li>• Weinig informatieasymmetrie tussen moeders en joint venture</li> <li>• Machtverhoudingen duidelijk</li> <li>• Belang vertrouwen beperkt (ten aanzien van afspraken)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschillen in inbreng van de moeders</li> <li>• Informatieasymmetrie tussen moeders</li> <li>• Machtverhoudingen gerelateerd aan de inbreng</li> <li>• Belang vertrouwen groot (ten aanzien van competenties, afspraken, goodwill)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschillen tussen moeders beperkt</li> <li>• Informatieasymmetrie tussen moeders en joint venture</li> <li>• Macht voorzichtig uitgeoefend</li> <li>• Belang vertrouwen zeer groot (ten aanzien van competenties, afspraken, goodwill)</li> </ul>
Kenmerken van de management control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op activiteiten / output</li> <li>• 'Tight'</li> <li>• Content-based-controlmechanismen</li> <li>• Gedetailleerde contracten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op activiteiten / output en relatie</li> <li>• 'Tight' met betrekking tot eigen inbreng</li> <li>• Content-based- en context-based-controlmechanismen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op input en relatie</li> <li>• 'Loose'</li> <li>• Context-based-controlmechanismen</li> <li>• Contract als raamwerk</li> </ul>

zo'n joint venture dient transparant te zijn en de activiteiten en/of de resultaten van de joint venture meetbaar en te beoordelen. Omdat het in dit type joint venture om activiteiten gaat die voor alle moederorganisaties transparant zijn, speelt 'tacit knowledge' geen rol van betekenis. Specifieke investeringen die aanleiding hebben gegeven tot de oprichting van de joint venture hebben vooral betrekking op fysieke zaken. De hoge mate van transparantie zien we ook terug in de relationele kenmerken. De informatie-asymmetrie tussen de moederorganisaties en tussen de moederorganisaties en het joint venture-management zal laag zijn. Als die er al is, kunnen problemen hierbij worden voorkomen met behulp van contracten en informatie-uitwisseling door middel van schriftelijke rapportages. Verder zijn de relatieve machtsverhoudingen duidelijk. Dit vertaalt zich in een heldere 'verdeling' van de controlmechanismen en opbrengsten van de joint venture. Gezien de hoge mate van transparantie zullen de moederorganisaties hun control, volgens het model van Ouchi (1979), richten op de 'content', oftewel de activiteiten en/of de output van de joint venture. Daarom noemen we het management controlpatroon van dit type van joint venture 'content-based'. De stabiele situatie maakt het mogelijk dat de activiteiten van de joint venture worden uitgeschreven in gestandaardiseerde regels. Ook kunnen er vooraf gedetailleerde scenario's worden uitgewerkt. Hoewel de ene moederorganisatie nauwer bij de operaties van de joint venture betrokken kan zijn

dan de andere, kunnen alle moederorganisaties de joint venture-activiteiten via schriftelijke rapportages nauwgezet volgen. Omdat er relatief complete contracten kunnen worden opgesteld, is het belang van vertrouwen beperkt. Zolang er maar vertrouwen is dat de contracten worden nageleefd, vormen contracten een toereikend controlmechanisme. Om dezelfde reden hoeven verschillen tussen moederorganisaties in dit type joint venture niet problematisch te zijn.

Het tweede type joint venture waarbij we een grotere mate van complexiteit zien ten aanzien van de management control is de zogenaamde complementaire joint venture waarin de moederorganisaties complementaire goederen inbrengen. We zien hier verschillen in kennis en inbreng van de moederorganisaties waarin een zekere mate van 'tacit knowledge' besloten ligt. Daarom is onderlinge afstemming en persoonlijk overleg tussen de partijen cruciaal. Dit zal leiden tot een speciaal soort asset specificity, namelijk procedurele asset specificity (Zaheer en Venkatraman, 1995). Omdat de moederorganisaties verschillende activa inbrengen, zullen de relatieve machtsverhoudingen afhangen van het relatieve belang van deze activa voor de joint venture. Hoewel de moederorganisaties in staat zijn hun eigen inbreng in de joint venture nauwlettend in de gaten te houden en te beoordelen, is kennis over de inbreng van de andere moederorganisatie(s) beperkt. Dit betekent dat naast vertrouwen in het nakomen van elkaars afspraken,

**Figuur 2. Kenmerken van Delesto, Joint venture Asia en JFC**

	<b>Delesto</b>	<b>Joint venture Asia</b>	<b>JFC</b>
Transactiekennmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoge meetbaarheid activiteiten / output</li> <li>• Stabiele omgeving</li> <li>• Geen onzekerheid met betrekking tot verkoop elektriciteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoge mate van procedurele asset specificity</li> <li>• Activiteiten en output meetbaar</li> <li>• Hoge mate van 'culturele' onzekerheid voor Europese moeder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteiten / output moeilijk meetbaar</li> <li>• Hoge onzekerheid door technologische ontwikkelingen</li> <li>• Hoge mate van asset specificity: R&amp;D-activiteiten</li> </ul>
Relationele kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschillen tussen moeders niet van belang</li> <li>• Weinig informatieasymmetrie tussen de moeders en de joint venture</li> <li>• Duidelijke machtsverhoudingen (lage elektriciteitsprijs)</li> <li>• Vertrouwen in elkaars afspraken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschillen in inbreng (Europese moeder: technologie, Aziatische moeder: kennis lokale omgeving)</li> <li>• Hoge mate van informatieasymmetrie tussen moeders</li> <li>• Vertrouwen in elkaars competenties afspraken en goodwill</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goede fit tussen de moeders en joint venture</li> <li>• Informatieasymmetrie tussen moeders en joint venture</li> <li>• Macht niet uitgeoefend</li> <li>• Hoge mate van vertrouwen in competenties, afspraken, goodwill (Technologie-uitwisseling gaat verder dan contractueel afgesproken)</li> </ul>
Kenmerken van de management control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op activiteiten en output</li> <li>• Ticht control</li> <li>• Content-based-controlmechanismen: contract, schriftelijke rapportages</li> <li>• Gedetailleerde contracten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op activiteiten, output en de relatie</li> <li>• Ticht met betrekking tot eigen inbreng</li> <li>• Content-based-controlmechanismen: rapportages</li> <li>• Context-based controlmechanismen: vergaderingen managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op de input en relatie</li> <li>• Loose control</li> <li>• Context-based-controlmechanismen: sociale activiteiten board, sterke persoonlijke relaties managers</li> <li>• Contract is raamwerk dat in de loop van de tijd is aanpast / uitgebreid</li> </ul>

ook vertrouwen in elkaars competenties en 'goodwill' belangrijke voorwaarden zijn voor een goede samenwerking. Met betrekking tot de control is er naast de behoefte aan mechanismen gericht op de content vooral ook behoefte aan mechanismen gericht op de relationele context. Voorbeelden hiervan zijn persoonlijk contact, vergaderingen en sociale activiteiten. Deze dragen bij aan wederzijds vertrouwen en begrip en kunnen mogelijke verstoringen die voortvloeien uit verschillen in achtergrond gemakkelijker gladstrijken. Gezien het belang van persoonlijk overleg noemen we het management controlpatroon van dit type joint venture 'consultation-based'.

Ten slotte is er een type joint venture dat wordt gekenmerkt door een hoge mate van complexiteit ten aanzien van de control vanwege de aard van de activiteiten en/of de omgeving waarin deze opereert. Bij de activiteiten spelen 'tacit knowledge' specifiek voor de joint venture-context en investeringen in kennis een centrale rol. Er is sprake van een hoge mate van informatieasymmetrie tussen de moederorganisaties en de joint venture. Dit betekent dat het lastig is om de activiteiten van de joint venture voor te schrijven en te beoordelen. Wederzijds vertrouwen tussen de moederorganisatie en een atmosfeer waarin onvoorziene

problemen in openheid kunnen worden bediscussieerd, zijn daarom onmisbaar. Er zal veel aandacht worden besteed aan het kiezen van een betrouwbare partner. Om de open atmosfeer niet te verstoren, zullen partijen voorzichtig zijn hun macht daadwerkelijk uit te oefenen. Gezien de hoge mate van informatieasymmetrie tussen de moederorganisaties en de joint venture, zal de control van de moederorganisaties 'loose' zijn. Er zal veel aandacht zijn voor het verschaffen van competent personeel en het creëren van een goede relationele context. 'Context-based'-controlmechanismen spelen dus een belangrijke rol. Omdat er veel onzekerheid ten aanzien van de toekomst is, kunnen contracten niet erg specifiek zijn. Zij zijn eerder een raamwerk dat pas nader kan worden ingevuld gedurende de loop van de activiteiten. Vanwege het belang van de relationele context, noemen we het management controlpatroon van dit type joint venture context-based. In figuur 1 zijn de drie controlpatronen nog eens samengevat.

## 5 Management control van joint ventures in de praktijk

In het voorgaande hebben we op basis van de theorie een raamwerk ontwikkeld ten aanzien van de

management control van joint ventures. In het laatste gedeelte van dit artikel zullen we aan de hand van dit raamwerk en drie casestudies nog eens stilstaan bij een aantal specifieke beheersingsaspecten van joint ventures, waarmee managers in de praktijk te maken kunnen krijgen. De onderzochte joint ventures zijn Delesto, Joint venture Asia en JFC. Het grootste gedeelte van de informatie hebben we vergaard via interviews. In alle cases hebben we gesproken met managers die betrokken waren bij de oprichting van de joint venture. Bij de casestudy van Delesto hebben we gesprekken gevoerd met managers van alle betrokken partijen, dat wil zeggen managers van beide moederorganisaties en van de joint venture. Bij de andere twee casestudies hebben we uit praktische overwegingen alleen gesproken met managers van de westerse moederorganisatie en van de joint venture. Hiernaast hebben we bij de casestudies van Delesto en Joint venture Asia onderdelen van de contracten ingezien. In het vervolg zullen we eerst de drie cases kort presenteren. De kenmerken hiervan zijn samengevat in figuur 2. Gezien de ruimtebeperkingen verwijzen we voor meer details naar Kamminga (2003). Daarna volgt een discussie over een aantal specifieke management controlaspecten.

### 5.1 De casestudies

#### Delesto

Joint venture Delesto is een warmtekrachtcentrale van Akzo Nobel en Essent. Zij zet gas om in elektriciteit, maar hiernaast wordt de warmte die bij deze productie vrijkomt gebruikt voor de opwekking van stoom. Terwijl de elektriciteit door beide moederorganisaties wordt afgenomen, wordt de stoom afgenomen door Akzo Nobel, die haar gebruikt voor industriële processen in haar nabijgelegen fabrieken. Het idee voor de oprichting van de centrale ontstond in het begin van de jaren tachtig, toen Akzo Nobel haar verouderde stoom- en elektriciteitsvoorziening moest vervangen. De efficiënte productiecapaciteit van elektriciteit van de nieuwe centrale was echter groter dan de capaciteit die Akzo Nobel zelf nodig had. Omdat de elektriciteitsmarkt op dat moment nog een overheidsmonopolie was, werd Akzo Nobel min of meer genoodzaakt met het regionale elektriciteitsbedrijf samen te werken, om op deze wijze het surplus aan elektriciteit te kunnen verkopen. Dit verschafte het regionale elektriciteitsbedrijf echter wel een dominante positie, hetgeen we terug zagen in het lage tarief van de elektriciteit.

Tijdens deze beginfase kan het management controlpatroon worden omschreven als content-based. De

activiteiten en de output waren goed meetbaar en er was een lage mate van onzekerheid. Er konden relatief complete contracten worden opgesteld over de verdeling van de werkzaamheden en de verdeling van de opbrengsten en de kosten van de joint venture. Ook konden de moederorganisaties met behulp van schriftelijke rapportages nauwgezet volgen hoe de joint venture functioneerde.

#### Joint venture Asia

Joint venture Asia produceert en verkoopt producten in Azië. Zij is in handen van een Europese en een Aziatische moederorganisatie. De initiatiefneemster was de Europese moederorganisatie. Gezien de hooggespannen marktverwachtingen in Azië, zocht zij mogelijkheden om aldaar een productielocatie op te zetten. Zij realiseerde zich echter dat een lokale partner die bekend was met de lokale regels en gewoontes en die klantencontacten en toegang tot de lokale overheden had, onmisbaar was. Na gesprekken te hebben gevoerd met verschillende partijen, bleek haar lokale agent, met wie al vele jaren was samengewerkt, uiteindelijk het meest geschikt. Deze agent had wel oren naar deze samenwerking, omdat het haar handelsactiviteiten substantieel zou vergroten.

Het management controlpatroon is consultation-based. De Europese moederorganisatie brengt haar technologische kennis en ervaring in en de Aziatische moederorganisatie verschaft kennis met betrekking tot lokale situatie en toegang tot haar lokale netwerken. Dit vraagt om uitwisseling van informatie in een face-to-face setting. Hiervoor vinden er regelmatig vergaderingen plaats tussen managers van beide moederorganisaties.

#### JFC

Joint venture JFC is opgericht door het Amerikaanse bedrijf DeSoto en het Japanse bedrijf JSR (Japanese Synthetic Rubber). Zij produceert en verkoopt glasvezelcoatings in Japan. De aanleiding voor de oprichting van deze joint venture was de technologie die DeSoto had ontwikkeld, waarmee de productiesnelheid van glasvezelcoatings flink kon worden verhoogd. Deze techniek wilde DeSoto te gelde maken in Japan. Hiertoe zette ze een joint venture op met JSR. Technologische veranderingen met betrekking tot de ontwikkeling van glasvezelcoatings volgen elkaar snel op. Voorts dienen de glasvezelcoatings te worden ontwikkeld in nauwe afstemming met de klanten. Wensen van klanten zijn zeer specifiek. Dit vraagt om bewegingsruimte bij het management van de joint venture. We zien daarom een context-based-controlpatroon. De management control van de moederorganisaties is

veel meer gericht op het verschaffen van goede input, dat wil zeggen personeel en technologie, dan op het voorschrijven van procedures en activiteiten en het in detail controleren wat er in de joint venture plaatsvindt. Ook wordt veel aandacht besteed aan het opbouwen en instandhouden van een goede relatie tussen beide partijen. De board meetings en de technologie-uitwisselingsbijeenkomsten tussen managers van DeSoto en JSR, waarbij veel ruimte is voor informele contacten, spelen hierbij een cruciale rol.

## 5.2 Discussie

Een van de aspecten die komt kijken bij het opzetten van een joint venture betreft de keuze van een partner om mee samen te werken. Een partner met gelijkgerichte belangen die ook rekening wil houden met de belangen van de ander, is geen garantie voor succes, maar ze kan hieraan wel een belangrijke bijdrage leveren. Aanwijzingen voor zo'n positieve instelling van een mogelijke partner kunnen onder andere worden verkregen uit eerdere gezamenlijke ervaringen. Dit zagen we bij Joint venture Asia. De reden dat de Europese moederorganisatie uiteindelijk koos voor de lokale agent, had vooral te maken met het feit dat ze hiermee al vele jaren vruchtbaar had samengewerkt. Als de activiteiten van de joint venture omgeven worden door een hoge mate van onzekerheid, wordt de keuze van een geschikte partner cruciaal. Een voorbeeld hiervan is de casestudy van JFC. DeSoto had al eerder andere Japanse bedrijven geprobeerd te interesseren voor haar technologie. Deze bedrijven gingen hier echter niet op in en hadden de toegestuurde proefmonsters gekopieerd. JSR daarentegen had wel belangstelling, omdat DeSoto's technologie complementair was aan haar bestaande activiteiten. Zij had echter niet de kennis om DeSoto's technologie zelfstandig toe te passen. Het feit dat JSR ook op lange termijn afhankelijk zou blijven van DeSoto's technologische inbreng, droeg in hoge mate bij aan DeSoto's vertrouwen in JSR als partner.

Een belangrijk controlmechanisme van een joint venture-relatie betreft de contracten. In de contracten worden afspraken gemaakt over de doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden en hoe in bepaalde situaties met bepaalde zaken zal worden omgegaan. De mate waarin een contract hierin volledig kan zijn, hangt af van de mate van onzekerheid. Joint venture Delesto opereerde in een stabiele situatie. Hierdoor konden vooraf relatief complete contracten worden opgesteld. Dit betekende ook dat de rol van vertrouwen beperkt was tot het nakomen van elkaars afspra-

ken. 'Vertrouwen in goodwill' speelde veel minder een rol, omdat er zich weinig onverwachte omstandigheden voordeden. Bij de joint venture JFC was er echter een grote mate van onzekerheid, deels door het uitlekgevaar van kennis en deels door de snelle technologische veranderingen. Hier was het niet mogelijk vooraf complete contracten op te stellen. We zagen dan ook dat in de loop van de tijd contracten regelmatig werden aangepast en uitgebreid, bijvoorbeeld met betrekking tot nieuwe uitvindingen en de wijze waarop beide moederorganisaties hiervan gebruik mochten maken. Het betekende ook dat het belang van vertrouwen in elkaar hier van cruciaal belang was. Zoals eerder besproken, hield DeSoto hier expliciet rekening mee bij de keuze van een partner.

In het theoretische model is onderscheid gemaakt tussen twee typen controlmechanismen: content-based-controlmechanismen die betrekking hebben op de 'inhoud' van de joint venture en context-based-controlmechanismen die gericht zijn op het creëren van een goede relationele context. Het model laat ook zien dat context-based-controlmechanismen niet van belang zijn in een content-based-controlpatroon. Een praktische implicatie hiervan is dat aandacht voor de relationele aspecten, zoals het opbouwen van vertrouwen en persoonlijke relaties niet onder alle omstandigheden even noodzakelijk is. Dit zagen we in de casestudy van Delesto. Gezien het transparante karakter van het transformatieproces van Delesto waren de contracten voornamelijk gericht op de 'content'. Schriftelijke rapportages gaven beide moederorganisaties verder een adequaat inzicht in het functioneren van de joint venture. Er was dus geen behoefte aan frequent overleg tussen managers van beide moederorganisaties. Sterker nog, door de operationele activiteiten niet gezamenlijk uit te voeren, maar ze over te dragen aan één van beide moederorganisaties (Akzo Nobel), konden transactiekosten voortvloeiend uit 'het aan elkaar gewend raken', worden vermeden.

## 6 Conclusie

In dit artikel hebben we een theoretisch raamwerk ontwikkeld voor de management control van joint ventures. Op basis van transactiekennmerken en relationele kenmerken zijn drie typische patronen afgeleid volgens welke de management control van joint ventures kan verlopen:

- 1 een content-based-controlpatroon, waarbij de nadruk ligt op de 'content' of de inhoud van de joint venture-activiteiten;

- 2 een consultation-based-controlpatroon, waarbij overleg en afstemming tussen de moederorganisaties centraal staan;
- 3 een context-based-controlpatroon, waarbij de control vooral gericht is op het scheppen van vertrouwen en een goede atmosfeer.

Het bestaan van deze controlpatronen bleek ook uit ons onderzoek in de praktijk. Drie casestudies toonden het bestaan van elk van de drie controlpatronen aan. Deze cases lieten ook zien dat de keuze van een geschikte partner en het hebben van vertrouwen in elkaar, belangrijke controlmechanismen zijn om met onzekerheid om te kunnen gaan. In een situatie met weinig onzekerheid bleken contracten en schriftelijke uitwisseling van informatie adequate controlmechanismen te zijn. De noodzaak voor grote investeringen in het opbouwen van vertrouwen en persoonlijke relaties was in dit geval niet aanwezig. ■

## Literatuur

- Adler, P.S., (2001), Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism, in: *Organization Science*, vol. 12, no. 2, pp. 215-234.
- Barber, B., (1983), *The logic and limits of trust*, Rutgers University Press, New Jersey.
- Bradach, J.L. en R.G. Eccles, (1989), Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms, in: *Annual Review of Sociology*, vol. 15, pp. 97-118.
- Het Financieele Dagblad*, (1998), 'Philips stopt met telefonie in Amerika', 'Boonstra maakt in een jaar korte metten', 23 oktober.
- Geringer, J.M. en L. Hebert, (1989), Control and performance of international joint ventures, in: *Journal of International Business Studies*, vol. 20, no. 2, pp. 235-254.
- Kamminga, P.E., (2003), *Management control of joint ventures*, dissertatie, Labyrinth Publication, Ridderkerk.
- Madhok, A., (1995), Opportunism and trust in joint venture relationships: an exploratory study and a model, in: *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, no. 1, pp. 57-74.
- Meer-Kooistra, J. van der, en E.G.J. Vosselman, (2000), Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance, in: *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, no. 1, pp. 51-77.
- Ouchi, W.G., (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, in: *Management Science*, vol. 25, no. 9, pp. 833-848.
- Parkhe, A., (1991), Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances, in: *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 4, pp. 579-601.
- Sako, M., (1992), *Prices, quality and trust: inter-firm relationships in Britain & Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Speklé, R.F., (2001), Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective, in: *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, pp. 419-441.
- Williamson, O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York.
- Yan, A. en B. Gray, (1994), Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study, in: *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 6, pp. 1478-1517.
- Zaheer, A. en N. Venkatraman, (1995), Relational governance as an inter-organizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange, in: *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 373-392.
- Zucker, L.G., (1986), Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920, in: *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, pp. 53-111.