

DR. J. BELL / DR. M.F. BOERSMA

# 'Eden of Troje'

Joint ventures vanuit een strategisch perspectief

DOSSIER

10

Nr. 43 / oktober 2000

**B**ijna elke dag is de aankondiging van een of meerdere joint ventures in de krant te lezen. Joint ventures tussen bedrijven uit heel verschillende bedrijfstakken – zoals bijvoorbeeld Ford en Oracle die samen het programma 'AutoXchange' lanceren om de toeleveranciers van Ford beter samen te laten werken – maar ook tussen directe concurrenten van elkaar zoals BT en AT&T op het gebied van mobiele telefonie. Joint ventures worden door steeds meer bedrijven gebruikt om hun strategie te realiseren. De ontwikkelingen in de omgeving nopen ondernemingen bewuste keuzes te maken ten aanzien van de vraag welke activiteiten ze zelfstandig oppakken en welke activiteiten ze samen met andere ondernemingen willen doen.

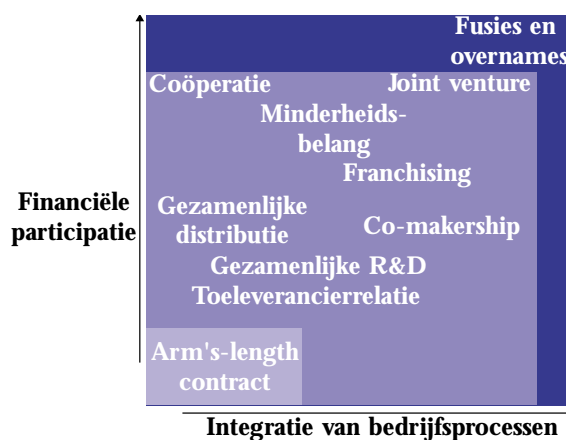
De joint venture is een interessante organisatievorm die veel voordelen kan opleveren voor ondernemingen. Echter, naar haar aard is ze uitermate gevoelig voor mislukking: twee of meer bedrijven met verschillende achtergronden en visies gaan samenwerken op een of meer deelreinen van hun totale activiteitenpakket. Dit kan voor het bedrijf paradoxale situaties opleveren, zoals het samenwerken op een deelgebied terwijl concurrentie plaatsvindt op andere gebieden. Het vereist nogal wat competenties om ondanks de tegengestelde belangen de doelstellingen van de samenwerking te realiseren. Of de joint venture in 'Eden' of in 'Troje' uitkomt, oftewel of de joint venture succesvol wordt of niet, hangt met name af van de mate waarin joint ventures bewust en gecommiteerd worden opgezet en gemanaged. In dit artikel presenteren we een 'routekaart naar Eden', een aanpak waarmee de kans wordt vergroot dat joint ventures succesvol worden. Allereerst wordt echter kort ingegaan op de positie van joint ventures ten opzichte van andere vormen van samenwerking en op motieven en nadelen van samenwerking.

## Joint ventures en andere vormen van samenwerking

Joint ventures worden vaak opgenomen onder het 'paraplu-begrip' strategische allianties. Allianties zijn allerlei samenwerkingsvormen tussen ten minste twee bedrijven, waarbij partijen op deelgebieden kennis en/of middelen (financieel, mensen) uitwisselen om gestelde strategische doelen te behalen. Het onderscheidende van een joint venture is dat de partners een gezamenlijke dochteronderneming oprichten waarin ze bepaalde kennis en/of middelen onderbrengen in ruil voor een deel van de zeggenschap. De partners krijgen tevens een aandeel in de gezamenlijke onderneming op basis waarvan de winsten en de verliezen van deze dochter verdeeld worden.

Er zijn vele vormen van strategische samenwerking, die afhankelijk van de mate van organisatorische en financiële integratie andere toepassingen en kenmerken hebben (zie figuur 1).

Figuur 1: vormen van strategische samenwerking



Figuur 1 laat het gehele continuüm van 'arm's-length contracts' en fusies en overnames zien. Het eerste uiterste zijn de dagelijkse transacties tussen twee of meer partijen, waarbij geen integratie van bedrijfsprocessen en geen financiële participatie plaatsvindt. Deze relatie is slechts gebaseerd op prijs en de relatie eindigt op het moment van overdracht van het geld en goed. Het andere uiteinde wordt gevormd door fusies en overnames waar een volledige integratie van bedrijfsprocessen plaatsvindt en de financiële participatie 100% is. Strategische allianties zijn alle varianten tussen beide uitersten in.

Fusies en overnames zijn alleen dan zinvol, indien beide partijen *alle* activiteiten van elkaars bedrijf kunnen gebruiken. Dit is niet zo vaak het geval, waardoor na een overname of fusie bedrijfsonderdelen verkocht of verzelfstandigd worden. Een joint venture zou in dit geval een prima alternatief kunnen zijn, omdat deze bij uitstek geschikt is om samenwerking op deelgebieden vorm te geven. Vanuit strategisch oogpunt is het belangrijk zich te realiseren dat niet meer geïntegreerd moet worden dan echt noodzakelijk is. Integratie van bedrijfsprocessen is vaak een lastig proces dat veel tijd, geld en aandacht van het (top)management vereist, waardoor minder tijd overblijft voor andere strategische zaken.

#### Motieven voor samenwerking

Er zijn vele redenen om te gaan samenwerken. Uitgaande van de strategie van ondernemingen kunnen joint ventures om drie hoofdredenen gebruikt worden om de positie ten opzichte van de concurrentie te verbeteren: kennisoverdracht, schaalvoordelen en marktontwikkeling (zie figuur 2).

Ten eerste gaan bedrijven een joint venture aan om toegang te verkrijgen tot alsmede het delen van bepaalde kennis. Het ontwikkelen van gezamenlijke technologische standaarden valt ook in deze categorie. Voorbeelden zijn samenwerkingsprojecten op het gebied van hard- en software voor computers en mobiele telefonie. Ten tweede gaan bedrijven samenwerken om kostenvoordelen te behalen. Vooral in de chemische industrie zie je dat het samenvoegen van processen kan leiden tot enorme schaalvoordelen. Een voorbeeld is DSM, die de productie van polyetherharsen samenvoegde met BASF, om door schaalvoordelen geld vrij te maken voor innovatie en de marktmacht te vergroten. De derde belangrijke reden voor samenwerking is het ontwikkelen van (nieuwe) markten en het voorkomen dat concurrenten een bepaalde markt betreden. Vooral op het gebied van e-business worden veel joint ventures opgezet om nieuwe markten en producten te ontwikkelen (bijvoorbeeld Philips met Microsoft). Ook indien expansie wordt nagestreefd naar landen waar men onbekend is met de gebruiken en gewoonten van de inwoners, kan een lokaal bedrijf vaak een welkome samenwerkingspartner zijn.

De strategische doelstellingen van bedrijven variëren gedurende de levenscyclus van een product. Dit vertaalt zich in verschillende motieven voor samenwerking per fase van de levenscyclus. In de introductiefase worden joint ventures met name gebruikt om risico's en investeringen te beperken. De expansiefase wordt gekenmerkt door het gebruik van joint ventures om versnelde markttoegang te verkrijgen. In de 'volwassen' fase zullen daarentegen joint ventures met name opgezet worden om de markt af

Figuur 2: hoofdmotieven van samenwerking

Kennisoverdracht	Schaalvoordelen	Marktontwikkelingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toegang tot nieuwe technologie</li> <li>• gezamenlijke R&amp;D</li> <li>• overdracht van aanvullende resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rationalisatie van processen</li> <li>• gezamenlijke investeringen in nieuwe capaciteit</li> <li>• risicodeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• combinatie van portfolio's</li> <li>• markttoegang</li> <li>• gezamenlijke marketing</li> <li>• ontwikkeling nieuwe activiteiten</li> <li>• beperken concurrentie</li> </ul>

te schermen en overcapaciteit tegen te gaan. In de laatste fase gebruiken ondernemingen joint ventures om het terugtrekken uit een markt te vereenvoudigen.

### Joint ventures mislukken vaak

Joint ventures lopen door hun aard een groot risico niet succesvol te zijn. Met name het feit dat samengewerkt wordt op een deelgebied, terwijl mogelijke concurrentie plaatsvindt op andere terreinen, maakt de relatie inherent instabiel. Veel joint ventures blijken in de praktijk niet de doelstellingen te realiseren die gesteld waren door beide partners. Dit leidt dan vaak tot het uitkopen van één van de partners door de andere partner of het beëindigen van de joint venture.

In veel gevallen wordt het falen van joint ventures veroorzaakt door een 'misfit' in de relationele zaken. Gedacht kan dan worden aan een verschil in (bedrijfs)cultuur, te weinig commitment van een of meerdere partners en wantrouwen jegens elkaar. Hieruit blijkt duidelijk dat de samenwerkingsrelatie tussen de partners dé basis vormt voor het welslagen van de joint venture. Vertrouwen speelt een wezenlijke rol in het verkrijgen van deze productieve en effectieve samenwerkingsrelatie.<sup>1</sup> Weet je als onderneming wat de doelstellingen zijn van de partner of heeft deze een verborgen agenda? Hoe weet je dat je de partner kunt vertrouwen?

### Strategische aanpak bij de ontwikkeling van een joint venture

Om joint ventures meer kans op succes te geven zijn er zes fasen in het opzetten en managen van een joint venture waarmee men rekening moet houden.

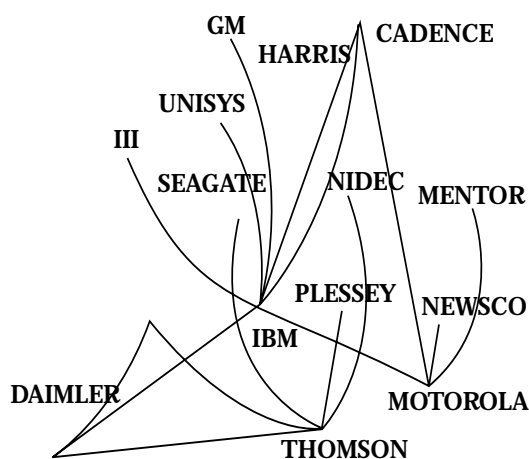
#### Fase 1 – selectie beste strategische optie

Afhankelijk van de strategische doelen die een bedrijf nastreeft is er een beste strategische optie. Maar hoe uit alle verschillende varianten te kiezen? De belangrijkste vraag die moet worden beantwoord is of een joint venture meer waarde genereert dan 'arm's-length'-contracten of fusies en overnames. De eerste fase is daarom het evalueren van de strategische doelen en het kiezen van de beste organisatievorm. Het hebben van een duidelijk, gedeeld beeld van waar het management met de organisatie naar toe wil is essentieel om te bepalen welke competenties daarvoor ontbreken. Vaak wordt deze fase overgeslagen of hooguit impliciet doorlopen, doordat ondernemingen snel willen reageren wanneer zich ineens een kans voordoet.

Daarnaast is het steeds meer van belang om zicht

te hebben op welke samenwerkingsrelaties je als bedrijf al hebt en met wie concurrenten samenwerken. Dit inzicht maakt het mogelijk de strategische consequenties en mogelijkheden van een nieuwe samenwerking vooraf te beoordelen. In figuur 3 is een eenvoudig voorbeeld opgenomen van een netwerk van samenwerkingsrelaties. Zo zijn Unisys en Motorola al indirect verbonden met elkaar doordat ze allebei een relatie hebben met IBM. Een joint venture tussen Unisys en Motorola kan daarom negatieve gevolgen hebben voor de relatie die beiden al hebben met IBM. Daarnaast is er misschien al veel kennisoverdracht tussen de twee partijen, juist door de tussenpositie van IBM. Een joint venture zou daardoor meer kosten dan dat het zou opleveren. Motorola zou bijvoorbeeld kunnen overwegen een joint venture met Seagate aan te gaan, om zodoende een indirecte relatie te krijgen met Thomson. Mogelijk dat dit strategisch gezien tot extra voordelen leidt die Motorola beter in staat stelt haar doelstellingen te realiseren.

Figuur 3: een netwerkvoorbeeld van bedrijven in de computertechnologie<sup>2</sup>



Het kiezen van de meest geschikte optie is geen eenvoudige taak. De doelen die men nastreeft moeten nauwkeurig worden afgezet tegen de potentiële opbrengsten en risico's. Zo kunnen aankondigingen van joint ventures negatieve effecten hebben op het gedrag van concurrenten, waardoor een potentiële opbrengst al snel verandert in een risico. Het balanceren tussen korte termijn positieverbetering en lange termijn financiële performance is daarom een delicate, maar strategisch cruciale zaak.

#### Fase 2 – voorbereiding joint venture

Als blijkt dat een joint venture de beste strategische optie is, moet een goede voorbereiding plaats-

vinden voordat potentiële partners worden benaderd. Allereerst zullen de doelen van de organisatie als geheel moeten worden vertaald naar de doelen en randvoorwaarden van de joint venture. Het scherp hebben van waar men met de joint venture naar toe wil en waar de joint venture in ieder geval aan zal moeten voldoen, verstevigt de onderhandelingspositie van het bedrijf. Randvoorwaarden kan men stellen op het gebied van beleidsruimte, aandeel in de joint venture, op organisatorisch en financieel vlak. Ze geven de grenzen in de onderhandelingen weer en geven tegelijk input voor het creëren van het partnerprofiel. Dit profiel bestaat uit de belangrijkste kenmerken waaraan een partner moet voldoen. Op basis van dit partnerprofiel kan men dan een lijst van bedrijven opstellen die aan dit profiel voldoen.

#### *Fase 3 – partnersselectie*

Na het afronden van de voorbereiding kan de werkelijke interactie gaan starten. De ruwe schets van kandidaten zal eerst moeten worden gereduceerd tot hoogstens vijf interessante gesprekspartners. De meest geschikte kandidaat wordt uiteindelijk geselecteerd op basis van een hoge score op de 'zeven C's':

- *Complementarity*: mate waarin partners elkaar aanvullen (kennis, middelen, e.d.)
- *Compatibility*: vergelijkbaar qua cultuur, doelstellingen, e.d.
- *Commitment*: aantoonbare motivatie voor de samenwerking
- *Confidence*: mate waarin partner te vertrouwen is
- *Cooperativeness*: flexibiliteit en bereidheid tot succesvolle samenwerking
- *Communication*: openheid en eerlijkheid
- *Care*: voorzichtigheid bij het uitwisselen van informatie

Merkwaardig genoeg valt op te merken dat veel allianties starten zonder een gedegen voorbereiding. Informele netwerken en 'toevallige' ontmoetingen op bijvoorbeeld seminars zijn vaak de oorsprong van joint ventures. De fase van het selecteren van een geschikte partner ontbreekt in dit geval. Alhoewel dit voordelen biedt op het gebied van het bouwen van persoonlijke relaties, is het raadzaam om na de eerste contacten alsnog fase 1 en 2 te doorlopen. Indien het informele netwerk geen aanleiding geeft tot samenwerking, zal de partnerkeuze meer systematisch moeten worden doorlopen.

Het benaderen van de potentiële partner is een delicate stap, omdat hier de intenties van het bedrijf zichtbaar worden. Het belangrijkste doel van de eerste ontmoeting is dan ook het bouwen van vertrou-

wen en het aftasten van de belangstelling. Het uitwisselen van bedrijfspecifieke informatie kan beter wachten tot na het tekenen van de intentieverklaring.

#### *Fase 4 – joint venture-ontwerp en ondertekening contract*

Nadat de intentieverklaring tot verdergaande onderhandelingen is getekend, kan een verdere detaillering van het businessplan totstandkomen. Het is van belang dat de strategische, organisatorische, personele en culturele aspecten van beide organisaties op elkaar worden afgestemd.<sup>3</sup> Deze verschillende dimensies van 'fit' dienen in relatie tot elkaar in ogenschouw te worden genomen. Het komt zelden voor dat ondernemingen op al deze aspecten een volledige fit hebben. Dit hoeft niet een groot probleem te zijn, omdat gedurende de onderhandelingen en ook gedurende de looptijd van de joint venture partijen dichtert naar elkaar toegroeien. Daardoor zal de fit tussen de partners in de loop van de tijd gaan toenemen.

Na een analyse van de onderlinge overeenkomsten en verschillen (mate van fit) en een inschatting van de consequenties hiervan, kan de joint venture verder ontworpen worden. Hierbij kan gedacht worden aan de structuur van de nieuwe organisatie (zowel organisatorisch als juridisch en fiscaal), rollen en functies van afdelingen en personen, prestatie-indicatoren, stijl van samenwerken (cultuur), coördinatiemechanismen, omzet/kosten/winstverwachtingen, etc. Het is in deze fase zaak om al deze aspecten op hoofdlijnen uit te werken, zodat er bij wederzijdse instemming een contract kan worden ondertekend.

#### *Fase 5 – implementatie en management*

Het tekenen van het contract betekent de start van een uitdagende taak: de implementatie van het idee en het managen daarvan. De mate van fit tussen partners zal in deze fase continu onder spanning staan door veranderingen in de omgeving of door veranderingen bij een van de partners. Het is zaak hierop alert te zijn, omdat ontstane misfit kan leiden tot een verslechterd functioneren van de joint venture.

Bij de implementatie moet rekening worden gehouden met niveauverschillen tussen medewerkers van de partners. De managers die bij de onderhandelingen betrokken zijn geweest zullen in hoge mate geëngageerd zijn aan de joint venture. De lagen daaronder worden echter pas betrokken op het moment dat het contract reeds getekend is. Daarom moet de hele implementatie grondig worden voorbereid. Bij de integratie van verschillende divisies zal er met name aandacht moeten worden besteed aan de culturele verschillen tussen de verschillende organisaties. Vooral indien de joint venture over landen heen-

gaat, kunnen cultuurverschillen een grote impact hebben op het slagen van de integratie.

#### Fase 6 – Evaluatie

Om succes te behouden is een regelmatige evaluatie van de joint venture noodzaak. Er zijn vier belangrijke indicatoren waarop de joint venture gecheckt moet worden:

- de interne prestaties van de joint venture (omzet- en winstcijfers, perceptie van succes);
- effectiviteit (het behalen van vooraf gestelde doelen);
- de kwaliteit van de interpersoonlijke relaties (mate van coöperatie);
- de mate van fit tussen de partners.

Indien dit niet regelmatig gebeurt, lopen beide bedrijven de kans dat de samenwerking 'erodeert'. Dit kan zich dan uiten in vroegtijdige signalen, als het ontbreken van vooruitgang, groeiende frustraties, verminderde communicatie en toenemende ontevredenheid van het personeel. Deze signalen zullen aanleiding moeten zijn tot verbetering van het dagelijks management van de joint venture. Alleen als bedrijven deze laatste fase serieus nemen, kan succes voortduren.

#### De rol van vertrouwen

Zoals al eerder werd gezegd speelt vertrouwen gedurende het gehele joint venture-proces een cruciale rol. Vertrouwen is gedefinieerd als 'de verwachting dat de partner zich positief zal gedragen' en kent drie dimensies, te weten:

- het nakomen van afspraken;
- het competent verrichten van de taken;
- welwillendheid.

Op al deze drie aspecten zal het vertrouwen gegeven en gewonnen moeten worden. Immers, indien vertrouwen aanwezig is tussen partners, zal er minder tijd en geld gependend hoeven te worden aan het zoeken naar een geschikte partner. Dit zal de eerste

en tweede fase van de hierboven beschreven aanpak aanzienlijk verkorten. Ten tweede zal het contract niet alles hoeven te dekken, omdat de partners erop vertrouwen dat eventuele lacunes vriendschappelijk zullen worden opgelost als de tijd daar is. Verder speelt vertrouwen een cruciale rol bij het uitwisselen van informatie tussen de partners. Mensen zullen gevoelige informatie, die echter wel nodig is voor het succes van de alliantie, achterhouden indien ze hun partner niet vertrouwen. Dit zal een negatief effect hebben op de onderhandelingen en het welslagen van de alliantie. Ten slotte zullen de partners sneller tot afstemming komen indien het vertrouwen in de ander aanwezig is. Met andere woorden, vertrouwen scheelt tijd en kosten en is bepalend voor het succes van de joint venture.

Vertrouwen is niet iets dat direct vanaf het begin van de kennismaking tussen potentiële partners (in voldoende omvang) bestaat. Gedurende de voorbereidingsfase en tijdens de samenwerking in de joint venture zal het vertrouwen moeten groeien, mede doordat men elkaar beter leert kennen en begrijpen.

#### Conclusie

Joint ventures zijn belangrijke en populaire organisatievormen die veel ondernemingen gebruiken om hun strategische doelstellingen te bereiken. Doordat samenwerking plaatsvindt op een deelgebied, terwijl mogelijk andere belangen spelen op deelgebieden waarop geen samenwerking plaatsvindt, zijn joint ventures lastig op te zetten en te managen. Door een gedegen aanpak en voorbereiding die nauwgezet aansluit bij de strategie van hun onderneming, kunnen bedrijven hun joint ventures succesvoller maken. Het gebruik van de juiste routekaart vergroot de kans dat zij in Eden in plaats van Troje aankomen.

Dr. J. Bell en dr. M.F. Boersma zijn beiden organisatieadviseur op het gebied van strategie en allianties bij PricewaterhouseCoopers N.V.

1 Dit is in vele artikelen bevestigd, zie Boersma, M.F. (1999), *Developing trust in international joint ventures*, Capelle a/d IJssel: Labyrint Publications.

2 Alliance Insight.com maakt deze strategische netwerken van bedrijven inzichtelijk.

3 Douma, M.U. et al. (2000), 'Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit', *Long Range Planning (Fall, 2000)*.