

Joint venture samarbejde i Sydamerika - en empirisk undersøgelse omfattende danske virksomheder

Af Preben Almdal

Resumé

Internationale joint ventures bringer sammen partnere med vidt forskellige forudsætninger økonomisk som kulturelt, hvorfor der stilles særlige krav til de deltagende organisationer om fleksibilitet og tilpasningsevne af hensyn til samarbejdets overlevelsesmuligheder. Som strategi i virksomhedens internationale afsætning har mange multinationale selskaber allerede erkendt nødvendigheden af at indgå joint venture-aftaler med henblik på et permanent samarbejde. De erfaringer, som et udsnit af danske virksomheder har gjort sig i Sydamerika, er genstand for en empirisk undersøgelse, som ved resultaternes offentliggørelse om et års tid givetvis vil påkalde sig erhvervslivets interesse.

Indledning

Formålet med foreliggende artikel er på basis af et igangværende forskningsprojekt at introducere nogle af de problemområder, som er indeholdt i enmet: *Joint ventures – samarbejdsrelationer mellem danske virksomheder og deres partnere i Sydamerika*. Udgangspunktet er et inter-organisatorisk perspektiv, om samspil mellem organisationer, men i en afsætningsøkonomisk sammenhæng, idet fokus er på joint ventures som indgangs- og ekspansionsstrategi i virksomhedens internationale afsætning.

Bag dette forskningsprojekt ligger den grundlæggende antagelse, at udviling af relationer mellem samarbejdende virksomheder skal betragtes som en indsats, der er afgørende for, hvor kort et livsløb joint venture-selskabet får. Den reelle værdi af samarbejdet eksisterer nemlig kun så længe, der består en synergi-effekt.

Fordelen ved et joint venture-samarbejde er forbundet med, at parterne gensidigt bidrager med noget af værdi. Hermed skabes der et afhængighedsforhold, som skal søges koordineret.

Projektets baggrund og sigte

Mange danske virksomheder har som oftest den indstilling, det er i hvert fald, hvad jeg har observeret efter et mangeårigt virke i dansk erhvervsliv i ind- og udland, at joint venture-formen indebærer betydelige vanskeligheder at anvende som strategi i deres internationale afsætning. Eget datterselskab betragtes som etableringsformen, såfremt et givet udenlandsk marked skulle give anledning til overvejelser om selskabsetablering. På de markeder, hvor et joint venture-samarbejde med en lokal partner er den eneste mulige etableringsform for den udenlandske virksomhed, vil danske virksomheder derfor være tilbøjelige til at begrænse indsatsen til at opsamle eksportordre – eller hvor produkterne ikke kan importeres helt at afstå fra en markedsbearbejdelse. Den såkaldte »Nyboe Andersen-betænkning« (nr. 1006 af 1984) efterlader således ingen tvivl i relation til udviklingslandene, hvor antallet af danske virksomheders joint venture-engagementer betegnes som utilstrækkeligt.

Med hensyn til eksempelvis landene tilhørende Andin-pagten (Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru og Venezuela), som indgår i min undersøgelse, er deltagelse i joint ventures med lokale partnere næsten ubetinget den eneste anvendelige indgangsstrategi på markedet. Med undtagelse af et enkelt land, (hvilket har

en særlig forklaring), tegner der sig et billede af danske virksomheders afholdenhed fra deltagelse i joint ventures. Selvfølgelig er der tale om markeder med høje indgangsbarrierer, men ikke destomindre viser det sig, at virksomheder fra andre vestlige industrilande ikke er stået tilbage for at indgå joint venture-aftaler på de nævnte markeder for at sikre deres fremtidige vækstmuligheder. Det er virksomheder fra bl.a. Japan, Vesttyskland og Sverige, der har ført en virksomhedspolitik baseret på en langsigtet markedsindtrængen.

Vi kan ikke se bort fra, at der i Danmark er tradition for i virksomhedernes internationale afsætning at basere beslutninger på opnåelse af kortsigtede resultater. Som det er fremgået af den offentlige debat er der en tiltro til eksportens rolle som løftestang for landets økonomi. Problematikken kan ikke undgås at skulle ses i sammenhæng med Danmarks erhvervsstruktur, baseret i stor udstrækning på små- og mellemstore virksomheder, med de særlige ressource- og kapacitetsproblemer, som har en tendens til at føre til en indsats på de markeder, hvor konjunkturerne i øjeblikket er gode. Når konjunkturerne svækkes, som eksempelvis møbeleksporten til USA er udsat for i øjeblikket, vil adfærden som regel være den, at virksomhederne retter opmærksomheden mod helt andre markeder for at sikre indtjeningen.

Ved ikke at operere på langt sigt betyder det selvfølgelig, at en virksomhed ikke er inde på et givet marked, (som forudsættes ikke-stagnerende), når konjunkturerne igen forbedres. Muligheden for at udnytte en senere forbedret konkurrenceevne må antages at ville være dårlig, når markeskontakten i mellemtiden er blevet reduceret ved tabet af markedsandele.

Det, som er af væsentlig betydning for en virksomheds muligheder for fortsat vækst, er at kunne udvikle dens ressourcer. Nye impulser, som bl.a. kan udgøre kimen til nye produkter, opnås i samspillet med de udenlandske markeder ved at benytte sig af de eksterne ressourcer til udvikling af virksomhedens eksisterende grundlag. I denne argumentation for en langsigtet strategi i virksomhedens internationale

afsætning, er det naturligt at betragte joint venture-samarbejdet, hvor netop qua udbygning af relationerne med en lokal virksomhed i et bindende samarbejde ny viden har mulighed for at blive indsluset i den danske virksomhed, i og med der skabes grundlag for en kontinuerlig markedskommunikation. Der opnås således en styrkelse af de interne ressourcer af værdi for virksomhedens fortsatte internationalisering.

Nødvendigheden af et samarbejde virksomheder imellem for at kunne konkurrere har vist sig at være en af årsagerne til den meget stærkt stigende anvendelse globalt set af joint ventures. De ændrede betingelser for mange virksomheder i de højt industrialiserede OECD-lande, præget i flere år af utilstrækkelig økonomisk udvikling med svigtende markedsvækst til følge, har medført en øget konkurrence inden for væsentlige industrisektorer. Medvirkende til at fremme udviklingen globalt i retning af samarbejde blandt virksomheder i form af internationale joint ventures er også, et flere og flere af udviklingslandene er at betragte som vigtige markeder, hvor netop, som allerede fremhævet, et fast samarbejdsforhold med en lokal partner ofte viser sig at være en nødvendighed for at kunne gennemføre et projekt.

På denne baggrund er det relevant at bibringe dansk erhvervsliv viden om joint venture-samarbejde under hensyntagen til de særlige forhold, som gælder for danske virksomheder.

Projektets indhold

Den empiriske undersøgelse er tilrettelagt med henblik på at frembringe ny viden om samarbejdsrelationerne i et joint venture-forhold. Der fokuseres således på de ændringer, som finder sted i samarbejdet over tiden. Omstændighederne søges belyst både fra den danske som den lokale partners synsvinkel.

De forskningsspørgsmål, som er anvendt, er samtidig udarbejdet på baggrund af den antagelse, at et joint venture-samarbejde gennemløber forskellige faser over tiden, d.v.s. der er tale om en form for livscyklus (analogt en pro-

duktivlivscyklus). Hver af disse faser har på forskellig vis betydning for gennemførelse af samarbejdet mellem parterne, idet de indeholder, om man så må sige, faldgruber. Dette ses bedst ved at fremkomme med eksempler på teser indeholdt i den opstillede model.

- *Pre-joint-venture-stadiet* afspejler virksomhedens indstilling til denne markedsføringsstrategi baseret på hidtidige internationaliseringsbestræbelser.

Eks. 1 (tese):

For en virksomhed, som beslutter sig til at indgå et joint venture-samarbejde, uden dette sker som en fortsættelse/udvikling af hidtidige internationaliseringsbestræbelser, vil adfærden ikke ret længe være kongruent med den oprindelige indstilling til samarbejdet som følge af et utilstrækkeligt kendskab til joint venture-situationen.

Eks. 2 (tese):

I virksomheder med allerede etablerede datterselskaber i udlandet vil der, uafhængigt af markedssituationen, være tilbøjelighed til at afskrive joint ventures som strategi i den internationale afsætning.

- *Kontakt-stadiet* afspejler på baggrund af parternes kontaktform delvis motivet til at indlede et evt. joint venture-samarbejde.

Eks. 1 (tese):

Det indebærer betydelige fordele at kunne etablere et joint venture-selskab som en videreførelse af et allerede eksisterende forretningssamarbejde.

Eks. 2 (tese):

Ved at acceptere en lokal partner, uden for den udenlandske partners forretningsområde, forøges usikkerheden med hensyn til, om joint venture-samarbejdet er baseret på sammenfaldende interesser.

- *Forhandlings-stadiet* afspejler de forventninger, der knyttes til det fremtidige samarbejde i overensstemmelse med den aftalte samarbejdsform.

Eks. 1 (tese):

I situationer, hvor parterne har ingen eller begrænsede joint venture-erfaringer, er der en tilbøjelighed til at overse/undgå at gen-

nemdrøfte væsentlige dele af problemområdet i tilknytning til det fremtidige samarbejde.

- *Indlednings-stadiet* omfatter de forholdsregler, der træffes med henblik på gennemførelse af joint venture-samarbejdet.

Eks. 1 (tese):

Utilstrækkelig opmærksomhed fra parternes side med hensyn til at forberede samarbejdet vil forøge mulighederne for konflikter senere hen.

Eks. 2 (tese):

På markeder med høje indgangsbarrierer må hensynet til de operationelle betingelser på markedet skulle prioriteres meget højt af den udenlandske partner i forbindelse med forberedelsen af samarbejdet.

- *Gennemførelses-stadiet* betyder opnåelse af et permanent samarbejde mellem parterne med udveksling af ressourcer til følge.

Eks. 1 (tese):

En etablering af et joint venture-samarbejde vil for at skulle kunne lykkes være ensbetydende med allokering af langt flere ressourcer end oprindeligt antaget.

Eks. 2 (tese):

Såfremt den lokale partners bidrag til samarbejdet mangler ikke svarer til de oprindelig stillede forventninger, vil en (måske ikke uvæsentlig) del af årsagen hertil skulle søges i den udenlandske virksomheds egen organisation (adfærd).

Eks. 3 (tese):

En majoritetspartner vil i løbet af joint venture-samarbejdet vise stadig mindre fleksibilitet over for den anden partner i samarbejdet.

Eks. 4 (tese):

Ændring af et joint venture-selskab til eget datterselskab vil sjældent være en løsning, når samarbejdsvanskelighederne bunder i de markedsmæssige betingelser.

- *Udviklings- eller afslutnings-stadiet* er de 2 alternativer, som et joint venture-samarbejde uvægerlig er underkastet over tiden.

Eks. 1 (tese):

Der er en indbygget dynamik i mange joint

venture-forhold, der gør, at den ene partner vil forsøge at overflødiggøre den anden partner i samarbejdet.

Eks. 2 (tese):

Når der ikke længere i joint venture-samarbejdet er tale om, at parterne er ligeværdige, vil samarbejdet løbe ind i vanskeligheder.

Eks. 3 (tese):

Evnen/viljen til koordination af joint venture-selskabets aktiviteter er afgørende for samarbejdets varighed.

Afslutning

De foreløbige resultater af den empiriske undersøgelse tydeliggør de store vanskeligheder, som et udsnit af danske virksomheder har mødt i Sydamerika. Selvom det er joint venture-selskaber undersøgelsen omfatter, kan det oplyses på baggrund af foretaget eksplorative studier, at der med hensyn til datterselskaber som etableringsform i udstrakt grad også har været tale om vanskeligheder. Årsagerne hertil er i denne artikel blevet diskuteret ud fra de forhold, som miljøafstanden (eller den psy-

kiske afstand, om man vil) markederne/organisationerne imellem frembyder.

Miljøafstanden har ikke en selvstændig betydning i forbindelse med et givet udenlandsk marked (qua kulturforståelse), men skal ses i relation til den konkrete virksomhed og dens ressourcer. Den markedstilpasning, som et joint venture-samarbejde med en lokal partner forudsætter, fremmer naturligvis en reduktion af miljøafstanden, hvilket er afgørende for virksomhedens indtrængen på markedet.

Virksomhedens muligheder skal derfor ansues i en dynamisk sammenhæng, under hensyntagen til ændringerne i de globale markedsbetingelser, hvor indsatsen på de udenlandske markeder optimeres i et samspil med interne- som eksterne- til rådighed stående ressourcer. Dette er strategien virksomheder i stadig større grad anvender. Udviklingen globalt set er den, at virksomheder søger vækst ved at indgå joint ventures, men på bekostning af deres uafhængighed. Et fænomen, der skal ses på baggrund af den stadig større integration af verdensøkonomien, som forekommer idag.