



ANTWERPS BEROEPSKREDIET C.V.

Frankrijklei 136

2000 ANTWERPEN Tel.: (03) 233 89 35

## UNIEK voor ZELFSTANDIGEN en KMO's

### KREDIETEN:

Meer dan 60 jaar uitsluitend ten dienste van de zelfstandigen, vandaar een ver doorgedreven specialisatie inzake de financiële, fiscale en sociale stimuli toegekend door de overheid.

**Rentetoelagen** (wet 4.8.78)

**Waarborgfonds** (idem)

**Participatiefonds**, bijzonder interessant voor jonge en snel groeiende bedrijven (uitsluitend via het beroepskrediet)

### DEPOSITOBOEKJES:

Interessante netto-opbrengsten.

### DEPOSITOCERTIFICATEN:

Belegging op middellange termijn.  
Hoog rendement.

### AGENTSCHAPPEN:

2100	Deurne, Boekenberglei 114	Tel.: (03) 321 51 34
2660	Hoboken, Heidestraat 2/7	Tel.: (03) 828 23 71
2920	Kalmthout, Pastoor Weytslaan 7	Tel.: (03) 666 98 58
2170	Merksem, J. Buerbaumstraat 47	Tel.: (03) 645 01 94
2900	Schoten, Churchillaan 41	Tel.: (03) 658 76 32
2800	Mechelen, Raghenooplein 15	Tel.: (015) 41 62 63
2300	Turnhout, de Merodelei 67	Tel.: (014) 41 23 94
2200	Herentals, Zandstraat 63	Tel.: (014) 21 50 05
2400	Mol, Markt 55	Tel.: (014) 31 44 47

+ diverse vrije medewerkers over gans de provincie Antwerpen.

Liliane Van Hoof \*

## Joint ventures in Centraal- en Oost-Europa

*Dit artikel behandelt op een summiere wijze de problematiek van de joint ventures in Centraal- en Oost-Europa. Joint ventures worden gedefinieerd en beschouwd als een van de mogelijke alliantievormen in deze regio. Een korte historische schets gaat vooraf aan de kwantitatieve analyse inzake evolutie, geografische partner, herkomst en industriële sectoractiviteit van de joint ventures. Verder wordt gewezen op de vigerende wetgeving, de motivatie van beide partijen en de problemen die rijzen bij de oprichting en werking van een joint venture. Tot slot worden de toekomstperspectieven voor joint ventures in de regio belicht.*

### 1. Definitie

Alliantievorming met de bedrijven in Centraal- en Oost-Europa<sup>1</sup> kan op verschillende manieren. Tabel 1 geeft een overzicht van verschillende coöperatievormen zoals deze worden/werden toegepast. Joint ventures zijn slechts één van de mogelijke alliantievormen, alhoewel niet de mindere.

Onder een joint venture verstaat men "een bestaande of nieuw opgerichte onderneming in wiens kapitaal twee, of meer wettelijk en economisch onafhankelijke ondernemingen of andere economische subjecten van één of meer landen samen een controlerende participatie bezitten, volgens een wederzijdse partnerschap overeenkomst welke voorziet in de verplichting om specifieke bijdragen te leveren, gezamenlijk het beleid te voeren en te delen in winst, risico en verantwoordelijkheid volgens een overeengekomen verdeelsleutel" (Kuiper, p. 15).

<sup>1</sup> In plaats van *Centraal- en Oost-Europa* wordt verder in de tekst de term *Oost-Europa* gebruikt.

\* Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Antwerpen (UFSLA)

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1991/4, pp. 705-731

Tabel 1  
Vormen van coöperatie

A. Licenties
1 Leveren van licenties en/of know-how (soms ook speciale uitrustingen) in ruil (tenminste gedeeltelijk) voor goederen of onderdelen
2 Idem als 1, plus levering van het afgewerkt produkt in ruil voor produkten of onderdelen
B. Leveren van sleutelklare bedrijven en installaties
1 Levering van fabrieken of installaties, inclusief de technologie, in ruil voor goederen of onderdelen, tenminste gedeeltelijk
2 Voor de uitbating van natuurlijke rijkdommen; idem als 1, plus studies over de beschikbaarheid en toegankelijkheid van de grondstoffen en onderzoek naar de toepassing van technologie onder bepaalde omstandigheden
3 Levering van fabrieken en installaties op een leasingbasis in ruil voor produkten
C. Coproductie en specialisatie
1 Coöperatie, met of zonder verkopen, waar elke firma onderdelen voor het afgewerkt produkt vervaardigt; de technologie wordt door één of beide partners geleverd
2 Coöperatie waarin elke firma zich specialiseert in één onderdeel en ze deze dan uitwisselen om het produktengamma te vervolledigen
3 Coöperatie en specialisatie in onderzoek en ontwikkeling
D. Onderaanneming
1 Korte-termijnovereenkomsten die voorzien in de levering van een bepaalde hoeveelheid goederen, geproduceerd dankzij de know-how en documentatie van de opdrachtgever
2 Lange-termijnovereenkomsten
E. Joint ventures
F. Gezamenlijk aanbieden en gezamenlijke projecten
1 Klant gelokaliseerd in een derde land
2 Klant gelokaliseerd in een van de partnerlanden
Andere contracten:
- Raamakkoorden voor gezamenlijke wetenschappelijke en technische coöperatie
- Managementcontracten (b.v. in de hotelsector)

Bron: ECE/VN, *ECE Databases on industrial cooperation, joint ventures: description, problems and future work*, 4 september 1990, p. 1 annex.

Vijf essentiële punten kunnen uit de bovenstaande definitie onthouden worden (ECE/VN, 30 oktober 1987, p. 2):

- 1) Een joint-venturecontract is een overeenkomst tussen verschillende partijen waarbij algemene ondernemingsdoelstellingen op lange termijn zoals productie, aan- en verkoop, financiering, onderzoek en ontwikkeling enz. centraal staan.
- 2) De partijen dienen middelen in te brengen in de vorm van gebouwen, machines, geld, know-how, marktervaring, intellectuele rechten enz., teneinde de gezamenlijke doelstellingen te realiseren.
- 3) De partijen worden door middel van aandelen voor deze ingebrachte goederen vergoed.
- 4) Het management dat de doelstellingen van de joint venture tracht te verwezenlijken staat meestal onafhankelijk van het management van de aandeelhouders.
- 5) Ten slotte delen aandeelhouders zowel in de winsten als in de risico's, de resultaten uit de uitgeoefende activiteit en dit in verhouding tot hun aandeel in het kapitaal.

Belangrijk is ook het onderscheid tussen een "equity joint venture" en een "contractual joint venture". Bij een "equity joint venture" is er een participatie van twee of meer partners in een nieuwe, juridisch zelfstandige onderneming. Elke partner bezit hierbij een deel van de aandelen van de nieuwe onderneming. Bij een "contractual joint venture", daarentegen (vaak ook consortium genoemd), wordt geen nieuwe juridische entiteit gevormd en wordt enkel samengewerkt aan projecten op basis van een wederzijdse overeenkomst. Terwijl de "contractual joint ventures" (zoals de in tabel 1 vermelde licenties, coproductie en specialisatie) reeds lang een belangrijke rol spelen in de economische Oost-Westrelaties en in de USSR in de vorm van "joint productions enterprises" sinds de jaren zestig toegelaten waren (b.v. de Lada-productie dankzij de participatie van Fiat), zijn echter de joint-venturewetgevingen van recentere datum.

## 2. Historische evolutie

Ervaringen (Deutsche Bank, 1990, p. 63) met Oost-West joint ventures omvatten reeds meer dan twintig jaar en een chronologische analyse

van de invoering van de joint-venturewetgeving geeft de volgende resultaten.

Joegoslavië liet buitenlandse directe investeringen toe in 1968. De voorwaarden voor investeringen werden geliberaliseerd in 1985 en 1988. Zo werd b.v. de mogelijkheid geboden om een eigen filiaal op te richten. Alhoewel Joegoslavië een geplande economie met arbeiderszelfbestuur bezit maar politiek tot de niet-gebonden landen behoorde, nam het een speciale positie in tussen Oost en West. Gezien de etnische spanningen en de oorlogssituatie zijn investeringen in Joegoslavië nu niet aan te raden en er wordt dan ook niet verder op investeringen in Joegoslavië ingegaan.

Roemenië bezit een wetgeving die joint ventures toelaat sedert 1971. Nochtans heeft het ongunstige investeringsklimaat de activiteiten van de joint ventures negatief beïnvloed, waardoor verschillende firma's zich in de loop van de tijd hebben teruggetrokken. Begin 1989 werden de joint ventures officieel non grata verklaard. Een van de eerste acties van de nieuwe regering was het moderniseren van de bestaande wetgeving en sedert maart 1991 is er een nieuwe wetgeving.

In Hongarije zijn joint ventures mogelijk sedert 1972. Het land bezit de meest liberale wetgeving. Zo is er geen bovenste limiet aan buitenlandse investeringen; winstrepatriatie kan in de munt van de investeerder geschieden, zelfs al zijn de opbrengsten in forint.

In Polen werden de eerste wetten gestemd in 1976. Vandaag zijn zelfs buitenlandse investeringen tot 100 % mogelijk. Nochtans zijn er nog restricties, die te wijten zijn aan de moeilijke deviezensituatie.

Joint ventures zijn wettelijk mogelijk in Bulgarije sedert 1980. In 1989 werden de wetgevingen drastisch versoepeld en adaptaties grijpen nog voortdurend plaats.

Tsjechoslowakije laat joint ventures toe sedert 1986. Nieuwe regels traden in werking begin 1989. Deze bepaalden dat het buitenlands aandeel tot 99 % kan bedragen. Nochtans zijn er nog enkele restricties (infra).

Dankzij de perestrojka besliste de USSR begin 1987 om joint ventures met westerse partners toe te laten. De wettelijke beschikkingen werden verschillende malen aangepast en verdere hervormingen worden verwacht. Buitenlandse meerderheidsparticipaties zijn toegelaten sedert einde 1988.

Tirana heeft toestemming gegeven voor buitenlandse investeringen en joint ventures in juli 1990. De wetgeving in Albanië werd in 1991 verder aangepast.

Voor de volledigheid vermelden we hier de situatie in de ex-DDR. Directe investeringen en joint ventures waren in de DDR niet mogelijk. In februari 1990 werkte men evenwel aan een wetgeving die de wettelijke basis zou bepalen voor "de vorming en operatie van ondernemingen met buitenlands kapitaal". Principieel zou het buitenlands aandeel maximaal 49 % mogen bedragen. Enkel voor KMO's of voor investeringen in het belang van het land zouden meerderheidsparticipaties getolereerd worden. Onnodig te vermelden dat de snelle Duitse eenmaking (oktober 1990) met de invoering van de BRD-wetten en de oprichting en de activiteiten van de Treuhandanstalt een heel nieuwe situatie voor buitenlandse investeerders geschapen heeft. In hetgeen volgt zal de ex-DDR dan ook niet meer aan bod komen.

Ondanks de bestaande wetgeving (supra) speelden directe investeringen tot voor kort een minieme rol in de economische betrekkingen tussen Oost en West en dit wegens ideologisch-politieke en praktische motieven. Ideologisch stond men weigerachtig tegenover buitenlandse investeringen, omdat deze onder andere te veel met imperialisme en kapitalisme geïdentificeerd werden; tevens was de economie in Oost-Europa afgestemd op zelfvoorziening met buitenlandse handel als restgrootte. Autarkisme benadeelde de internationale relaties. Het was ook moeilijk om joint ventures in te schakelen in de centraal geplande economie, waar alle inputs en outputs via materiaalbalansen werden verricht. Ofwel integreerden de planners de joint-venture-activiteiten via de materiaalbalansen, ofwel moest de joint venture buiten het centraal geleide systeem opereren en zijn inputs/outputs als export/import registreren. Het efficiëntievoordeel dat westerse bedrijven konden realiseren was miniem en de afzetkansen waren strikt landgebonden wegens het intra-Comecon handelssysteem. Daarenboven waren alleen westerse minderheidsparticipaties toegelaten, zodat men begrijpt dat de westerse bedrijven, wegens de bureaucratie en de problemen eigen aan een centraal geleide economie, ook niet direct massaal voor investeringen te vinden waren, te meer daar men de beoogde westerse bedrijfsdoelstellingen ook kon bereiken via industriële coöperatie, specialisatie, het afsluiten van managementcontracten en andere alliantievormen. Bedrijven die toch investeerden waren b.v. Citroën in Roemenië, die in 1977 Olcit oprichtte om daar ter plaatse te assembleren, Resita Renk (1973) eveneens in Roemenië om transmissies en versnellingsbakken te produceren. Sidcontract, een joint venture met Siemens en Intercoöpe-

ration van Hongarije om het onderhoud van de Siemens-machines te verrichten, werd gestart in 1974. In 1979 had Siemens 21 coöperatie- en 15 licentieverdragen in Hongarije, die eveneens door de joint venture gesuperviseerd werden.

Het aantal joint ventures bleef in de periode 1968-1988 dan ook beperkt en medio 1985 waren er slechts 8 joint ventures in Bulgarije, 30 in Hongarije en 4 in Roemenië. Einde 1988, op het ogenblik dat in bepaalde landen aanpassingen aan de wetten hadden plaatsgevonden, waren er reeds 374 joint ventures, waarvan 21 in Bulgarije, 11 in Tsjechoslowakije, 150 in Hongarije, 26 in Polen, 4 in Roemenië en 162 in de USSR.

Dankzij de drastische economische hervormingen in Oost-Europa en de revolutie van 1989 is er een ruime stijging in de belangstelling voor directe investeringen vast te stellen. Nochtans zullen westerse firma's niet overgaan tot grootschalige investeringen in Oost-Europa (in de specifieke landen) tot zij vaststellen dat politieke en economische hervormingen wel degelijk worden uitgevoerd.

Tevens gebeuren de investeringen meestal nog steeds in de vorm van een joint venture, alhoewel 100 % buitenlandse investeringen nu mogelijk zijn. In deze joint venture is de lokale partner over het algemeen verantwoordelijk voor de infrastructuur (land, gebouwen, water- en energiebevoorrading, communicatietechniek...), personeel, onderhandelingen met de lokale bureaucratie, banken en leveranciers, en de buitenlandse partner voor de inbreng van know-how in technologie, productie, verkoop, marketing en management; ook zorgt hij voor de benodigde deviezen.

### 3. Kwantitatieve analyse

Voor de kwantitatieve analyse deden we in hoofdzaak een beroep op de gegevens verstrekt door de databank van de Economische Commissie voor Europa van de Verenigde Naties (Genève). Wegens de snelle evolutie van het aantal vestigingen en de collectie van de data geven deze cijfers uiteraard slechts een benadering van de werkelijke situatie.

#### 3.1 Evolutie

Zoals men kan vaststellen aan de hand van tabel 2 is de groei van het aantal joint ventures de laatste jaren zeer hoog. Deze tendens heeft zich eveneens voortgezet in 1991 en op het einde van maart 1991 bedroeg

Tabel 2  
Aantal geregistreerde joint ventures

	1989		1990			Aantal JV per 31/12/1990	Buitenlands kapitaal per 31/12/1990 (miljoen \$)	Gemiddelde grootte (000 dollars)
	T4	T1	T2	T3	T4			
Bulgarije	0	5	24	16	70	140	74	529
Tsjechoslowakije	22	10	60	380	1100	1600	850	531
Hongarije	180	600	400	1700	1700	5000	1200	240
Polen	361	449	550	400	530	2480	396	160
Roemenië	0	0	0	565	932	1502	129	86
USSR	300	400	354	297	949	3000	4615	1538
Totaal						13.722	7.264	514

Bron: Economische Commissie voor Europa VN, Genève, databestand joint ventures.

hun aantal ca. 19.000, waarvan 7.000 in Hongarije, 3.750 in Polen, 2.850 in Tsjechoslowakije met een zeer dynamische groei, 1.200 in Roemenië en ca. 400 in Bulgarije. In de USSR registreerde men 3.700 investeringen, wat op een lichte vertraging in het proces wijst en wat, gezien de toenmalige politiek-economische vooruitzichten in de USSR, als normaal kan worden beschouwd.

Eveneens stelt men vast dat de totale invoer van kapitaal 7.264 miljoen US \$ bedraagt einde 1990. Gezien de enorme kapitaalbehoefte van Oost-Europa blijft de invoer van buitenlands kapitaal beperkt. Vrij opmerkelijk is ook het lage gemiddelde bedrag van de investeringen. In Roemenië is het gemiddelde 86.000 US \$ per vestiging of ca. 300.000 BEF. In de USSR bedraagt de gemiddelde investering ca. 54 miljoen BEF. Globaal kan men stellen dat het meestal over vele kleine projecten gaat met enkele uitschieters van grote omvang.

Verder moet worden opgemerkt dat registratie nog niet inhoudt dat de joint venture operationeel is. Diverse bronnen geven uiteenlopende cijfers van operationaliteit, gaande van 4 % tot 42 % in de USSR. De vermoedelijke operationaliteitscijfers zijn daar ca. 25 %. Hetzelfde geldt voor de overige landen. In Tsjechoslowakije was op 31 maart 1991 10 % van de buitenlandse investeringen operationeel (*East-West joint ventures news*, juli 1991, p. 1). De oorzaken van deze lage operationaliteit zijn velelei: praktische problemen, de creatie van "papier joint ventures", maar ook strategische problemen. Westerse bedrijven gaan joint-venturecontracten aan om de concurrentie voor te zijn maar schuiven de realisatie van de investering op de lange baan.

### 3.2 Geografische structuur van de partners

Het merendeel van de investeerders van de geregistreerde joint ventures is afkomstig uit West-Europa. In het totaal zijn voor 69 % van het aantal joint ventures, gedomiceerd in Bulgarije, Polen, Tsjechoslowakije, Hongarije en de USSR, de partners uit West-Europa afkomstig. 41 % komen uit de Europese Gemeenschap, 26 % uit de EVA-landen en de rest uit het overige West-Europa. West-Europa als een geconsolideerde investeerder levert 71 % van de totale Poolse investeringen, 66 % van die in Tsjechoslowakije, 60 % in de USSR en 57 % in Hongarije. Het aandeel van de EG is het hoogst in Polen en Tsjechoslowakije (50 % en 48 %), het bedraagt 34 % in de USSR en 26 % in Hongarije.

De EVA-landen investeren het meest in Hongarije. Qua aantal joint ventures participeren de USA in 9 % van alle joint ventures, Japan in

1 % en Canada in 2 %. De investeringen van ontwikkelingslanden en van de ex-Comecon zijn vrij beperkt.

Samenvattend kan men stellen dat het vooral de buurlanden zijn die de grootste investeerders zijn in Oost-Europa en voornamelijk Oostenrijk en Duitsland. Belangrijke investeerders zijn ook de USA (vooral voor de omvang van de projecten), Finland, Zwitserland en Italië. Nochtans zijn de belangrijkste exporteurs van kapitaal op wereldschaal, nl. Japan en de USA, relatief ondervertegenwoordigd.

### 3.3 Sectoriële analyse van de investeringsstroom

Analyse van het aantal geregistreerde investeringen leert dat gemiddeld 55 % van de joint ventures actief zijn in de nijverheid. Met een aandeel van 73 % voor Polen tot 43 % voor Bulgarije en ongeveer 50 % in de USSR. Indien men de kapitalisatie van de investeringen zou beschouwen, dan is het aandeel van de nijverheid nog aanzienlijker. De joint ventures in de constructiesector bedragen 5 %, in transport en communicatie ca. 3 %. Landbouw, bosbouw, visserij en mijnbouw trekken zeer weinig investeringen aan. 15,6 % van alle joint ventures daarentegen hebben betrekking op de dienstensector, d.i. immobielkantoren, leasingkantoren, verhuur van gebouwen, computeractiviteiten, boekhoudingskantoren en andere diensten. Groot- en kleinhandel, restaurants en hotels nemen respectievelijk 5,4 % en 5 % voor hun rekening. Culturele evenementen en gezondheidsdienst bedragen eveneens 5 %.

In totaal stelt men vast dat 38 % van alle investeringen geschieden in de handels- en dienstensector. Deze sector scoort het laagst in Polen met 15 % en erg hoog in de USSR (41 %) en Hongarije (37 %). Opgemerkt kan hier worden dat in de landen die de meeste buitenlandse investeringen aantrekken (Polen, de USSR en Hongarije) het "Poolse" model voor ondernemersgerichte investeringen meer nijverheids- en landbouw-georiënteerd is, terwijl de USSR en Hongarije intensieve investeringen in de dienstensector en handel, de financiële communicatie en transportinfrastructuur bevorderen.

De joint ventures in de nijverheid bestrijken alle sectoren, gaande van de lichte industrie (voedsel, tabak, textiel, kleding, schoeisel) tot machinebouw, chemische industrie, papier- en houtnijverheid en metallurgie.

Indien men echter louter de investeringen analyseert die reeds operationeel zijn, dan bedraagt het aandeel van de dienstensector ruim

Tabel 3

Vergelijkende analyse van de joint-venturewetgeving (situatie per 1 juli 1991)

Land	Goedkeuring / registratie	Aandelenrestricties	Taxatie	Aanmoedigingen	Repatriatie van winsten / inkomens (lonen)
Albanië	Een haalbaarheidsstudie en relevante informatie moeten aan het betreffende ministerie overhandigd worden; goedkeuring binnen een periode van 2 maanden door de Raad van Ministers (Staatsbank voor banken) toelating van 10 jaar	Buitenlands aandeel wordt verondersteld (foreign share implied)	Belastingvoet wordt vastgesteld door het ministerie van financiën binnen de maand nadat de jaarlijkse winst bepaald werd; indien geen winst in het fiscaal jaar, kan belasting 3 jaar verschoven worden	Import vrij van invoerrechten voor exportproductie en herinvoertingen	Geen relevante bepalingen
Bulgarije	Geen toelating vereist; geen haalbaarheidsstudie vereist; registratie bij districtsrechtbank voor de dochteronderneming (subsidiary)	Geen limiet voor aandelenparticipaties minimaal kapitaal van 20.000 USD of 500.000 USD bij banken vereist in bepaalde sectoren en regio's; buitenlands aandeel in ondernemingen met beperkte aansprakelijkheid boven 49 % en 20 % in een "joint" company kan toelating vereisen	40 % winstbelasting (30 % indien het buitenlands aandeel meer dan 49 % bedraagt en een equivalent of 100.000 USD in convertibele munt) Belasting op inkomens van dividenden, aandelen, royalties, opbrengsten is 15 %	Geen belasting gedurende 5 jaar in een vrije economische zone, winst van een onderneming met meerderheidsparticipatie en filialen in een ** technologie, landbouwproducten en voedsel zijn belastingvrij voor 5 jaar; invoer van grondstoffen / hulpmaterialen en uitrusting voor exportproductie kan met vrijstelling van invoerrechten verricht worden	Buitenlandse winsten die behaald zijn in deviezen kunnen getransfereerd worden, evenals winsten in leva's onder contractuele bepalingen met de relevante staatsonderneming
Tsjechoslowakije	Verzoek kan door elke partner ingediend worden; toelating vereist van het ministerie van financiën en in overeenstemming met het ministerie van financiën, prijzen en lonen van de respectieve republiek; goedkeuring binnen de 2 maanden; geen haalbaarheidsstudie vereist	100 % westerse firma's toegelaten; militaire en veiligheidssectoren uitgesloten voor buitenlandse investeerders	40 % winstbelasting indien het buitenlands aandeel 30 % overtreft; anders belasting zoals lokale ondernemingen zijnde 55 %; 25 % belasting op dividenden; eenvormige belastingwetten verwacht voor einde 1992	De mogelijkheid bestaat om een vermindering van vrijstelling van belasting voor een periode van twee jaar te verkrijgen; bijdragen in natura zijn vrij van invoerrechten.	Een gedeelte van de ontvangsten in deviezen moet verplicht aan de staatsbank verkocht worden; lonen en winsten van buitenlandse tewerkgestelden mogen naar het buitenland getransfereerd worden vanuit de convertibele muntvoorraad van de joint venture.
Hongarije	Geen enkele goedkeuring vereist voor buitenlandse investeringen	Geen sectoriële beperkingen; geen beperkingen op buitenlands aandeel (kan dus 100 % bedragen)	Geen speciale belasting voor buitenlandse investeerders; Standaard winstbelasting is 40 %; 20 % belasting op dividenden.	Belastingvermindering (60 % voor 5 jaar, daarna 40 %) indien het statutair kapitaal 50 miljoen HUF overschrijdt, indien het buitenlands aandeel 30 % of meer bedraagt en indien meer dan de helft van de verkopen en indien meer dan de helft van de joint venture het resultaat is van productie of hoteluitbating; grotere verminderingen (100 % voor 5 jaar en 60 % voor verdere 5 jaar) als aan alle bovengenoemde condities voldaan is en als de joint venture in bepaalde sectoren opgericht wordt; buitenlandse inbreng in natura is vrij van invoerrechten indien niet op de binnenlandse markt doorverkocht of geleased wordt.	Buitenlanders kunnen winst transfereren naar het buitenland in de munt waarin de originele investering geschiedde; buitenlandse tewerkgestelden kunnen 50 % van het inkomen na belasting in HUF repatriëren.
Polen	Geen toelating en geen haalbaarheidsstudie vereist tenzij in de defensiesector, activiteiten in luchthavens, havens, immobielien, groothandel van consumptiegoederen en juridische diensten	100 % buitenlandse investeringen toegelaten	Geen speciale belastingen voor buitenlandse investeerders; 40 % winstbelasting; dividenden worden 30 % belast (belastingen worden momenteel herzien) verliezen kunnen 3 jaar meegedragen worden	Gelijkstelling met binnenlandse investeringen; belastingvoordelen voor investeringen van groter dan 2 miljoen ECU, of in streken met grote werkloosheid, of indien de export minstens 20 % van de productie bedraagt, of voor investeringen in nieuwe technologie; alle kapitaal is vrij van invoerrechten (natura of specien)	100 % transfer van nettowinst toegestaan; buitenlandse tewerkgestelden kunnen hun salaris repatriëren.
Roemenië	Goedkeuring vereist vanwege de Roemeense ontwikkelingsinstelling; wordt gegeven binnen de 30 dagen	100 % buitenlandse investeringen toegelaten; buitenlandse investeringen verboden wanneer nationale veiligheid en defensie bedreigd worden en indien de milieuwetgeving niet gerespecteerd wordt	30 % winstbelasting	Winsten zijn vrijgesteld voor 2-5 jaar vanaf het ogenblik dat winsten gerealiseerd worden en afhankelijk van de sector; de mogelijkheid bestaat om 25 % of 50 % belastingvermindering te verkrijgen nadat de aanvankelijke vrijstellingsperiode ten einde loopt; andere bijkomende aanmoedigingspremies mogelijk voor speciale investeringen (die zeer belangrijk zijn voor de economie); inbreng in natura vrij van invoerrechten	Geen restrictie op repatriatie van winsten behaald in convertibele munt; een gedeelte van de winst in ROL - en evenredig met 8 tot 15 % van de buitenlandse kapitaalbreng in de vennootschap - kan in convertibele munt worden omgewisseld en gerepatriëerd
USSR	Haalbaarheidsstudie en ontwerpdocumenten vereist (de Sovjetpartner moet deze binnenbrengen); toestemming nodig van de respectieve bevoegde superieure administraties; registratie bij het republikeinse ministerie van financiën	100 % buitenlandse investeringen toegestaan	30 % winstbelasting als het buitenlands aandeel 30 % overstijgt; en 2 jaar belastingvrijstelling vanaf het ogenblik dat winst gerealiseerd wordt; als aandeel 30 % of minder bedraagt, is de winstbelasting 35 %; plus 80 % extra belasting op de winsten indien de rendabiliteit een bepaalde norm* overstijgt met 10 %, en 90 % voor elke verdere overschrijding (* de norm is het dubbele van de gemiddelde rendabiliteit in de USSR); 15 % belastingen op transfer naar het buitenland	3 jaar vrijstelling van belasting plus 10 % winstbelasting van joint venture in het Verre Oosten; vermindering of vrijstelling van bronbelasting op winsten die moeten betaald worden aan de buitenlandse partner en dit in bepaalde sectoren (medische, consumptie en hoog-technologische goederen); minde of geen invoerrechten voor invoer van goederen van de joint-ventureproductie; preferentieel douaneregime voor buitenlandse tewerkgestelden	Ongebruikte portie van het salaris van de buitenlandse werknemers kan getransfereerd worden in harde munt; buitenlander kan zijn winstaandeel repatriëren in overeenstemming met de huidige wetgeving

HUF = Hongaarse forint  
 ROL = Roemeense lei  
 PLZ = Poolse zloty  
 JV = joint venture

Bron: Wetgevingen van de verschillende landen, *East-West Joint Ventures*, Economische Commissie Europa VN, juli 1991, p. 10-11.

50 %. Dit is te verklaren door de lage initiële kapitaalbehoefte en de beperkte risico's die eraan verbonden zijn.

#### 4. Wetgeving

Voor een diepgaande analyse van de vigerende joint-venturewetgeving wordt verwezen naar de wetgevingen van de diverse landen<sup>2</sup>, die voortdurend worden bijgewerkt en aangepast aan de huidige economische omstandigheden. We volstaan hier met een summiere vergelijking (tabel 3) tussen de landen inzake de wettelijke vereisten voor vestiging, de belastingsituatie, premies en aanmoedigingen die aan de buitenlandse investeerder geboden worden en een analyse van de repatriatie van winsten en inkomens/lonen.

Uit deze vergelijking kan besloten worden dat qua vestiging Hongarije en Polen een zeer liberale politiek voeren, terwijl in alle overige landen registratie of goedkeuring van overheidswege vereist is. Het buitenlands aandeel kan overal tot 100 % bedragen, uitgenomen in Albanië, waar het niet expliciet in de wetgeving vermeld is. De belasting van de winsten bedraagt overal tussen de 30 en 40 % en de hoogte van de winstbelasting wordt in Bulgarije en de USSR gerelateerd tot het buitenlands aandeel. In Polen en Hongarije worden de joint ventures behandeld zoals de binnenlandse ondernemingen op het gebied van taxa-

<sup>2</sup> Hongarije: wet XXIV van 1988 betreffende buitenlandse investeringen + amendementen, zijnde de wet op taxatie van ondernemers, de publikatie en goedkeuring van een lijst met prioritaire sectoren voor investeringen, en de aanpassing aan de wet van 22 december 1990;

Roemenië: wet op buitenlandse investeringen van 29 maart 1991, wet op handelsondernemingen van 16 november 1990;

Albanië: wetten op de legalisatie en bescherming van buitenlandse investeringen van juli 1990; een nieuwe wet op buitenlandse investeringen ligt ter discussie;

USSR: decreet van 13 januari 1987, wijzigingen van september 1987, wijzigingen van december 1988, wet op buitenlandse investeringen van 26 oktober 1990;

Polen: wet op economische activiteit met de participatie van buitenlandse partners van 23 december 1988, geamendeerd door de wet van 28 december 1989, aangepast in de wetgeving van juni 1991 (Sejm) en in werking getreden in juli 1991;

Bulgarije: decreet nr. 56, in werking getreden in februari 1989, regelt de economische activiteiten van buitenlanders in Bulgarije, wet op buitenlandse investeringen, gepubliceerd in Staatsblad nr. 47 van 14 juni 1991; voor de organisatie van de ondernemingen met buitenlandse deelneming is het Bulgaarse handelsrecht van toepassing (Staatsblad nr. 48 van 18 juni 1991);

Tsjechoslowakije: wetten voor buitenlandse investeringen: wet 173/1988 werd van kracht op 1 januari 1989, amendementen 112/1990 trad in werking op 1 mei 1990, decreet 132/1990 werd van kracht op 15 april 1991.

tie. In Albanië is geen percentage bepaald. Dividendbelastingen schommelen tussen 15 % in Bulgarije en 40 % in Polen.

Opgemerkt moet worden dat alle landen voordelen geven inzake invoerrechten of belastingvrijstellingen. Restricties op repatriatie van winsten naar het buitenland zijn er in alle landen, de meest liberale wetgeving is de Hongaarse. De Albanese wetgeving geeft in dit verband geen relevante bepalingen.

Alhoewel in de vergelijkende tabel de USSR-wetgeving geanalyseerd wordt, is het absoluut nodig de wetgeving van de republieken te consulteren en toe te passen waar er afwijkingen zijn. Estland, Letland en Litouwen hebben een eigen wetgeving op buitenlandse investeringen en de Russische federatie bezit eveneens speciale wetten...

Belangrijk is ook te onthouden dat wanneer één Oosteupees land de wetgeving aanpast om bepaalde voordelen aan te bieden, de meeste landen volgen om buitenlandse investeringen aan te trekken. Het is dus aan te bevelen aan de westerse onderneming om stevig te onderhandelen indien zij bepaalde doelstellingen wil bereiken.

Verder dient nog opgemerkt dat, alhoewel men aandelen van bestaande bedrijven kan kopen, toch de joint-venture-oplossing verkiesbaar is. Op die manier kan men immers moderne apparatuur aanschaffen en inbrengen, zodat de produktiviteit hoger is en men niet met een verouderd, onaangepast machinepark de activiteiten moet starten.

Bij de oprichting van een joint venture moet de wetgeving van het betreffende land diepgaand geanalyseerd worden, niet alleen de joint-venturewetgeving maar ook de sociale wetgeving, de fiscale wetgeving, de eventueel afgesloten akkoorden inzake dubbele taxatie, de handelswetgeving en andere relevante wetten en decreten.

#### 5. Motivatie

De belangrijkste motieven om over de grenzen heen te investeren in industriële en dienstenbedrijven zijn:

- 1 het veroveren van een nieuwe markt
- 2 het exploiteren van lokale grondstoffen
- 3 het zoeken naar efficiëntie.



In de landen van Oost-Europa kan men investeringen verwachten om deze drie redenen, dankzij de grote potentiële markt van deze landen, de beschikbaarheid van grondstoffen en de aanwezigheid van lage factorkosten, voornamelijk van arbeid. Nochtans blijkt uit een analyse van de investeringsstromen (ECE/VN, 15 november 1990, p. 3) dat slechts weinig investeringen omwille van het tweede en derde motief verricht zijn. De meerderheid van de investeringen zijn gericht op het bevoorraden van de lokale markt met westerse producten en diensten. Dit impliceert over het algemeen kleinschalige productie (meestal het assembleren van geïmporteerde goederen) of kleinhandel van merkartikelen voor verkoop in convertibele munt. Het lijkt hoogst waarschijnlijk dat men, enkel en alleen wanneer de restricties op buitenlandse investeringen worden weggewerkt, meer grootschalige investeringsstromen en investeringen in de nijverheid mag verwachten.

Uit contacten en onderzoek blijkt dat de belangrijkste motieven voor de westerse partner de volgende zijn: de markt veroveren, een strategische positie innemen ten overstaan van de concurrentie, lokale gewoonten leren kennen, deviezen genereren om export mogelijk te maken en een betere dienst te verlenen aan de klant, en realisatie van winst. Belangrijk in dit opzicht is dat er een vrije economische ruimte in Oost-Europa komt in de ex-Comecon, zodat grootschalige investeringen kunnen renderen via massaproductie. Aangezien een westerse onderneming weigerachtig staat tegenover de transfer van de recentste technologie, stelt men vast dat in joint ventures dikwijls die producten aangemaakt worden die naar het einde van de levenscyclus gaan en waarvoor op de thuisbasis gedesinvesteerd wordt.

De Oosteuropese partner zoekt vooral: hoogwaardige technologie, managementvaardigheden, toegang tot internationale markten, bevrediging van buitenlandse consumptieve behoeften, het creëren van deviezen, toegang tot kapitaal en realisatie van winst. Het penetreren van de internationale markten is tegenstrijdig met de doelstellingen van de westerse partner, omdat deze geen additionele concurrenten op zijn traditionele markten wenst en die markten meestal vanuit de bestaande ondernemingen kan beleveren. Marktafspraken zijn dringend nodig.

Grabisch van het *Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche* stelt dat een rationele westerse investeerder slechts in Oost-Europa zal investeren om twee motieven: om de markt te penetreren en dan de opbrengsten op lange termijn te becijferen, of om een hoge winstgevendheid te realiseren op korte termijn. Rekening houdend met de vigerende wetgeving zijn de meest rationele investeringen voor het ogenblik

die in export/import-gerelateerde activiteiten. Nochtans komt een panel van specialisten tot de conclusie dat sedert begin 1991 ook grote ondernemingen meer en meer in Oost-Europa willen investeren door productiefaciliteiten te starten.

## 6. Oprichting en werking van de joint ventures

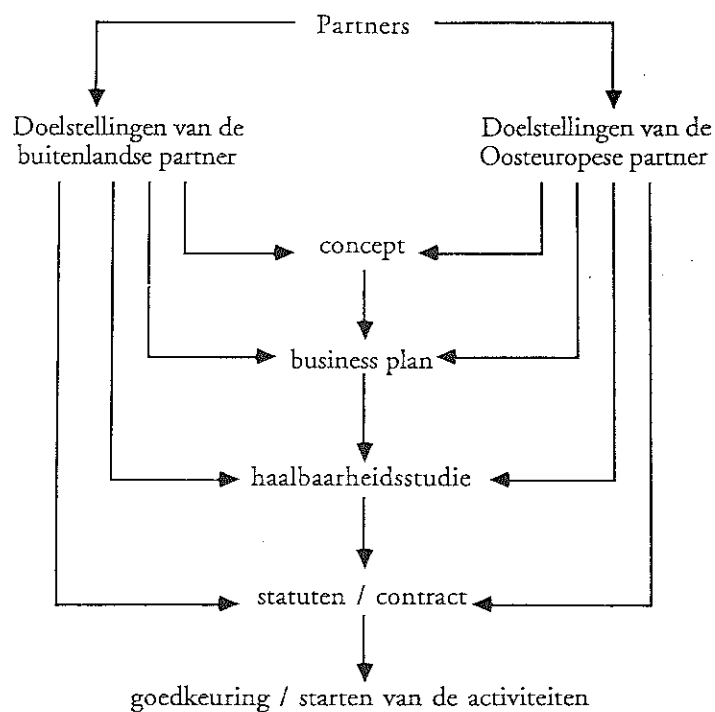
### 6.1 Negotiatie en oprichting

Bij de aanvang van de negotiaties heeft elke partner zijn doelstellingen die hij hoopt verwezenlijkt te zien. Meestal kennen de partners elkaar reeds geruime tijd wegens bestaande handels- of coöperatie-overeenkomsten, wat de onderhandelingen vergemakkelijkt. Wanneer de doelstellingen van de beide partners convergeren kan er aan de oprichting van een joint venture gedacht worden. Belangrijk is te bedingen dat alles wat onderhandeld wordt tussen de partners blijft, ook al leiden de onderhandelingen niet tot de creatie van een joint venture. Verder is het ook vaak zo dat de partijen de onderhandelingen afronden met een "letter of intent" maar nooit tot realisatie overgaan.

Indien tot realisatie besloten wordt moeten inhoudelijk de statuten en het joint-venturecontract bepaald worden. In de statuten wordt het actieterrein van de joint venture het best zo ruim mogelijk bepaald. De statuten bevatten meestal bepalingen aangaande stichters en aandeelhouders, doelstellingen, activiteiten, kapitaal en bijdragen van de partners, winst en winstverdeling, directeur en management, handtekeningrecht, het houden van de boeken, sociale fondsen, wijzigingen van de statuten, geldigheid van het contract enz.



Figuur 1  
Oprichtingsproces



Alvorens (figuur 1) de statuten en het joint-venturecontract op te stellen moet een business plan worden opgemaakt en moet een haalbaarheidsstudie (bijlage 1) worden uitgevoerd. Deze haalbaarheidsstudie en de resultaten zijn zeer belangrijk en een conditio sine qua non in bepaalde landen, o.a. de USSR, om geregistreerd te kunnen worden. Het joint-venturecontract moet alle problemen tussen de partners voorzien en zo extensief en compleet mogelijk zijn. Gezien de veelvuldige wetsaanpassingen in Oost-Europa moeten de partners steeds terug kunnen vallen op het joint-venturecontract.

Tabel 4 geeft een checklist van alle onderhandelingspunten bij het creëren van een joint venture. Onderhandelingspunten die uitermate belangrijk zijn: bijdrage tot het kapitaal, evaluatie van deze bijdrage, garanties voor de buitenlandse investeerder, boekhoudkundige principes, controle op de activiteiten, belastingen, de liquidatieprocedure en vooral de implementatie en een tijdschema voor de inwerkingtreding

Figuur 2  
Hervormingen in Centraal- en Oost-Europa: operationalisatie

Interne en externe financiële stabilisatie	Structurele adaptaties	Juridisch-economische adaptaties	Sociale en erologische aanpassingen
Budgettaire politiek - snoeien in uitgaven en budgetten in evenwicht opstellen.	Het ontwikkelen van KMO's aanmoedigen	Geïjktheid en concurrentie tussen verschillende vormen van eigendom	Programma voor inkomensondersteuning, indexatie
Monetaire hervormingen - stabiliseren van buitenlandse schuld - hervorming van banksystemen en kapitaalmarkt - convertibiliteit van de munt	Efficiënter gebruik van natuurlijke rijkdommen en productiefactoren Prioriteitsgebieden voor herstructurering en investeringen vastleggen	Liberalisering Deregulering Privatisering	Milieuwetgeving Gezondheidszorg Werkloosheidsondersteuning
Belastingen invoeren/herzien BTW, bedrijfsbelasting, progressieve inkomstenbelasting, eigendomsbelasting	Introduceren van westerse know-how en managementtechnieken Exportpromotie	Wetgeving buitenlandse investeringen Wet op bezit Landwet / herverdeling van land	Mobiliteit van de werknemer verhogen
Overschakelen op internationale standaarden voor statistieken, boekhouding, kostencalculatie	De structuur van de regering aanpassen	Stimuleren van concurrentie, persoonlijk initiatief en verantwoordelijkheid Opzetten van vrijhandelszones	

Tabel 4

Joint-venturecontract: checklist (JV = joint venture)

1. Partijen, vestiging en object van de overeenkomst
2. Oprichting van de JV (modaliteiten, datum)
3. Doelstellingen van de operaties
4. Operationele voorwaarden voor de leefbaarheid van de JV
5. Operationele plannen en budgetten
6. Organisatie, remuneratie, training, personeel
7. Relatie tussen de partners en de JV
8. Leveranciers en commerciële acties
9. Grondstoffen, machines
10. Transport
11. Marketing, export, producten, prijszetting
12. Kantoren en andere vaste activa
13. Initiële investering
14. Inputs en diensten door partners tegen betaling geleverd
15. Diensten door de partners gratis geleverd
16. Financieringen, garanties
17. Beslissingen die met unanimiteit moeten worden genomen
18. Startkosten
19. Voorraadwaarderingsregels
20. Vorming en gebruik van fondsen
21. Afschrijvingsmethoden
22. Belastingen
23. Accountingregels
24. Toewijzing van winsten en dividenden
25. Gebruik van consultants en auditkantoren
26. Verzekeringspolissen
27. Schade veroorzakende acties
28. Redenen van liquidatie en liquidatieregels
29. Implicaties van wijzigingen en verschillen in de wisselkoers
30. Verbod op concurrentie van de partners
31. Heirkrachtregels
32. Wijzigingen in het JV-contract
33. Rechten in verband met immateriële vaste activa (patenten, goodwill, licenties enz.)
34. Conflictregelingen
35. Oprichtingsdatum
36. Handtekeningen

Bron: Kleynveld Peat Marwick & Goedeler, *Joint Venture Operations in the USSR*, Amsterdam, 1989, p. 144-145

van de joint venture. Deze onderhandelingen zijn vaak tijdrovend en bureaucratisch maar een goede investering om latere geschillen te vermijden. Indien mogelijk is het beter eerst met een coöperatie te starten om de potentiële partner te leren kennen en op deze wijze reeds een serie problemen op te lossen zonder het bedrijfskapitaal risico te laten lopen. Een voorbeeld hiervan is de zeer succesvolle joint venture die Samsonite NV in Hongarije heeft opgericht en die nu zelfs tot een

100 % dochter is geëvolueerd. In februari 1988 werd geopteerd voor samenwerking met Palota. Deze firma produceerde voor Samsonite op basis van passieve verdeling. De meeste grondstoffen (op karton en papier na) worden vanuit België ingevoerd. De afgewerkte producten worden door Samsonite verdeeld. De samenwerking was een succes, zodat in de loop van 1990 werd overgeschakeld op een joint venture. De investering is rendabel en kadert in het algemeen strategisch plan van Samsonite om efficiënte investeringen te doen in lagere-loonlanden.

## 6.2 Probleemvelden bij de werking van joint ventures

### 6.2.1 In Oost-Europa

De aard en de omvang van de moeilijkheden die de joint ventures in Oost-Europa ondervinden variëren van land tot land en van firma tot firma. Nochtans worden meestal de volgende geciteerd in de gespecialiseerde pers en door zakenmensen:

- ambigue situaties die voortvloeien uit het gebrek aan nauwkeurigheid van de wetgevingen die de buitenlandse investeringen regelen;
- bureaucratische processen en vertragingen uitgaande van de overheden;
- onvoldoende infrastructuur: op het vlak van transport, telecommunicatie (en communicatie in het algemeen), afwezigheid van fabrieksgebouwen en kantoorruimte, gebrek aan hotels en accommodatie, appartementen enz.;
- gebrek aan gekwalificeerd personeel en management;
- slechte kwaliteit en/of onbetrouwbare leveringsdata van grondstoffen, onderdelen en allerhande inputs;
- moeilijkheden bij de financiering van lopende verrichtingen en bij het verkrijgen van waarborgen bij lokale banken en aandeelhouders;
- onderontwikkelde en onverenigbare boekhoudsystemen;
- inconvertibiliteit van de lokale munten en moeilijkheden bij de transfer van fondsen en repatriatie van winsten;

- vereisten inzake export en lokaal aandeel in de productie;
- moeilijkheden om zich aan te passen aan de lokale arbeidswetgeving en om met de vakbonden te onderhandelen;
- ontbreken van de kennis van westers bedrijfsbeleid.

Ondanks de stappen die in de meeste Oosteuropese landen gezet zijn in de richting van een markteconomie, blijft het economisch systeem in transitie. Vele hervormingen zijn nog vereist om tot een vrije markt te komen. Potentiële investeerders moeten dan ook nog steeds rekening houden met de eigenheden en overblijfselen van een centraal geleide economie en er zich goed van bewust zijn dat afzet in een centraal geleide economie normaal geen moeilijkheden creëerde; alles wat geproduceerd werd kon verkocht worden. De knelpunten in deze economieën trof men aan bij de bevoorrading. De kennis/hulp van lokale managers is hier dan ook nog steeds onontbeerlijk.

De creatie van een goed functionerende geld- en kapitaalmarkt is eveneens absoluut noodzakelijk, evenals de reorganisatie van de industrie en de doorgedreven demonopolisatie en denationalisatie. Ook is macro-economische stabilisatie een noodzakelijke vereiste. Figuur 2 geeft een lijst van hervormingen die nodig zijn om een voldoeninggevend kader te scheppen waarin joint ventures en andere directe investeringen kunnen bloeien.

Tot slot wijzen we erop dat de meeste Oosteuropese vestigingen een tweeledige managementstructuur vooropstellen, zijnde de vergadering van de aandeelhouders (beslissingen bij unanimité) en het directiecomité (beslissingen bij meerderheid tenzij in speciale welbepaalde gebieden), dat de dagelijkse operaties leidt. Men dient echter op te letten voor overtewerkstelling en nepotisme. Normaal in Oost-Europa is een norm van 20 tot 30 % overtewerkstelling en het aanstellen van vrienden in goede posities. Daarom moet de buitenlandse partner bij het aanwerven van personeel en de bezetting een doorslaggevende stem hebben.

#### 6.2.2 Het Westen

De problemen hier rijzen veelal op handelspolitiek vlak. In dit verband denken we aan grotere liberalisatie van de Cocom-lijsten en een ruime toegang tot de westerse markten van de Oosteuropese producten, inclusief die van joint ventures. Dit is absoluut noodzakelijk voor investeringen die efficiëntere productie nastreven. Andere problemen zijn

garanties en verzekeringen voor directe investeringen in Oost-Europa, tegemoetkomingen in het kapitaal van de investeringen en opleidingsfaciliteiten voor Oosteuropese managers.

## 7. Toekomstperspectieven

Analyse van de economische toestand (OECD, CIA) in de Oosteuropese landen en toepassing van de technieken inzake risicoanalyse leren dat een classificatie van landen zich opdringt. De beste vooruitzichten worden geboden in Hongarije, Tsjechoslowakije en Polen en in deze volgorde. In Hongarije omdat het land reeds jaren experimenteerde met economische hervormingen, en een liberale joint-venturewetgeving bezit, een goed economisch beleid voert en een westerse traditie aanhangt. Negatief zijn momenteel de traag voortschrijdende privatisering en de oplopende inflatie. Tsjechoslowakije bezit vooral in Bohemen en Moravië een industriële traditie, een gediversifieerde industriële structuur, een goed opgeleide bevolking, en degelijke macro-economische vooruitzichten met o.a. een lage schuldenlast en een aantrekkelijke wisselkoers. Weliswaar zou het hervormingsproces en vooral de privatisering enigszins versneld moeten worden. Negatief voor de investeringen zijn de politieke instabiliteit (toekomst van de federatie?) en inflatie, bureaucratistische vertragingen en inefficiëntie. Nochtans wordt Tsjechoslowakije beschouwd als een van de beste landen in de regio om te investeren (zie o.a. de aanzienlijke investeringen van Volkswagen in de joint venture met Skoda). Sedert begin 1991, toen de Club van Parijs 50 % van de publieke buitenlandse schuld van Polen kwijtschold, zijn de economische perspectieven van dat land fel verbeterd. Ook de recente aanpassing van de wetgeving is zeer bemoedigend. Nochtans zijn verdere hervormingen gezien de politieke constellatie moeilijk haalbaar en zal men op de nakende verkiezingen moeten wachten tot er nieuwe impulsen verschijnen. Polen is potentieel een zeer goed land (ook met een grote bevolking) om te investeren indien macro-economische stabiliteit kan verwezenlijkt worden.

Moeilijker ligt de situatie in Bulgarije, Roemenië en Albanië. Deze drie landen hebben nog een hele weg af te leggen in het hervormingsproces. Op politiek vlak hebben de ex-communisten er nog veel invloed en de economische indicatoren zijn voorlopig niet erg hoopgevend. Alhoewel de investeringswetgevingen in Bulgarije en Roemenië recent geliberaliseerd werden, zijn grote investeringsstromen naar deze landen niet direct te verwachten. Een *wait and see* houding is over het algemeen voor de potentiële investeerders aan te bevelen, tenzij speciale omstan-

digheden tot investeringen verplichten en onder bepaalde omstandigheden ook uitermate winstgevend kunnen zijn.

Voor de USSR is de situatie zeer moeilijk. Politieke onrust, nog steeds geen unieverdrag, geen nauwkeurige verdeling van de bevoegdheden tussen de republieken en het centrum. Economische chaos, stijgende buitenlandse schuld, hyperinflatie, een "supermacht" met de economische organisatie van een ontwikkelingsland. De bevoegdheidssferen van de diverse administraties zijn onvoldoende afgebakend. Voor directe investeerders is dit een land/regio met een zeer groot potentieel, de nodige contacten dienen gelegd en grootschalige investeringen zullen traag op gang komen. Aan te raden is nog even de evolutie van de toestand af te wachten maar toch de mogelijkheden diepgaand te onderzoeken.

## 8. Besluiten

Alhoewel joint ventures reeds sedert 1968 in bepaalde Oosteuropese landen toegelaten zijn, is de investeringsstroom slechts de laatste twee jaar aanzienlijk geweest. Ongeveer 40 % van de geregistreerde investeringen geschieden in de dienstensector. Indien men echter de operationele cijfers analyseert is het aandeel van de dienstensector veel ruimer. Verder stelt men vast dat het merendeel der investeringen eerder kleinschalig is. De impact op de economie in Oost-Europa van deze investeringen is momenteel dan ook nog gering. Ter illustratie: in 1990 was de joint-ventureproductie verantwoordelijk voor 0,05 % van het BNP van de USSR.

Oost-Europa verwacht nochtans zeer veel van de kapitaalimport en deze specifieke samenwerkingsvormen om de verouderde economische infrastructuur en de industriële structuur te moderniseren, om de hervormingen te ondersteunen en om de integratie in de wereldeconomie te bevorderen. Tevens bezitten deze landen ondanks hun economische en politieke chaos in verschillende gradaties diverse troeven om de buitenlandse investeerder aan te trekken, zoals goed opgeleide arbeiders, relatief lage lonen, een stijgende produktiviteit en efficiëntie, een gunstige lokalisatie ten opzichte van de grote centra in West-Europa, een onuitputtelijke behoefte aan westerse goederen en know-how en een tamelijk soepele investeringswetgeving, die trouwens voor individuele gevallen aanpassingen toelaat.

De westerse zakenwereld beschouwt deze regio als een toekomstige groeizone en vele ondernemers hebben reeds hun contacten gelegd en

zijn reeds overgegaan tot beperkte investeringen. Voor belangrijke investeringen wordt nog een aarzelende houding aangenomen maar in geen enkel strategisch en lange-termijnbedrijfsplan mag Oost-Europa ontbreken. Zoals gezegd in dit artikel zijn er vele problemen bij het starten van een joint venture; daarom moet men zich degelijk informeren over de laatste ontwikkelingen op economisch-juridisch vlak en over het opstellen van statuten en contracten. Contacten met bedrijven die reeds geïnvesteerd hebben zijn uiterst zinvol. Tevens is het geen overbodige luxe specialisten te raadplegen die meestal ter plaatse ook vestigingen hebben en diensten kunnen verstrekken, zoals consultants, accountingkantoren, adviseurs, kamers van koophandel enz.

Verder merken we op dat bedrijven, aangezien een joint venture een tamelijk instabiele constructie kan zijn, op termijn geneigd zullen zijn, indien mogelijk, over te schakelen naar 100 % investeringen, tenzij er strenge nationalistische motieven spelen in Oost-Europa, zoals in de autoindustrie, of tenzij de investeringsbedragen zo gigantisch zijn dat het risico over meerdere partners dient gespreid te worden. Overschakelen tot 100 % vestiging kan ook wegens de omstandigheden noodzakelijk zijn indien men de produktie wil uitbreiden en de lokale partner niet de nodige middelen bezit (in Oost-Europa heerst een grote kapitaalschaarste).

Tot slot moet worden gesteld dat er in het Westen en Oost-Europa veel goede wil aanwezig is om samen te werken en dat er hindernissen bestaan die noodzakelijk moeten genomen worden. Hier en daar ziet men ook een liquidatie van een onsuccesvolle joint venture, maar in het algemeen zijn de resultaten, tenminste van de Belgische investeerders, veeleer positief te noemen.

1 september 1991

## Bibliografie

- "Better paid than aid. Investing in the USSR", *The Economist*, 27 juli 1991, p. 62.
- "Doing business with Eastern Europe. Operating Techniques", *Business International*, juni 1991, p. IX 1-16.
- Economist Intelligence Unit, *Country Reports on Poland, Hungary, Czechoslovakia, USSR, Bulgaria & Albania, Roumania*, 1991.
- "L'endettement des pays d'Europe de l'Est et de l'USSR: vers des crédits publics ou privés?", *Lettre de Conjonture de la BNP*, april 1991.

"Landenrisico-Analyse", *Bulletin van de Generale Bank*, nr. 319.

"Les accords de cooperation: Bulgarie, Hongarie, Pologne, Roumanie, Tchecoslovaquie, Yougoslavie" *Moniteur de commerce international (MOCI)*, nr. 984-985, 5-12 augustus 1991, p. 21-25, 60-64.

"Liberaler Investitionsregime für Ausländer", *Nachrichte für Aussenhandel*, 6.8.91.

"Poland passes new joint venture law", *Business Eastern Europe*, 22 juli 1991, p. 227.

"Soviet joint-ventures: Stirring", *The Economist*, 31 augustus 1991, p. 58.

"Tax treaties for the avoidance of double taxation on income and capital", *Business Eastern Europe*, 6 mei 1991, p. 138-139.

ANLUNES SUSANA, "In East Europe, a Push for Privatization", *International Herald Tribune*, 25 mei 1991.

CIA, *Eastern Europe: coming around the first turn*, 16 mei 1991, 28 p.

CIA, *Beyond Perestrojka: The Soviet economy in crisis*, 14 mei 1991, 37 p.

ECE/VN, *Economic, financial and practical aspects of East-West joint-ventures*, 30 oktober 1987, 59 p.

ECE/VN, *New joint ventures and foreign investment regulations, and listing of joint ventures domiciled in the European CMEA countries at the beginning of 1989*, 21 februari 1989, 60 p.

ECE/VN, *Economic financial and practical aspects of East-West joint ventures*, 12 oktober 1987, 36 p.

ECE/VN, *Statistical survey of recent trends in foreign investments in East European Countries*, 27 november 1990, 26 p.

ECE/VN, *East-West Joint-Ventures News*, nr. 7, februari 1991, 31p.

ECE/VN, *Recent trends in the formation of East-West Ventures in the CMEA countries: main features of financing and marketing arrangements*, 26 februari 1989, 20 p.

ECE/VN, *The promotion of foreign direct investment in the ECE region*, 15 november 1990, 31 p.

ECE/VN, *East-West Joint-Ventures News*, nr. 8, juli 1991, 25 p.

FAIRLAMB David, "Post-euphoria investing in Eastern Europe", *Institutional Investor*, 14 mei 1991, p. 141-114.

GOLDMAN Marshal I., "Joint Ventures return to communist China and the Soviet Union", *Business in the Contemporary World*, winter 1989, p. 87-92.

GRABISCH H., *Schwierigkeiten bei der Gründung von Joint Ventures in Osteuropa*, Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, nr. 171, maart 1991.

"Katastroika", *Trends*, 22 augustus 1991, p. 22-26.

KUIPER Willem, *(East-West) Joint Ventures: a special phenomenon in international tax law*, Amsterdam, International Bureau of Fiscal Documentation, 1988, 260 p.

LEEBAERT Derek, "Investir en Europe de l'Est: une nouvelle ruée vers l'or?", *Problèmes Economiques*, nr. 2220, 10 april 1991, p. 7-15.

MALECKI Marian, "Legal Aspects of East-West Investments (Joint-Ventures)", *Osteuropa Wirtschaft*, september 1989, p. 224-237.

MASSONE Adriano, "Joint Ventures in the USSR: An Empirical Evaluation", *Noct/Most*, februari 1991, p. 81-92.

OECD, *Economic Outlook*, juni 1991, p. 36-40.

OLIVIER Maurice, "Eastern Europe: The Path to Success", *Columbia Journal of World Business*, lente 1991, p. 10-19.

KPMG, *Joint Venture Operations in the USSR*, Amsterdam, 1989, 164 p.

SIMON Nicolas, "French Firms and the Joint Venture Challenge in the USSR", *Moct/Most*, februari 1991, p. 93-110.

*Special Eastern Europe*, Deutsche Bank, februari 1990, 79 p.

#### Abstract

#### Joint Ventures in Central and Eastern Europe

This article gives a general overview of the joint venture process in Central and Eastern Europe. Joint ventures are defined as one of several cooperative forms in the region. First we give the historical background and an analysis of the number and evolution of joint ventures as well as their foreign partners and sectors of activity. The joint venture legislation, the objectives of the investing partners, the investment decision process and the operational problems are highlighted in the following paragraphs. Finally we talk about the future of foreign direct investment in this region.

*Bijlage 1*  
*Haalbaarheidsstudie*

- 1 Basisgegevens van het project
  - Naam en adres van de partners
  - Projectoriëntatie en -activiteit
  - Marktoriëntatie: thuismarkt en/of export
  - Economisch en industrieel beleid dat het project steunt
  - Achtergrondinformatie van het project
2. Markt- en productiecapaciteit
  - Jaarlijkse data voor:
    - Marktvraag
    - Omzet
    - Productieverloop
    - Productiecapaciteit
3. Materiaal en inputs
  - Beschikbaarheid van:
    - Grondstoffen
    - Hulpstoffen / materialen
  - Geef de jaarlijkse benodigde inputs
4. Vestigingslokatie en lokatiebeschrijving
5. Project engineering
  - Structuur en omvang van het project
  - Beschrijving van de geselecteerde technologie
  - Beschrijving van de benodigde en aanwezige infrastructuur
  - Logistiek
6. Fabrieksorganisatie
7. Personeel
  - Type en omvang van arbeiders en bedienden
  - Management
8. Implementatieplanning
  - Duur van de installatie en oprichting van het project
  - Duur van de inlooperperiode

9. Financieel-economische evaluatie

- + Onroerend goed (gebouwen, land)
- + Infrastructuur
- + Technologie / machines / materiaal
- + Hulpgoederen
- + Werkkapitaal

---

= Totale investeringskosten

\* Projectfinanciering

Bronnen van financiering:

- Eigen vermogen
- Vreemd vermogen
- Natura-inbreng (mva, iva)
- Roebelinbreng / deviezen
- Impact van de financieringskost op het project
- Reguleringen omtrent financiering
- Financiële instellingen
- Benodigde financiële staten
- Financiële ratio's

\* Productiekosten

- Jaarbasis: + Fabriekskosten (vaste en variabele)  
+ Administratieve kosten  
+ Verkoop- en distributiekosten

---

= Bedrijfskosten

+ Financiële kosten

+ Afschrijvingen

---

= totale productie- of fabricatiekosten

\* Financiële evaluatie: Net present value

Internal rate of return

Payback-periode

Break-evenanalyse

Sensitiviteitsanalyse

10. Nationaal-economische evaluatie

11. Conclusies:

- Belangrijkste voordelen
- Belangrijkste nadelen

Bron: C. XUEREE, *A guide to joint ventures in the USSR*, USSR Chamber of commerce and industry, Parijs, 1987, p. 151-153.