

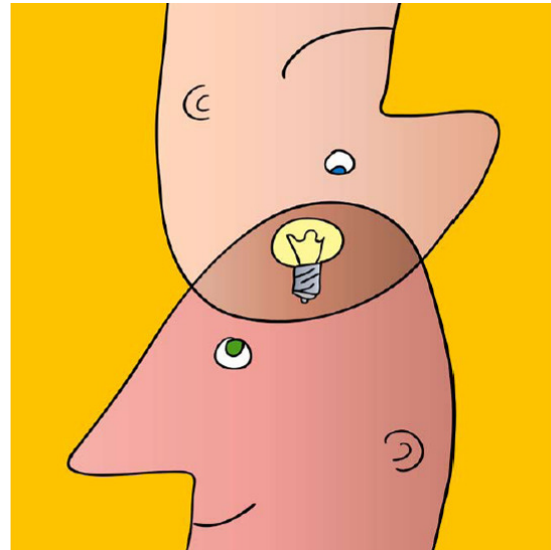
Alfred Griffioen

## De 3 B's van alliantievorming

### Inleiding

Het belang van samenwerking tussen bedrijven neemt toe. Echt nieuwe producten komen veelal alleen in een partnership tot stand, simpelweg omdat bedrijven vanuit zichzelf in eerste instantie voortbouwen op bestaande kennis. Bedrijven die niet gaan samenwerken met complementaire partners, ook als de klant erom vraagt, laten de mogelijkheid voor extra winst aan zich voorbij gaan. Aandeelhouders waarderen nieuwe samenwerkingsinitiatieven en belonen deze met koersstijgingen.

Dit artikel geeft aan welke achterliggende ontwikkelingen de vorming van samenwerkingen of allianties noodzakelijk maken en wat de drie belangrijkste componenten zijn van zo'n partnership: het Businessmodel, de contractuele Basis en de Balans tussen de partners.



### Het waarom van allianties

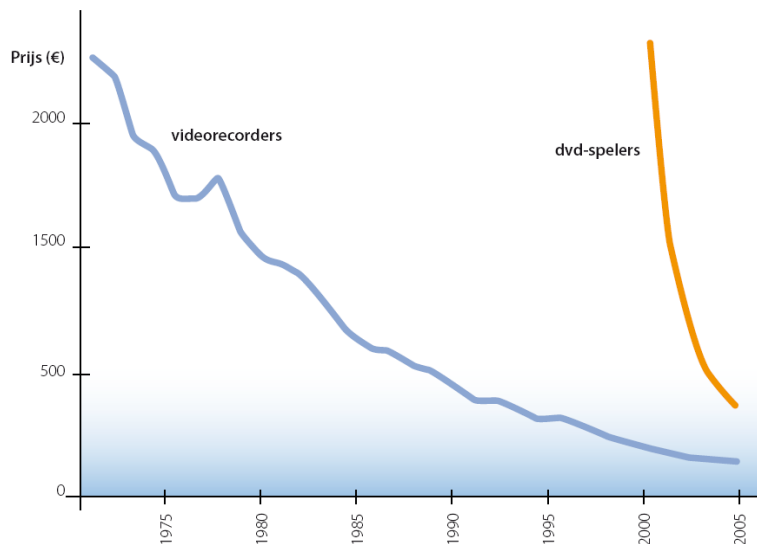
Als er één ontwikkeling in de afgelopen decennia dominant is geweest in de manier waarop consumenten en bedrijven zaken doen, dan is dat de veel grotere toegankelijkheid van informatie. Consumenten, inkopende bedrijven en overheidsinstellingen weten steeds beter wat er te koop is en kunnen steeds eenvoudiger producten en leveranciers vergelijken. Met een paar muisklikken en telefoontjes kunnen ze met aanbieders van over de hele wereld in hun behoefte voorzien.

Door de steeds betere beschikbaarheid van informatie wordt het ook gemakkelijker voor kleinere innovatieve bedrijven om hun diensten aan te bieden en te gaan concurreren met de gevestigde grote spelers. Dit werkt verdere productrationalisatie in de hand. Door eenvoudiger verspreiding van technologie neemt het aantal concurrenten op een product snel toe en dalen de prijzen. Een sprekend voorbeeld hiervan is weergegeven in figuur 1 bij twee in redelijk vergelijkbare producten, de videorecorder en de dvd-speler. De videorecorder is ontwikkeld in een periode dat informatie-uitwisseling nog relatief langzaam ging, waardoor concurrenten er lang over deden om een vergelijkbaar product op de markt te brengen. Bij de dvd-speler was dit al beduidend anders.

Deze ontwikkelingen werpen aanbieders van producten en diensten terug op die activiteiten waar ze echt 'value for money' kunnen leveren. Toch hebben afnemers ook geld over voor het gemak van een samengesteld product of de zekerheid dat producten met elkaar samenwerken. En er ligt een groot potentieel voor innovaties wanneer de kennis van verschillende bedrijven bij elkaar wordt gebracht. Dat is de basis voor een partnership tussen bedrijven.

Alliance experts

[www.allianceexperts.com](http://www.allianceexperts.com)



Figuur 1, Prijzontwikkeling van videorecorders en dvd-spelers in de laatste decennia<sup>1</sup>

Veel bedrijven hebben dit al ontdekt: je kunt je hele muziekcollectie in de auto beluisteren dankzij een samenwerking van BMW en Apple met zijn iPod. Dat je ook onder de douche je elektrisch kunt scheren komt door de alliantie tussen Philips en Nivea. De kleding van C&A kun je via de website van Wehkamp kopen. En TomTom en Vodafone zorgen er samen voor dat je navigatiesysteem weet waar de files staan.

Partnerships en allianties dragen op diverse manieren bij aan aandeelhouderswaarde: in de eerste plaats is een partnership een snellere manier om competenties beschikbaar te krijgen dan ze zelf op te bouwen. Dit verkort de terugverdientijd van initiatieven en verkleint daarmee het risico. Daarnaast is het kapitaal dat je nodig hebt lager, omdat de partner een deel van de investeringen doet. Dit werkt zowel door in de Return on Investment als in het risico om met verkeerde investeringen te blijven zitten. Tot slot biedt een partnership nieuwe groeimarkten en dus beleggingskansen, die binnen de scope van één bedrijf niet naar voren zouden komen.

Een partnership heeft ook nadelen: je maakt je bedrijf deels afhankelijk van de performance en continuïteit van de samenwerkingspartner. Dit vergt een goede partnerselectie, vertrouwen en als laatste redmiddel een goed contract. Daarnaast moet je de opbrengsten van de samenwerking delen. De opgave is dus om samen de taart groter te maken, in plaats van een groter stuk van de taart te krijgen.

### Drie aspecten van een geslaagde samenwerking

Over partnerships en allianties is een veelheid van kennis beschikbaar, die ik benader vanuit de drie aspecten die het meest belangrijk zijn voor een geslaagde samenwerking: het Businessmodel, de contractuele Basis en de Balans tussen de partners. Samen vormen ze de drie B's van alliantievorming.

## Business model

De kern van elke samenwerking is het businessmodel met de vraag: waarin ligt de waarde van de combinatie van partijen en vervolgens: hoe verdeel je samen die waarde?



Bedrijven met alleen maar een standaardproduct zijn als je even kijkt eenvoudig te vinden. Heel veel middenstands-bedrijven zoals bakkerijen, slagerijen, schildersbedrijven, installateurs, adviesbureaus en verzekeraars leveren een product dat niet of nauwelijks afwijkt van dat van hun concurrenten.

Door evenwicht in vraag en aanbod (want meestal heb je maar één bakker of slager per wijk en slechts enkele installateurs per regio) kan iedereen redelijk bestaan. Als er teveel aanbieders komen daalt de omzet en zal iemand zijn zaak opdoeken, als er te weinig aanbieders zijn hoeft het maar even te duren en iemand probeert zijn geluk en start een nieuwe zaak. Als je pech hebt, dan heb je ook een kostennadeel, bijvoorbeeld 'standaardwinkels' die op een te dure locatie zitten, of adviesbureaus met te duur personeel. Met een standaardproduct word je dus nooit echt rijk.

Strategische allianties of partnerships zijn vrijwillige coöperatieve overeenkomsten tussen bedrijven gericht op duurzaam concurrentievoordeel voor de partners. Dit voordeel wordt dan verkregen door het samenvoegen van resources. Dit kan door:

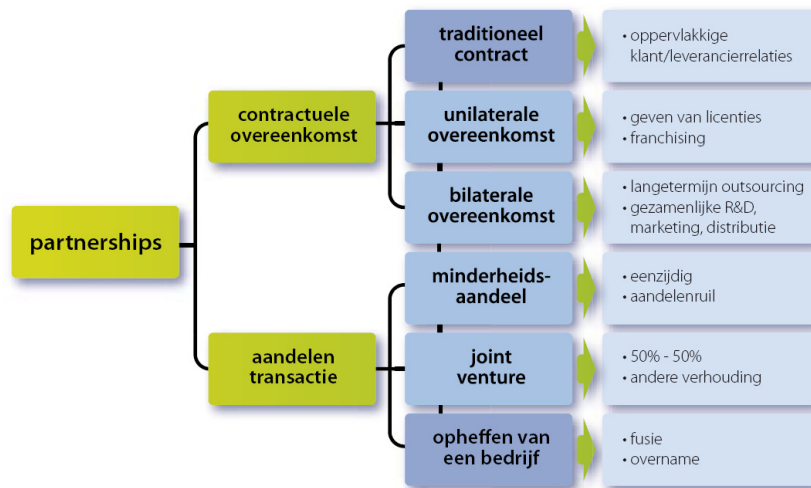
- samen de marktstandaard te zetten.
- je macht in de waardeketen te vergroten door met een leverancier van schaarse goederen of diensten samen te werken.
- je product door franchising of licensing op meer plaatsen in de markt te krijgen.
- partners te zoeken die veel klantkennis of toegang tot klanten hebben.
- partners te zoeken die voor jouw klanten interessante producten hebben.

Ook kan waarde verkregen worden door netwerken aan elkaar te koppelen. De zakelijke profielensite LinkedIn heeft zo'n 12 miljoen gebruikers, en de meer informele profielensite Facebook zo'n 25 miljoen. Het probleem is dat gebruikers over het algemeen slechts in een of twee netwerken actief zijn en dus niet alle relaties weten te bereiken. Facebook heeft hierom in 2007 een programmeerinterface geopend, waardoor het technisch mogelijk wordt gegevens uit te wisselen met andere sites. Andere aanbieders twijfelen. Samenwerking levert een groter bereik aan relaties op, waardoor de waarde van het netwerk toeneemt, maar kan ook leiden tot verlies aan internetverkeer en daarmee advertentie-inkomsten.

De volgende stap is het op de juiste manier verdelen van de extra waarde die je samen creëert. In de samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts rond de Senseo was het duidelijk wie welke opbrengsten zou krijgen: Philips van de apparaten en Douwe Egberts van de koffie pads. Toch zijn hier aanvullende afspraken gemaakt om de consument over de relatief hoge initiële aanschafprijs van 59 euro voor het koffiepadapparaat heen te helpen: zo ontving iedereen die de bon uit de verpakking opstuurde van Douwe Egberts een doos met vier soorten koffie pads en twee Senseo-kopjes. Douwe Egberts zou bij voldoende gebruik namelijk veel meer profiteren van het vervangen van een koffiezetapparaat door de Senseo dan Philips. Toen in 2004 het patent van Douwe Egberts op de koffie pads vernietigd werd, was Philips de grote winnaar: doordat de pads goedkoper werden, groeide de populariteit van de Senseo nog meer.

## (Contractuele) Basis

Het tweede aspect van de samenwerking is de contractuele basis die je kiest. Een belangrijke keus bij een alliantie is of deze wordt vormgegeven als een contractuele overeenkomst of in een aandelentransactie (waaronder een joint venture). Van beide zijn weer varianten (figuur 2).



Figuur 2 Verschillende juridische vormen van samenwerking

In november 2007 werd bekend dat de Chinese levensverzekeringsmaatschappij Ping-An een belang van ruim 4% in het Nederlandse Fortis heeft genomen. In de deal is geregeld dat de Chinezen ook een non-executive bestuurder mogen benoemen. Voor Fortis betekent de samenwerking een verbeterde toegang tot de Chinese markt, voor Ping-An een betere spreiding van haar kapitaal en een zicht op een goed rendement.

De keuze voor een contractvorm moet dus passen in de strategie die je als bedrijf hebt. Is de gekozen weg de manier om voldoende grip te krijgen op de competenties die je zelf niet in huis hebt? En hoeveel ben je zelf bereid om weg te geven?

De keuze voor een organisatievorm heeft direct invloed op het gedrag van beide partijen. Dit heeft op termijn meer effect dan de eenmalige moeite die het kost om een samenwerking op te zetten. Indien het bijvoorbeeld de doelstelling van beide partijen is om juist veel nieuwe gezamenlijke kennis te ontwikkelen, dan ligt een joint venture voor de hand, ondanks het feit dat een joint venture meer overheadkosten heeft (notaris, accountant e.d.) en er meer tijd in rapportage en besturing gaat zitten.

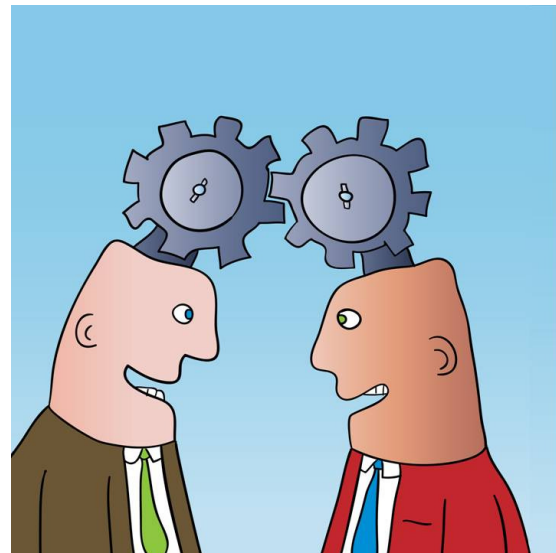
Een belangrijk hulpmiddel om discussies gedurende de samenwerking te beslechten en een voortijdige einde te voorkomen, is het instellen van een zogenaamde 'contractual board'. In deze board zitten vertegenwoordigers van beide partijen, waarbij elke partij evenveel stemrecht heeft. Beide partijen moeten het hierin dus eens worden om een geldig besluit te nemen. In een joint venture kan de contractual board samenvallen met de aandeelhoudersvergadering. Bij twee kleine bedrijven zijn dit dus gewoon de beide eigenaren die hierin zitten. Komt de contractual board er niet uit, dan is de volgende stap ofwel arbitrage door een neutrale derde, ofwel het beëindigen van de alliantie conform de bepalingen uit de samenwerkingsovereenkomst.

## Balans tussen de partners

Het management van een partnership verschilt duidelijk van het managen van een activiteit of business unit binnen een bedrijf. De aanwezigheid van verschillende belangen en de herkomst en loyaliteiten van de medewerkers creëren een gevoelige balans tussen de betrokken partijen. Dit geldt zowel voor een samenwerkingsverband op basis van een overeenkomst, als voor joint ventures, waarbij er een aparte rechtspersoon ontstaat.

Er zijn verschillende maatregelen om met deze complexiteit om te gaan<sup>ii</sup>:

- Benoem minimaal één bestuurder van buiten, met als hoofdtaak het bewaken van de belangen van de samenwerking, en niet van de individuele partners.
- Benoem bestuurders van de samenwerking op basis van hun expertise. Dit komt de kwaliteit van de besluitvorming ten goede.
- Koppel de beoordeling en beloning van bestuurders aan het halen van de doelstellingen van de samenwerking, en niet aan doelen van het bedrijf waar de bestuurder vandaan komt.
- Initieer een externe audit om inzicht te krijgen in de juistheid van de prijzen waarmee goederen en diensten aan de joint venture worden geleverd en daarvan worden afgenomen.
- Zorg voor uitdagende doelen, door de samenwerking zoveel mogelijk mee te nemen in de jaarlijkse budgetrondes en beoordelingscyclus.



Het kan voor medewerkers uiterst lastig zijn om een ander bedrijf als een partner te zien, zeker als er een sterk wij-gevoel is en de partner op sommige fronten ook een concurrent is. Dit vergt veel communicatie en uitleg van het management en begeleiding in de kennismaking. Daarbij komt dat het erkennen dat een ander wellicht een beter idee of betere werkwijze heeft impliciet zegt dat je het zelf niet perfect doet. Het lastige bij een samenwerking met een (mogelijke) concurrent is dat er altijd nuances zijn: helemaal zeggen 'Dat zijn mijn nieuwe vrienden met wie ik alles deel' kan ook niet.

In 2006 gingen de grote concurrenten Microsoft en Novell een samenwerking aan, waarbij ze hun software zodanig aan gingen passen dat de producten van Microsoft en Novell beter met elkaar kunnen samenwerken in computernetwerken. Microsoft-topman Steve Ballmer was verheugd over de alliantie met Novell. Toch blijven de twee ondernemingen felle concurrenten van elkaar. "Als iemand mij vraagt welk besturingssysteem het beste voor hun zaak is, dan zeg ik: Windows, Windows Windows!"

Tot slot is het van belang om te leren van de partnerships die je aangaat. Eerst over je partner, dan van je partner en tenslotte over het proces om partnerships te besturen. Uit onderzoek blijkt dat elke volgende alliantie die je afsluit een grotere kans heeft om succesvol te zijn. Gestructureerde evaluatie, het inhuren van alliantiespecialisten en vooral training op dit onderwerp kan dit proces sterk versnellen.

Het op gestructureerde manier aangaan, bewaken en afbouwen van partnerships kan een bedrijf helpen om zich veel sneller in een bepaalde richting te ontwikkelen dan zelfstandig mogelijk is.

## Business, Basis en Balans in de zoektocht naar een partner

Een deel van de competenties of middelen zul je al hebben of kun je relatief gemakkelijk zelf opbouwen. Voor de overige competentie die je nodig hebt om in de markt succesvol te zijn zoek je een partner. In de partnerselectie kijk je met welk bedrijf de beste samenwerking bereikt kan worden.

Hierbij worden de drie belangrijkste aspecten vertaald in zoekcriteria:

- Business model: Welke onderneming heeft de competenties die ik mis om succesvol te zijn in de markt? Wat doet het bedrijf nog meer? Is er overlap in activiteiten of stap ik hiermee juist in een geheel andere branche?
- (Contractuele) Basis: Is het bedrijf bereid een alliantie aan te gaan? Past het in zijn strategie? Kunnen we een juist vorm overeenkomen?
- Balans tussen partners: Hoe is de relationele 'klik'? Betreft het een partij met eenzelfde cultuur en dezelfde prioriteiten? Kan er vertrouwen ontstaan in deze samenwerking? Krijg ik voldoende invloed in deze samenwerking?

In 2000 ging het Britse smartphone bedrijf Sendo een alliantie aan met Microsoft. Sendo had al een redelijk uitgewerkte telefoon die geschikt was voor internettoepassingen, de Z100, en Microsoft werkte aan software die hierin toegepast kon worden. In de overeenkomst werd geregeld dat de Z100 gezamenlijk doorontwikkeld zou worden en dat Microsoft een deel van de winst zou krijgen. Microsoft investeerde in 2001 12 miljoen dollar in de ontwikkeling en mocht ook een bestuurder bij Sendo benoemen. Vanaf dat moment begon de ontwikkeling van de Z100 achter te lopen. Sendo claimde dat Microsoft een geheim plan had om het bedrijf te beroven van technologie, marktkennis en klanten. Microsoft ging in 2002 een alliantie aan met een ander bedrijf om een product vergelijkbaar met de Z100 te maken. Sendo raakte met Microsoft verwickeld in een langlopende rechtszaak, en de Z100 verdween uit de markt.<sup>iii</sup>

Uit het zoekproces volgen één of meer kandidaten waar het gesprek mee aangegaan kan worden. Een goede benadering is om in eerste instantie de discussie te laten voeren door degenen die ook daadwerkelijk profiteren van de opbrengsten, dus een directielid, de business development manager of de marketing manager. Deze kunnen dan toewerken naar een zogenaamde 'deal sheet', waarin in normaal (niet-juridisch) taalgebruik alle belangrijke afspraken worden vastgelegd, zoals inbreng, zeggenschap, verdeling van kosten en opbrengsten enz. Zodra de deal sheet is afgerond en aan beide kanten akkoord is bevonden, kunnen de juristen aan weerszijden deze verwerken tot een contract, waarin bijvoorbeeld ook aansprakelijkheid, ontbinding bij faillissement en het toepasselijk recht worden geregeld.

De samenwerking is na ondertekening niet af en vergt actieve monitoring door de directies aan beide kanten. Zodra de samenwerking voor een van de partijen niet meer profijtelijk is, kan deze wellicht beter gestopt worden. Een jaarlijkse evaluatie ligt dan ook voor de hand.

*Dit artikel is gebaseerd op het boek 'Het Senseo-effect' dat is verschenen bij uitgeverij Thema.*

## Verwijzingen

<sup>i</sup> Bob Hoekstra, Innovation@Philips, Innovative environments, lezing IMR Conference, 2004

<sup>ii</sup> Jim Bamford, David Ernst, Governing joint ventures, 2005

<sup>iii</sup> D. Gordon Smith, The exit structure of alliances, 2005