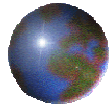


Allianties in internationaal perspectief



*Wim Smit
Smart Business Center
Hogeschool Arnhem en Nijmegen
Zeist, 17 april 2008*



Competitie of Coöperatie

- ✚ Darwin: "Survival of the fittest", "Business is war", enz.
- ✚ Kropotkin: "Alleen door samenwerken kunnen we overleven".
- ✚ Modern inzicht is meer: "Doe beide".
Nieuwe woorden in gebruik gekomen: "Coöpetitie" en "Empathie".



Soorten van samenwerken

- ✚ Organisatie
- ✚ Fusie en acquisitie
- ✚ Gezamenlijk eigendom
- ✚ Joint venture
- ✚ Formeel samenwerkingsverband
- ✚ Informeel samenwerkingsverband



Meegemaakt in mijn loopbaan (1)

- ✚ R&D samenwerkingen met o.a. DuPont, ICI, Goodrich, Batelle, MIT en de USSR Academie van Wetenschappen.
- ✚ Engineering coöperaties met o.a. Gasunie, Toyo Soda, Hitachi, Sumitomo en Vredestein.
- ✚ Gemeenschappelijke marketing en verkoopkantoren met o.a. GE en DSM.



Meegemaakt in mijn loopbaan (2)

- ✚ Licenties geven en nemen met vele bedrijven in verschillende landen.
- ✚ Productie- en verkoop via joint-ventures in vele landen.
- ✚ Betrokken in een aantal Merger & Acquisitie projecten wereldwijd.
- ✚ Laatste job in bedrijfsleven: het runnen van een joint-venture van AKZO NOBEL en AMP.



Strategische allianties of partnerships

- ✚ Twee of meer organisaties, die deels samengaan.
- ✚ Maar verder zelfstandig blijven en een gezamenlijk doel nastreven die beide vruchten plukken van de samenwerking.
- ✚ Beide dragen continu bij op strategische gebieden en beide controleren/aansturen de uitvoering.



Afwegingen

		< 1	= 1	> 1
		Nooit doen	Niet doen	?
Bedrijfs- economische waarde	< 1			
	= 1	Niet doen	Niet doen	Doen
	> 1	?	Doen	Hoofdprijs
		Strategische waarde		



Waarden

- ⊕ Strategische waarde of hefboomwerking van de alliantie aan het realiseren van de strategische agenda. Gewenste waarde: > 1
- ⊕ Bedrijfseconomische waarde van de alliantie: de opbrengsten gedeeld door de kosten van de alliantie. Gewenste waarde: > 1



Waardebepaling

- ✚ Gaat het realiseren van de strategische agenda beter, sneller, goedkoper of meer met of zonder de alliantie?
- ✚ Primair mik je altijd op de alliantie om de strategische waarde meer en beter te realiseren.



Due diligence study fase

- ✚ Is zeer belangrijk vooral bij nauwe- en langdurige samenwerking.
- ✚ Ervaren team van business manager, jurist en financial controller zijn essentieel in deze fase.
- ✚ Deze fase mag best wat langer duren; het voorkomt tegenslagen later.
- ✚ In MoU en/of LoI goed vastleggen wat partners van elkaar verwachten.



Risk assessment fase

- ⊕ Waarde van de branding? Nu is een bedrijfsbranding belangrijker geworden dan een productbranding.
- ⊕ Blijft het key-personeel?
- ⊕ Accepteren de klanten en de financiers de nieuwe alliantie?
- ⊕ Wat doet de concurrentie?, enz.



Cultuurverschillen

- ⊕ Waren vroeger misschien belangrijker dan tegenwoordig.
- ⊕ Altijd veel baat gehad van het werk van Geert Hofstede's met zijn vijf cultuurdimensies, vooral in Azië.
- ⊕ Voor Europese- en Amerikaanse managers toch belangrijk zich nu te verdiepen in de business gewoonten van China en India.



De vijf dimensies van Hofstede

Land	PD	IND	UAI	MAS	LTO
China	63	21	49	51	102
India	77	48	40	56	61
USA	40	91	46	62	29
Nederland	38	80	53	14	44



Alliantie management

- Beste is dat uit het personeel van de partners te rekruteren en zonodig de key-officers regelmatig te wisselen.
- Directe lijn naar het topmanagement van de partners is essentieel.
- Carrière perspectief van het alliantie management moet gewaarborgd blijven.



Alliantie rapportage systeem

- Zoveel mogelijk op één lijn zien te houden met de systemen van de partners.
- Voor de operationele rapportage is dat meestal geen probleem.
- Voor de financiële rapportage moet een eenduidig systeem worden gekozen. In verschillende landen gelden andere regels.



Conflictregeling en exit condities

- Belangrijk om die op te nemen in het partnershipcontract, waarin zoveel mogelijk rechten en verplichtingen zijn opgenomen.
- Settlement kan via de rechter lopen of via arbitrage, dat de voorkeur heeft.
- Exit condities zo goed mogelijk definiëren, zodat daar geen onduidelikheden over zijn.



Allianties in de toekomst

- In een globaliserende wereld zullen die alleen maar toenemen. De wederzijdse afhankelijkheid neemt wereldwijd toe.
- Het MKB spreidt ook haar vleugels uit en is zeer actief in wereldwijde ketenvorming.
- Met de opkomst van de *Directe Economie* ontstaan andere typen van allianties, waarin co-design en co-creation belangrijk zijn.



Pathologiën

- De alliantie als doel
- De alliantie als melkkoe
- De alliantie zonder sponsor/luchtsteun
- De alliantie zonder management