

Strategiske allianser og joint venture samarbeid

Strategiske allianser og joint ventures er viktige M&A verktøy med karakter av industrisamarbeid, og de er bedre egnet enn risikofylte oppkjøp og fusjoner i spesielle situasjoner.

Strategiske allianser og joint venture avtaler er en del av verktøysettet innenfor den delen av M&A strategi som er knyttet til industrielt samarbeid.

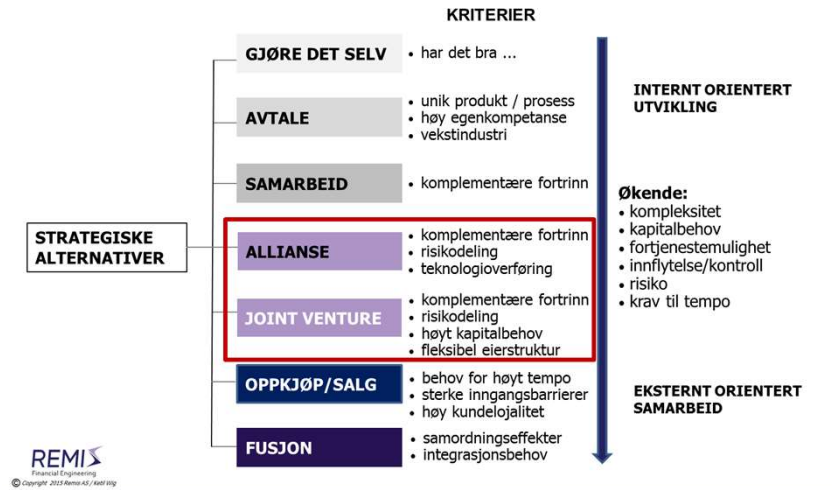
Mange forbinder M&A kun med oppkjøp og fusjoner, med det finnes også flere andre egnede metoder. Strategiske allianser har den fordelen at de binder lite kapital og derfor har lavere risiko enn et oppkjøp eller en fusjon. Den primære ulempen er en lavere grad av innflytelse og kontroll. En joint venture er en strategisk allianse som er utvidet med deling av eierstruktur og som derfor også har delt risiko. Joint venture avtalen regulerer samarbeidet innenfor en slik struktur.

Hva er en strategisk allianse?

Strategiske allianser kan defineres som *fler-funksjonelle toveis forpliktende avtaler med gjensidig avhengighet*.

Dette byttet av fordeler mot avhengighet er vanlig praksis ved design av industrisamarbeid, uten at vi nødvendigvis tenker på det som en strategisk allianse. For eksempel så er moderne innkjøpsstrategier basert på en sterk reduksjon i antall leverandører kombinert med leverandørsamarbeid og partnering med noen få. Den dypere gjenytelsen (i bytte mot økt innkjøpsvolum) kan være innen f.eks. produktutvikling (med lavere kostnader / høyere kvalitet / flere innovasjoner), innen IKT (med integrasjon av systemer) eller innen økonomistyring (innsyn i kalkyler / forenkling av faktureringsrutiner).

Strategiske allianser uten eiermessig tilknytning kan derfor ofte ses på som utvidede kunde-leverandørsamarbeid. Basis for alliansen er to parter komplementære fortrinn, gjensidig spesialisering, risikodeling, og ofte teknologioverføring og lisensiering av knowhow og rettigheter.



Figur 1: Ovennevnte figur viser ulike strukturelle virkemidler der bl.a. kompleksitet og risiko øker nedover i figuren. Strategiske allianser og joint ventures ligger «mellom» vanlige samarbeid og høy-risiko verktøy som oppkjøp og fusjoner.

Forskjellen mellom en strategisk allianse og et joint venture samarbeid

Strategiske allianser kan også utvides med eierandeler, eller baseres på en felles, ny selskapsetablering.

Et joint venture samarbeid er i sin natur en utvidet strategisk allianse basert på risikodeling, felles finansiering og en fleksibel eierstruktur.

Mange utenlands-etableringer benytter joint venture avtaler. Man bytter tilgang til et marked mot tilgang til produkter, teknologi eller finansiering. Innen bransjer med inngangsbarrierer og med behov for hjelp til markedstilgang er denne modellen for industrielt samarbeid spesielt vanlig. Telecom bransjen illustrerer denne tankegangen.

Et joint venture eksempel fra Norge er den opprinnelige etableringen av NetCom med Orkla, Singapore Telecom og Ameritech i 1993. Tilsvarende benyttet Telenor et joint venture samarbeid for etableringen i India i 2009.

Fordeler og ulemper med strategiske allianser og joint ventures ift. andre typer industrisamarbeid

Figur 1 over viser ulike typer av industrisamarbeid og hvordan strategiske allianser og joint ventures passer inn i dette «hierarkiet» av metoder.

Strategiske allianser og joint venture avtaler er en del av verktøysettet innenfor den delen av M&A strategi som er knyttet til industrielt samarbeid

Strategiske allianser kan defineres som fler-funksjonelle toveis forpliktende avtaler med gjensidig avhengighet

Et joint venture samarbeid er i sin natur en utvidet strategisk allianse basert på risikodeling, felles finansiering og en fleksibel eierstruktur

Fagnotat #27: Strategiske allianser og joint venture samarbeid

Oppkjøp har høyere risiko og kapitalbinding enn strategiske allianser, og kjernemotivene skal være knyttet til tempo eller inngangsbarrierer. Hvis ikke kan en avtalebasert strategisk allianse som krever mindre kapital, være å foretrekke. Et ofte oversett punkt er at et oppkjøp krever høy kundeloyalitet. Det er også mange andre fallgruver med oppkjøp - spesielt viktig er det med tilstrekkelig vektlegging på omstillingsaktiviteter (integrasjonsprosessen) etter oppkjøpet.

Ofte kompenserer en strategisk allianse for dette gjennom at partneren sørger for lokal kundeforankring og lojalitet, og integrasjonsutfordringene er også eliminert.

Mulighetene for kontroll og gjennomføringskraft er på den annen side kriterier med klare merverdier i et oppkjøp i forhold til ved bruk av strategiske allianser eller andre typer industrisamarbeid. Noen ganger er det nødvendig med en stor grad av direkte påvirkning og styring, mens man andre ganger kan overlate dette til partneren i en strategisk allianse eller en joint venture.

Lavt kapitalbehov, lavere kompleksitet og redusert risiko er kjerneargumentene for å vurdere en strategisk allianse eller et joint venture samarbeid som alternativ til et oppkjøp. Utenlandssatsinger egner seg f.eks. godt til denne type virkemidler fordi man i mange tilfeller også er avhengig av å kjenne det lokale markedets egenart.

Strategiske allianser og/eller joint venture avtaler kan derfor benyttes i markeder langt borte, mens egne etableringer eller oppkjøp egner seg bedre i markeder nær hovedkontoret.

Gradvis utvikling fra samarbeid / strategisk allianse til en joint venture

En joint venture der to parter har lagt inn kapital, eiendeler og ansatte i et felles selskap er en kompleks struktur – som ikke er enkel å endre på når samarbeidet først er etablert. Dette dilemmaet kan løses ved at samarbeidet gradvis utvikles mot en joint venture med en høyere grad av intimitet underveis (som figuren på forrige side illustrerer).

Det er viktig å være klar over at *formålet* med samarbeidet og *hvordan* fordelene skal tas ut, kan realiseres gjennom ulike mekanismer. Et hovedmål med en joint venture er å dele risiko og overskudd gjennom en delt eierstruktur, men dette kan også oppnås direkte gjennom avtaler med delingsmodeller. F.eks. kan en kombinasjon av åpne kalkyler, provisjoner på kundeforankring og royalties på bruk av teknologi eller

knyttet til produksalg – riktig designet – levere det samme. På denne måten kan samarbeidet testes før det «limes fast» i en joint venture avtale.

Kompleksiteten i joint venture avtaler

Joint ventures er komplekse juridiske strukturer, og en vesentlig del av forhandlingene er å dra partene gjennom de scenariene som bevisstgjør begge sider på hvordan ulike situasjoner bør håndteres.

Pga. den gjensidige avhengigheten i en joint venture (som i en strategisk allianse) er håndtering av «non-performance» et sentralt forhandlingspunkt. Spesielt krevende er situasjoner der kriteriene for «god partneradferd» ikke lar seg tallfeste, f.eks. knyttet til «leveranse kvalitet» eller samarbeidsvilje.

Alle joint venture avtaler trenger derfor «reverseringsmekanismer», dvs. oppskrifter på konfliktløsning der det felles selskapet løses opp. Dette reiser normalt krevende diskusjoner mht. verdsetting og hvem av partene som skal ha rett til å overta samarbeidsselskapet i ulike situasjoner.

Oppsummering av strategiske allianser og joint venture avtaler som virkemiddel

En strategisk allianse er en *fler-funksjonell toveis forpliktende avtale med gjensidig avhengighet*. I en joint venture tar man dette videre og *deler også risiko og fortjeneste gjennom en felles eierstruktur*. Fordelene er lavere risiko og kapitalinnsats ift. å gjøre det selv gjennom en egen satsing eller et oppkjøp. Ulempen er primært lavere gjennomføringskraft.

Begge verktøy er spesielt relevante i situasjoner der den ene part har kunde-tilgang, mens den andre tilbyr produkter eller teknologi / knowhow.

Eksempel fra november 2017: Vipps + BankAxept + BankID

Dette annonserte samarbeidet, der 3 industrielle aktører kombinerer krefter for å «ta markedet» i lys av forventet markedsinngang fra globale aktører som Apple og Facebook, er et illustrerende eksempel på riktig tankegang!

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet siviling. fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig

Oppkjøp har høy risiko og kapitalbinding. En allianse kan kompensere for risiko ved at partneren har lokale kunder med lojalitet, og integrasjonsutfordringene er også eliminert

Det er viktig å være klar over formålet med samarbeidet og hvordan disse fordelene kan tas ut gjennom alternative mekanismer

Både allianser og joint ventures er spesielt relevante i situasjoner der den ene av partene har kunde-tilgang, mens den andre bringer til bordet produkter og teknologi / knowhow

