

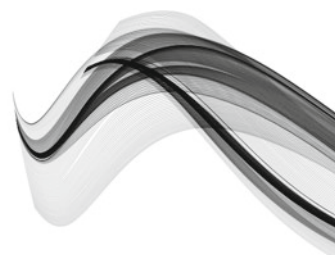
JAAP BOONSTRA &
MARCOS EGUIGUREN

Allianties voor een duurzame toekomst



Naar waardengedreven
samenspel tussen organisaties

Boom



**JAAP BOONSTRA &
MARCOS EGUIGUREN**

Allianties voor een duurzame toekomst

**Naar waardengedreven
samenspel tussen organisaties**

Boom

Inleiding 7

Deel 1 Principes voor waardengedreven allianties 9

1 Allianties: een dynamische kijk 11

Allianties: een lange traditie 13

Vormen van allianties 17

Positieve en negatieve effecten van allianties 22

Mislukkingen en successen bij het creëren van allianties 26

Stadia van het creëren en ontwikkelen van allianties 29

Paradoxen en spanningen in allianties 33

Allianties voor een duurzame toekomst 40

Deel 2 Waardengedreven allianties in de praktijk 47

2 Waardengedreven allianties formeren 49

Formeren van allianties in de praktijk 51

De formering van CEMS 51

De formering van de GABV 57

Afwegingen en aandachtspunten bij het formeren van allianties 64

Spelen met paradoxen 65

Richtlijnen en methoden 71

3 Waardengedreven allianties funderen 83

Funderen van allianties in de praktijk 85

De fundering van CEMS 85

De fundering van de GABV 91

Afwegingen en aandachtspunten bij het funderen van allianties 96

Spelen met paradoxen 96

Richtlijnen en methoden 103

| | | |
|---------------|--|------------|
| 4 | Waardengedreven allianties evolueren | 113 |
| | Evolueren van allianties in de praktijk | 115 |
| | De evolutie van CEMS | 115 |
| | De evolutie van de GABV | 123 |
| | Afwegingen en aandachtspunten bij het evolueren van allianties | 126 |
| | Spelen met paradoxen | 127 |
| | Richtlijnen en methoden | 133 |
| 5 | Waardengedreven allianties transformeren | 145 |
| | Transformeren van allianties in de praktijk | 147 |
| | De transformatie van CEMS | 147 |
| | De transformatie van de GABV | 155 |
| | Afwegingen en aandachtspunten bij het transformeren van allianties | 158 |
| | Spelen met paradoxen | 158 |
| | Richtlijnen en methoden | 162 |
| Deel 3 | Reflecties op waardengedreven allianties | 175 |
| 6 | Allianties voor de toekomst | 177 |
| | Uitdagingen voor waardengedreven allianties | 179 |
| | Allianties voor het maatschappelijk belang | 179 |
| | Levend houden van de ambitie | 181 |
| | Alliantie management als vak | 181 |
| | De kwaliteiten van waardengedreven leiders | 183 |
| | De toekomst van waardengedreven allianties | 185 |
| | Conclusies en vooruitblik | 186 |
| | De levenscyclus van waardengedreven allianties | 186 |
| | Vertrouwen, betrokkenheid en reputatie | 187 |
| | Betekenis en waarden | 189 |
| | Goed bestuur en transparantie | 190 |
| | Lokale bedding en wereldwijde impact | 191 |
| | Spel en speelsheid bij het creëren en ontwikkelen van allianties | 192 |
| | Allianties voor een duurzame toekomst | 194 |
| | Literatuur | 198 |
| | Trefwoordenregister | 205 |

Inleiding

Veel mensen maken zich zorgen over de toekomst van onze wereld. Ze zien het klimaat veranderen, worden geconfronteerd met pandemieën, ervaren polarisatie in de samenleving en krijgen te maken met de gevolgen van internationale spanningen tussen landen. Veel maatschappelijke problemen raken mensen direct en daar willen ze iets aan doen, samen met anderen. Ze verbeelden zich de toekomst, brengen medestanders samen en gaan aan de slag. Vanuit kleine initiatieven ontstaan maatschappelijke allianties met impact in onze samenleving. Soms groeien deze allianties uit tot wereldwijde netwerken die bijdragen aan een betere wereld. Waar begin je en hoe vorm je een alliantie? Hoe krijg je de juiste mensen bij elkaar? Hoe zorg je ervoor dat een alliantie impact heeft? Hoe speel je in op onverwachte gebeurtenissen? Wat kun je doen om de alliantie vitaal en veerkrachtig te houden? Deze vragen over het ontstaan, de groei en de ontwikkeling van maatschappelijke allianties staan in dit boek centraal.

Als we jongeren wereldwijd vragen hoe we de wereld kunnen verbeteren, is hun antwoord opmerkelijk eensluidend. Als eerste noemen ze onderwijs, want met onderwijs kun je jezelf ontwikkelen en werken aan je toekomst. Op de tweede plaats staan de bestrijding van armoede en de beschikbaarheid van geld als middel om de gemeenschap waarin je leeft verder te helpen. Als derde noemen ze een eerlijke verdeling van voedsel en water. Op de vierde plaats staan een veilige en gezonde leefomgeving en toegang tot gezondheidszorg. Een duurzame wereld staat op de vijfde plaats. Onderwijs en beschikbaarheid van geld zijn hefboomen voor maatschappelijke verandering. In dit boek beschrijven we de levensloop van twee allianties. Het eerste voorbeeld is een alliantie in het onderwijs om studenten op te leiden tot verantwoordelijke leiders die bijdragen aan een betere wereld. Het tweede voorbeeld is een alliantie van banken die geld inzetten om duurzame veranderingen te financieren. Beide samenwerkingsverbanden zijn klein begonnen en hebben nu mondiale impact. Het zijn prachtige voorbeelden om de dynamiek van allianties te begrijpen en daarmee een uitnodiging om zelf een rol te spelen in waardengedreven samenwerking.

De levenscyclus van allianties kent vier doorlopende fasen: formeren, funderen, evolueren en transformeren. De meeste bedrijfsallianties vallen tijdens de evolutiefase uit elkaar. Waardengedreven allianties zijn duurzamer en transformeren makkelijker als de omstandigheden daarom vragen. In alle fasen van de levenscyclus spelen paradoxen. Het is de kunst om deze paradoxen te herkennen en de twee uitersten van de paradox in balans te houden.

Een fundamentele paradox is de spanning tussen vertrouwen en controle. Zonder vertrouwen komt geen samenwerking tot stand, terwijl controlesystemen helpen om het opgebouwde vertrouwen niet te beschamen. In de reflecties op de twee voorbeelden in dit boek werken we twaalf paradoxen uit die spelen bij alle vormen van samenwerking, of het nu gaat om waardengedreven allianties, bedrijfsallianties, netwerken of instituties.

Iedereen kan het initiatief nemen om een samenwerking aan te gaan en krachten te bundelen. Bij de twee allianties in dit boek gaat het om mensen die een visie delen en aan de slag gaan. Ze weten anderen te interesseren en te enthousiasmeren. Van enkele spelers groeien de allianties uit tot wereldwijde netwerken van partners die zich inzetten voor een betere wereld. De voorbeelden geven een goed beeld van de levensloop van allianties en hoe spelers omgaan met spanningen en paradoxen. De twee praktijkbeschrijvingen zijn een inspiratie voor mensen die willen samenwerken over de grenzen van hun eigen organisatie.

Dit boek bestaat uit zes hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk bevat een historisch overzicht van allianties en een beschrijving van alliantievormen. Ook belichten we voor- en nadelen van allianties en beschrijven we succes- en faalfactoren. Na deze plaatsbepaling volgen vier hoofdstukken die dieper ingaan op de vier levensfasen van het formeren, funderen, evolueren en transformeren van allianties. Elk van deze hoofdstukken start met praktijkvoorbeelden, waarna we dieper ingaan op hoe met spanningen en paradoxen is omgegaan. Daarna beschrijven we lessen die behulpzaam zijn bij het vitaal houden van allianties en presenteren we methoden voor het creëren en ontwikkelen van allianties. Het slothoofdstuk bevat een terugblik op de kracht en reikwijdte van waardengedreven allianties en een vooruitblik op hoe deze samenwerkingsverbanden kunnen bijdragen aan een waardevolle en duurzame toekomst.

Dit boek is geschreven voor mensen die met anderen willen samenwerken over de grenzen van hun eigen organisatie en het avontuur willen aangaan. Ze durven groot te dromen en laten zich niet beperken door formele organisatiegrenzen. Leaders en managers vinden in dit boek praktische voorbeelden, handige inzichten en behulpzame methoden om samen met anderen allianties vorm te geven en te ontwikkelen. Het boek is interessant voor adviseurs en toezichhouders die willen bijdragen aan duurzame allianties en dit in samenspel met betrokkenen willen doen. Het boek biedt inspiratie aan studenten die zich willen inzetten voor een betere en rechtvaardige wereld en zich willen ontwikkelen als toegewijde professionals en verantwoordelijke leiders.



Deel 1

*Principes voor
waardengedreven
allianties*



1

Allianties: een dynamische kijk

In dit inleidende hoofdstuk beginnen we met een korte geschiedenis van allianties en hoe ze zich in de loop van de tijd hebben ontwikkeld. Deze historische schets biedt een perspectief op de verscheidenheid aan allianties in onze mondiale wereld. We vervolgen met een overzicht van positieve en negatieve effecten van allianties en richten ons op mislukkingen en successen bij het creëren en ontwikkelen van allianties vanuit een multidisciplinair perspectief. Vervolgens beschrijven we de levensloop van allianties volgens de vier stadia van formeren, funderen, evolueren en transformeren. Ook verkennen we paradoxen om ons bewust te worden van de dynamiek in de levensfasen van allianties.

We sluiten het hoofdstuk af met de introductie van twee waardengedreven allianties die de ambitie hebben bij te dragen aan een betere wereld. Deze twee allianties lopen als een rode draad door de vier praktijkhoofdstukken in deel 2 van dit boek.

ALLIANTIES: EEN LANGE TRADITIE

In de vijfde eeuw voor Christus werden in het oude Griekenland al allianties tussen steden en staten gevormd. Zo ging de stad Athene een alliantie aan met staten in de Egeïsche Zee om tegenwicht te bieden aan de Peloponnesische Bond onder leiding van Sparta. Bij deze allianties ging het erom dat de samenwerking voordeel opleverde voor de partijen in de alliantie. Een alliantie in de middeleeuwen was de Zwitserse Confederatie waarbij drie Zwitserse staten een overeenkomst sloten om elkaar te helpen tegen de Habsburgers. In de zestiende eeuw werd de Unie van Utrecht gesloten als een alliantie van de Noordelijke Nederlanden. Afgesproken werd dat de regio's elkaar zouden steunen in de strijd tegen de Spanjaarden en dat de kosten zouden worden gedeeld. Ook regelden ze zaken als defensie, belasting en godsdienst. Deze eenheid vormde de basis voor de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden. Het gildesysteem in de middeleeuwen kan worden gezien als een eerste alliantie tussen ambachtslieden. Binnen de gilden werden kennis en ervaring uitgewisseld en werden nieuwe gildeleden opgeleid. Het gilde behartigde de belangen van zijn leden en beschermde hen. De gilden leidden dikwijls tot een monopolie waardoor niet-leden werden uitgesloten en prijzen konden worden gegarandeerd.

Vroege netwerken en allianties

Netwerken zijn een fenomeen dat ook al eeuwen bestaat. In de middeleeuwen bestonden er uitgebreide netwerken tussen academies waar rondreizende filosofen elkaar ontmoetten om kennis uit te wisselen. De jezuiteten kenden een omvangrijke kloosterorde waarin rondreizende filosofen en kritische intellectuelen kloosters en academies bezochten om kennis te delen. De Liga van Hanzesteden was een netwerk van kooplieden die handelden in hetzelfde product. Door samen te werken probeerden ze als alliantie hun handel te beschermen en uit te breiden.

In de zeventiende eeuw vormde zich in Engeland een netwerk van burgers en notabelen onder de naam Vrijmetselaars. Dit inmiddels wereldwijde netwerk gebruikt semantische vormen die verwijzen naar de symboliek van het metselaarsgilde zoals dat sinds de middeleeuwen was gegroeid. Het Opus Dei is een soortgelijk netwerk waarin mensen uit de intellectuele katholieke bovenlaag zich hebben verenigd om in overeenstemming met het katholieke geloof te leven en bij te dragen aan de evangelisatie van de samenleving. Van beide netwerken wordt gezegd dat ze politieke en financiële macht nastreven.

Netwerken kunnen openlijk en verborgen zijn. De maffia is een bekend maar geheim netwerk dat is ontstaan aan het begin van de achttiende eeuw toen criminele organisaties in Italië zich verenigden in een netwerkstructuur. De maffia is inmiddels een min of meer hecht netwerk waarin verschillende afdelingen worden

geleid door families die een alliantie met elkaar aangaan. Islamitische Staat (IS) is een hedendaags netwerk van islamitische strijders dat door westerse landen als een terroristisch netwerk wordt beschouwd en verantwoordelijk wordt gehouden voor meerdere aanslagen wereldwijd.

Het bedrijfsleven kent handelsnetwerken met een lange geschiedenis van organisaties die afspraken maken over unieke handelsrelaties en over samenwerking bij inkoop en marketing. Ook vanuit de overheid worden netwerken geïnitieerd, bijvoorbeeld om kennis te delen en innovaties te stimuleren. Kenmerkend voor organisatienetwerken is dat de organisaties weliswaar hun krachten bundelen maar tegelijkertijd zelfstandig blijven.

In Nederland wordt de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC), die in de zeventiende eeuw werd opgericht, beschouwd als de eerste alliantie van bedrijven.¹ Zes reders waren lid van deze alliantie en hadden het recht reizen naar Indië te maken. Aanleiding voor de oprichting was de wens om onderlinge concurrentie tussen de reders tegen te gaan en de krachten te bundelen tegen Engelse en Franse handelsmaatschappijen. Aan het einde van de achttiende eeuw ging de compagnie failliet, voornamelijk door interne corruptie en door toenemende concurrentie uit Engeland en Frankrijk.

Alliantie voor algemeen welzijn

Tijdens de eerste industriële revolutie, halverwege de negentiende eeuw, werd in Engeland de Rochdale Society of Equitable Pioneers gevormd door een groep van 28 mensen.² Ongeveer de helft van hen waren wevers uit de stad Rochdale. Toen door de mechanisatie van de industriële revolutie steeds meer geschoolde arbeiders in armoede belandden, besloten deze ambachtslieden samen te werken en hun eigen winkel te openen met levensmiddelen die ze zich anders niet konden veroorloven. In december 1844 opende de winkel zijn deuren met een assortiment van boter, suiker, meel, haverhout en een paar kaarsen. Binnen drie maanden breidden ze het assortiment uit met koffie, thee en tabak. Al snel stond de winkel erom bekend dat men er goederen van hoge kwaliteit tegen een eerlijke prijs kon vinden. Aan het eind van het eerste handelsjaar telde het genootschap tachtig leden.

Meteen aan het begin stelden de pioniers duidelijke doelen en waarden op voor het algemeen belang. Het hoofddoel van het genootschap was om regelingen te treffen die de leden financieel voordeel en betere (sociale) leefomstandigheden zouden opleveren. Om dit doel te realiseren, voerden zij de volgende plannen en regelingen in:

- Het inrichten van een winkel voor de verkoop van levensmiddelen en kleding.
- Het bouwen of kopen van huizen, waarin de leden konden wonen die elkaar wilden helpen bij het verbeteren van hun maatschappelijke situatie en leefomstandigheden.

- Het vervaardigen van producten door leden die mogelijk geen werk hadden of die door de continue verlaging van de lonen in armoede leefden.
- Verder kocht of huurde het genootschap akkergrond die kon worden bebouwd door leden die geen werk hadden of wier arbeid mogelijk slecht werd betaald.
- Het genootschap richtte een zelfvoorzienende arbeiderskolonie op waardoor ze de productie-, distributie- en onderwijsvoorzieningen en de collectieve besturing ervan in eigen hand hadden.
- Het genootschap assisteerde andere gemeenschappen bij het stichten, inrichten en besturen van dergelijke kolonies.
- Een van de huizen van het genootschap werd ingericht als kliniek ter bevordering van geheelonthouding.

Met datgene wat ze hadden geleerd van eerdere mislukte pogingen tot samenwerking in het achterhoofd, ontwierpen de pioniers de nu zo beroemde Rochdale-principes:

- open lidmaatschap zonder discriminatie;
- democratische controle (één persoon, één stem);
- verdeling van het financieel overschot naar rato van de handel;
- geen kapitaalinvesteringen uitsluitend om winst te maken;
- beperkte rente op kapitaal;
- politieke en religieuze neutraliteit;
- bevordering van het onderwijs.

De Rochdale-samenleving was een inspiratiebron voor veel allianties die door arbeiders werden georganiseerd en die zich baseerden op eigendom en zelfbestuur door leden. Veel aspecten van deze doelen, principes en waarden zien we direct terug in de hedendaagse coöperatieve beweging en waardengedreven allianties die zich richten op het algemeen welzijn en willen bijdragen aan een betere samenleving.

Allianties in de twintigste eeuw

Tijdens de tweede industriële revolutie aan het begin van de twintigste eeuw vormden industriële bedrijven kartels en trusts om de winst te maximaliseren en het risico van investeringen in technologie te spreiden. In de Verenigde Staten hebben bedrijven hun krachten gebundeld door het eigendom van de bedrijven over te dragen in een overkoepelende trust. Het primaire doel was om de macht van kredietverstrekkers te verminderen, concurrentie te bestrijden en investeringen veilig te stellen. Dergelijke vormen van allianties werden door president Roosevelt bij wet verboden om monopolies tegen te gaan. Tegelijkertijd werden in Engeland kartels gevormd door fabrikanten die hun winst wilden maximaliseren door prijsafspraken te maken en hun koopkracht te bundelen. Hoewel dergelijke allianties tegenwoordig ook bij

wet verboden zijn, bestaan deze vormen van samenwerking nog steeds; nationaal en internationaal, openlijk en heimelijk, formeel en informeel.³

In de tweede helft van de twintigste eeuw groepeerden bedrijven zich met wisselend succes in conglomeraten. In de jaren tachtig was er in de Verenigde Staten en veel andere westerse landen sprake van schaalvergroting in de sectoren productie, financiële dienstverlening, detailhandel en internationale handel. Deze schaalvergroting nam vaak de vorm aan van fusies en overnames. Sindsdien zijn bedrijven in talloze sectoren gaan opschalen naar multinationalaal niveau. De ontwikkeling van datanetwerken en nieuwe manieren van communiceren leiden tot complexe interactiepatronen tussen betrokkenen. Door globalisering en digitalisering vervagen de grenzen tussen organisaties. Organiseren in netwerken, samenwerken in logistieke ketens en het bundelen van krachten in allianties neemt toe.

Het aantal strategische allianties tussen bedrijven is de afgelopen decennia sterk gegroeid. Steeds meer bedrijven gebruiken allianties om producten of markten te ontwikkelen, kennis op te doen en investeringsrisico's te delen. De ontwikkelingen op het gebied van alliantie management gaan snel, maar niet alle allianties zijn even succesvol. De samenwerking tussen organisaties is uiterst dynamisch van aard en de uitkomsten zijn vaak onvoorspelbaar.

Allianties en netwerken in de 21e eeuw

In de afgelopen decennia is het aantal allianties, in allerlei vormen, toegenomen.⁴ Allianties kunnen worden gevormd tussen private bedrijven, tussen publieke instellingen en tussen publieke en private organisaties. Concreet gaat het om contractuele samenwerking, partnerschappen, nauwe verwevenheid op het gebied van productie en bedrijfsvoering en samenwerking ten behoeve van internationale expansie.⁵ Allianties worden gesloten met het oog op kostenverlaging, bedrijfsmarketing, internationale samenwerking, distributie en bedrijfsverbetering, de bundeling van onderzoek, het delen van risico's en uitgebreide productinnovatie. Organisaties bundelen hun krachten in wereldwijde allianties om bij te dragen aan de samenleving waarin we leven, leren en werken.

Netwerken worden gezien als een overkoepelende organisatievorm van autonome organisaties met wederzijdse belangen die de handen ineenslaan om hun belangen te realiseren. Netwerken gaan over een structuur en relationele inbedding van ruilrelaties. In netwerken streven deelnemers gezamenlijke doelen na zonder hun zelfstandigheid op te geven. Het aantal partners in netwerken is vaak groter dan in allianties. Netwerken kunnen open en meer gesloten zijn. De onderlinge relaties zijn vastgelegd in juridische contracten. De samenwerkingsrelaties zijn flexibel als het gaat om open netwerken waarbij nieuwe partners welkom zijn, mits ze instemmen met de vastgelegde afspraken en regels. Sommige netwerkrelaties

zijn langdurig en intensief, vooral als alle deelnemers de missie en richtlijnen onderschrijven, kennis wordt gedeeld en processen nauw verweven zijn. De aard van de relaties is daarentegen vaak wispelturiger als het gaat om een tijdelijke samenwerking rond complexe opgaven met afspraken die niet duidelijk zijn omkaderd. Vaak stemmen de deelnemers van een netwerk hun werkwijzen op elkaar af om hun doelen te bereiken.

Er is niet altijd duidelijk een onderscheid te maken tussen een alliantie en een netwerk. Er bestaan allianties die in feite netwerken zijn en we zien ook netwerken die de structuur en het uiterlijk van allianties hebben. Toch zijn er enkele duidelijke verschillen tussen allianties en netwerken. Allianties kennen meestal een heldere missie en bieden meer duidelijkheid waar de alliantie voor staat en gaat. De visie en doelen van de alliantie zijn meestal concreter en worden vertaald naar een strategie om die doelen te bereiken. Allianties handelen gericht bij het nastreven van de missie van het collectief, terwijl netwerken als zodanig misschien lossier en minder vastberaden zijn in het nastreven van de missie. Ook kennen de meeste allianties gedeelde waarden die door alle leden worden onderschreven. Gezien de aard van de relatie en de overeenkomsten tussen leden, zijn allianties normaal gesproken meer gestructureerd, met regels over wat de alliantie namens de leden kan en moet doen. Netwerken daarentegen zijn lossier van opzet en het is vooral aan de individuele leden om zelf te beslissen hoe ze willen handelen. Op het gebied van bestuur hebben allianties normaal gesproken een goed gestructureerd besturingsmodel, terwijl het bestuur van netwerken doorgaans eenvoudiger is.

Zoals hiervoor al is gezegd, zijn de voorwaarden om lid te worden van een alliantie normaal gesproken strenger, terwijl netwerken in dit opzicht vaak lossier zijn. Dit betekent meestal dat netwerken een groter aantal leden hebben en vaak meer openheid kennen.

Hoewel de scheidslijnen tussen verschillende allianties nogal vaag is, zullen we ons in dit boek concentreren op allianties als een samenwerkingsverband van organisaties met een gezamenlijke missie en visie, gedeelde waarden en een gemeenschappelijk besluitvormingsproces waarin kennis, kosten en baten worden gedeeld. Dit boek gaat specifiek over waardengedreven allianties die willen bijdragen aan een betere samenleving. Door hun sterke waardenoriëntatie en duidelijke missie zijn deze allianties vaak duurzaam van aard.

VORMEN VAN ALLIANTIES

Er zijn verschillende vormen van allianties, van contractpartners tot joint ventures.⁶ In deze paragraaf beschrijven we alliantievormen die nu het meest voorkomen.

Klant-leverancierrelaties

De complexiteit van klant-leverancierrelaties is de afgelopen jaren gegroeid. Daardoor is ook het aantal allianties dat zich richt op nauwe samenwerking tussen leveranciers en klanten toegenomen. Er is meer flexibiliteit in de toeleveringsketen nodig om in te kunnen spelen op de nieuwe eisen en eenvoudige inkoopcontracten zijn niet langer toereikend. De traditionele inkoopmentaliteit is gebaseerd op win-verliesdenken: hoe lager de prijs voor een product, hoe meer de koper wint en hoe meer de leverancier verliest. Deze antagonistische benadering waarbij de koper probeert de prijs naar beneden te krijgen en de verkoper de prijs probeert op te drijven, is nog steeds dominant. Door economische, politieke, technologische en maatschappelijke veranderingen in de omgeving van bedrijven zijn flexibiliteit en innovatie belangrijker geworden dan kortetermijnbelangen en eenmalige kostenbesparingen. De zoektocht is nu meer gericht op verhoudingen die beide kanten van de relatie ten goede komen, op wederzijdse overeenstemming en win-windenken.

Er bestaan veel langdurige allianties tussen klanten en leveranciers. In de auto-industrie werken bijna alle grote producenten met geselecteerde toeleveranciers en ook bij de productie van mobiele telefoons zien we vaste partners voor de levering van onderdelen die aan hoge kwaliteitseisen moeten voldoen. Veel overheden werken in de ict-dienstverlening met vaste leveranciers waarmee prijsafspraken zijn gemaakt. De meeste van hen richten zich op gezamenlijke doelen en het delen van inkomsten, kosten en risico's tussen partners met overeenkomsten voor onbepaalde tijd.⁷ In het algemeen resulteren deze klant-leverancierallianties in lagere kosten, hogere kwaliteit en meer flexibiliteit.

Contractuele allianties

In contractuele allianties gaan partners een contractuele overeenkomst aan die past bij de specifieke behoeften van de alliantiepartners.⁸ Er is een enorme diversiteit aan contractuele allianties, zoals allianties gericht op wederzijds onderzoek en ontwikkeling, co-marketing en verkoop, coproductie en dienstverlening en het delen van kennis. Een bekend voorbeeld is Senseo waarbij Sara Lee en Philips de handen ineen hebben geslagen om koffie en koffiezetapparaten te verkopen. In de farmaceutische industrie zien we vaak contractuele allianties bij het ontwikkelen van nieuwe medicijnen zoals het covidvaccin of in de samenwerking tussen biofarmaceutische bedrijven en de meer traditionele farmaceuten. Cisco Systems en IBM werken ook nauw samen bij het ontwikkelen van producten en het afstemmen van hun systemen. In de publieke dienstverlening zie je contractuele allianties tussen ProRail en bedrijven die voor het onderhoud zorgen aan onze spoorlijn.

Contractuele allianties zijn eenvoudig te creëren en te wijzigen. Deze allianties stellen organisaties in staat om tegen relatief lage kosten te experimenteren met nieuwe kennis en ervaringen en spelen in op de continu veranderende eisen die de omgeving aan deze bedrijven stelt. Dankzij contractuele allianties is het gemakkelijker om van partner te wisselen, wat tegelijkertijd kan leiden tot meer kortetermijnrelaties. Als partners zich richten op kortetermijnrelaties, schrikken ze er misschien voor terug om langetermijninvesteringen te doen die de alliantie waardevoller en duurzamer kunnen maken. Relaties voor de langere termijn hebben een aantal voordelen, zoals het opbouwen van vertrouwensrelaties, het mogelijk maken van diepgaande kennisuitwisseling, het ontdekken van nieuwe kansen en het beter kunnen inspelen op veranderende eisen. Het delen van kennis maakt de weg vrij voor waardecreatie waar bij aanvang van de alliantie niet aan is gedacht. In de meeste allianties wordt een bepaalde vorm van contractuele overeenkomst gebruikt om duidelijkheid te scheppen in de relaties tussen de partners in de alliantie.⁹

Joint ventures

Joint ventures worden veel gebruikt voor internationalisering en innovatie.¹⁰ Organisaties die in verschillende landen willen opereren, maken gebruik van joint ventures met lokale partners om hun bedrijf wereldwijd uit te breiden. Ook worden joint ventures gevormd voor onderzoek en ontwikkeling, en om toegang te krijgen tot veelbelovende nieuwe technologieën.¹¹ Een voorbeeld is ASML dat met zijn belangrijkste klanten samenwerkt bij het ontwikkelen van nieuwe machines voor de productie van halfgeleiders. Ook in de financiële dienstverlening zie je dat bedrijven zoals bijvoorbeeld Rabobank en Interpolis samen optrekken.

Een toenemend aantal organisaties gaat joint ventures aan om competenties te delen en hun markten uit te breiden. Bedrijven richten gezamenlijk een coöperatie op of ze gaan een aandelenruil aan waarin enige vorm van gedeeld aandeelhouder-schap bestaat. Vaak richten de partners een aparte juridische entiteit op waar ze hun gezamenlijke activiteiten onderbrengen. In een virtuele joint venture creëren partners geen onafhankelijke juridische entiteit, maar combineren ze delen van hun bedrijfs- en serviceconcepten en opereren ze als in afzonderlijke bedrijven.¹² Zo worden organisaties in een joint venture onderling afhankelijk in de uitvoering van hun activiteiten. Het personeel kan dit zien als een verlies van autonomie en onafhankelijkheid. Dit betekent dat die organisaties een basis van wederzijds vertrouwen moeten hebben, strategisch en cultureel volwassen moeten zijn, financieel transparant moeten zijn en het eens moeten zijn over wat eerlijk en rechtvaardig is als het om winstdeling en positionering gaat. Joint ventures werken daarom alleen als

ze gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen en wanneer alle partners de missie en waarden van de alliantie delen.

Allianties met meerdere partners

Multipartner-allianties zijn de laatste decennia steeds gebruikelijker geworden.¹³ Meer partners werken samen in grotere constellaties om hun krachten te bundelen en impact te hebben in de markt en de samenleving.¹⁴ Het bekendste voorbeeld zijn allianties in de luchtvaart zoals SkyTeam en Star Alliance. Het belang van de alliantie en de impact ervan nemen toe naarmate het aantal partners toeneemt. Gezien het grotere aantal partners zijn alleen goed ontworpen allianties met meerdere partners levensvatbaar.

In de praktijk zijn er drie verschillende modellen voor allianties met meerdere partners.¹⁵ Een eerste model is de coöperatie waarin alle partners stemmen over te nemen besluiten. In het leidende-partnermodel leidt één enkele partner of een groep van partners een grotere alliantie en heeft deze partner of groep een grotere rol bij het nemen van beslissingen. Het derde model is het centraal bureau of secretariaat dat door de partners is ingesteld als centraal orgaan om de alliantie te ondersteunen bij het realiseren van de missie en om een rol te spelen in het besluitvormingsproces. Het centraal bureau regelt en ondersteunt de administratieve en financiële processen en bevordert de uitwisseling van kennis en best practices.

Allianties met meerdere partners brengen enkele uitdagingen met zich mee die groter worden naarmate het aantal partners toeneemt. Ten eerste is het opbouwen van relaties complexer. Elke partner moet een relatie opbouwen met alle andere partners in de alliantie. Naarmate er meer partners toetreden, worden de relaties oppervlakkiger en wordt het opbouwen van vertrouwen ingewikkelder. In een dergelijke situatie kunnen de voordelen van de alliantie afnemen, omdat de uitwisseling van kennis en ervaringen minder waarschijnlijk is als de relaties oppervlakkig zijn.

Ten tweede hebben alle partners ook hun eigen doelen en strategieën en neemt de kans af dat al die strategieën bij elkaar passen naarmate meer partners zich aansluiten. Alleen na verloop van tijd kunnen allianties met meerdere partners hun relaties en doelen verdiepen en intensiveren. Een focus op een betekenisvolle missie, gedeelde waarden en een heldere strategie zijn belangrijk om de partners in de alliantie te laten samenwerken vanuit een gemeenschappelijke basis.

Besluitvorming is de derde uitdaging. Consensus is vaak moeilijk te bereiken en democratische besluitvorming kan de ontwikkeling van de alliantie frustreren doordat discussies voortduren en besluiten uitblijven. In de praktijk hebben veel multipartner-allianties een dominante partnergroep die het besluitvormingsproces in een bepaalde richting stuurt. Deze groep moet zich bewust zijn van de diversiteit en variëteit tussen de partners en zijn eigen specifieke rol begrijpen. Het is zaak

dat de leidende groep zijn macht in beperkte mate inzet en rekening houdt met de belangen van anderen.

Ten slotte zal de samenstelling van allianties met meerdere partners na verloop van tijd veranderen, aangezien bestaande partners kunnen vertrekken en nieuwe partners kunnen toetreden. De groei van de alliantie vraagt continue aandacht. Er moeten nieuwe relaties worden opgebouwd terwijl de investering in bestaande relaties moet worden voortgezet.

Het maakt niet uit welk model domineert: het coöperatieve model, het leidende-partnermodel of het door een secretariaat of bureau ondersteunde model. Bij elk van de drie modellen gaat het uiteindelijk om een hybride model dat ten minste twee van de drie combineert: een coöperatie met een leidende partner, een coöperatie met een centraal secretariaat, of een leidende partner met een ondersteunend secretariaat. Alleen dan is een duidelijk, transparant en goed geaccepteerd bestuursstelsel mogelijk. Vooral bij multipartner-allianties is het van belang dat er duidelijkheid en transparantie is over hoe strategische beslissingen worden genomen, hoe de missie en visie indien nodig kunnen worden gewijzigd, hoe doelen worden bijgesteld, hoe activiteiten worden afgestemd, hoe leden worden betrokken bij het bestuur, wat de rol is van een secretariaat of ondersteunend bureau en hoe andere bestuursorganen rapporteren en verantwoording afleggen aan de gehele gemeenschap.¹⁶

Het is gebruikelijk dat multipartner-allianties die een coöperatieve benadering gebruiken of kiezen voor leidende partners, ook een secretariaat hebben dat de alliantie in staat stelt om haar inspanningen af te stemmen en vastgestelde doelen te bereiken. In deze gevallen is het besturingsmodel des te belangrijker omdat we, naast de hierboven genoemde vragen over de besturing van de alliantie, een antwoord moeten geven op de inbedding van het secretariaat in het besturingsmodel. Enkele vragen zijn daarbij cruciaal, zoals hoe beslissingen van de bestuursorganen worden gedeeld met het secretariaat en in hoeverre het secretariaat deze beslissingen letterlijk of vrijelijk interpreteert alvorens ze in acties om te zetten, hoe het secretariaat wordt bestuurd, hoe het secretariaat omgaat met leden en de verschillende bestuursorganen, wanneer het secretariaat namens de alliantie optreedt als woordvoerder en wanneer deze rol bij de leden of de leidende partners komt te liggen. Duidelijkheid, transparantie en acceptatie van het besturingsmodel zijn essentieel voor allianties met meerdere partners.¹⁷

Waardengedreven allianties

Waardengedreven allianties zijn specifieke allianties in de zin dat ze zich richten op het bijdragen aan een betere samenleving. Deze allianties zijn gebaseerd op een gemeenschappelijke ambitie met duidelijke waarden en principes die de alliantie in

een bepaalde richting sturen en de leden begeleiden bij hun samenwerkingsactiviteiten.¹⁸ Voorbeelden van zulke allianties zijn het Rode Kruis, Artsen zonder Grenzen, het Wereld Natuurfonds, NOC*NSF en de twee allianties die in dit boek centraal staan: CEMS, Global Alliance for Management Education, en de GABV, Global Alliance for Banking on Values.

Een waardengedreven alliantie is niet gericht op winstmaximalisatie en ook niet op het behalen van een groter marktaandeel of het creëren van concurrentievoordeel ten koste van anderen. Bedrijfsallianties worden voornamelijk gedreven door het verbeteren van de efficiëntie, het verlagen van de kosten in de waardeketen, het combineren van middelen voor innovatie, het verbeteren van de kwaliteit, het aanbieden van bredere diensten aan klanten of het versterken van het marktaandeel. Leden van deze allianties worden meestal gedreven door concurrentievoordeel en zijn bereid deel uit te maken van de alliantie wanneer dit zonder al te hoge kosten meer winst voor het bedrijf oplevert. Waardengedreven allianties worden daarentegen gedreven door menselijke en maatschappelijke waarden en willen bijdragen aan een eerlijkere economie en een betere en rechtvaardigere samenleving.¹⁹ Dit betekent niet dat deze allianties niet winstgevend of duurzaam zijn. Ze zijn voor veel betrokkenen evengoed rendabel en hebben tegelijkertijd een positieve impact op de samenleving.

De belangrijkste ambitie van de leden van een waardengedreven alliantie is om door krachtenbundeling de samenleving positief te veranderen. Dit gaat hand in hand met het streven van de leden om hun positie in de markt te versterken en het imago van het collectief te benutten om zich te onderscheiden van concurrenten. Deze gecombineerde doelstelling maakt het besturen van waardengedreven allianties behoorlijk complex, omdat de maatschappelijke ambitie wordt gecombineerd met bedrijfsgerichte componenten die meer typerend zijn voor reguliere allianties. De meeste waardengedreven allianties zijn allianties met meerdere partijen waarvan een groot aantal zich heeft ontwikkeld tot wereldwijde allianties om meer maatschappelijke impact te kunnen hebben. Omdat gedeelde waarden en een inspirerende ambitie de leden van waardengedreven allianties bij elkaar houden, zijn deze allianties meestal duurzamer dan reguliere allianties.

POSITIEVE EN NEGATIEVE EFFECTEN VAN ALLIANTIES

De literatuur beschrijft veel positieve effecten van samenwerken in allianties.²⁰ Allianties hebben echter ook negatieve kanten en zullen in hun groei en ontwikkeling vaak tegen uitdagingen aanlopen.

2

Waarden- gedreven allianties formereren

Bij het formeren van waardengedreven allianties gaat het vooral om initiatiefnemers die een droom en visie delen en samen het initiatief nemen om een alliantie aan te gaan. In de formeringsfase wordt de basis gelegd voor de hele levensduur van een alliantie. Het gaat niet alleen om het verkennen van antwoorden op de meest relevante vraag bij de start van een alliantie: waarom bestaan we? Het gaat ook om het samenbrengen van initiatiefnemers, de eerste deelnemers en potentiële partners rond antwoorden op die vraag.

FORMEREN VAN ALLIANTIES IN DE PRAKTIJK

In deze paragraaf beschrijven we de formering van CEMS en de GABV als duurzame allianties en reflecteren we daarop. Op basis van deze beschrijvingen gaan we daarna dieper in op de praktijk en komen concepten en methoden aan de orde die gebruikt kunnen worden om waardengedreven allianties te creëren.

De formering van CEMS

Eind jaren 80 raakten Jean-Paul Larçon van de HEC Business School in Parijs en Lluís Maria Pugès van de Esade Business School in Barcelona aan de praat over hun droom om de internationalisering van het onderwijs in managementstudies te versnellen. Beide universiteiten hadden de ambitie om bij te dragen aan de ontwikkeling van de toekomstige leiders in Europa. Het idee achter de gesprekken was dat ze elkaar zouden helpen om managementscholen van wereldklasse te worden door ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. De twee universiteiten wilden verkennen hoe ze meerwaarde zouden kunnen creëren voor zichzelf, de studenten en het bedrijfsleven. In 1988 ontstond, tijdens die verkennende gesprekken, het idee om een Europese alliantie in managementstudies te creëren en te onderzoeken of een Europees model voor managementstudies mogelijk zou zijn om zo bij te dragen aan de europeanisering van het managementonderwijs en de kansen op een internationale loopbaan voor hun studenten te vergroten.

Op dat moment bestonden er nog geen relevante internationale allianties voor managementstudies. In één dag werd het kader gecreëerd voor een gemeenschap van Europese managementscholen, inclusief het idee om samen te werken met multinationals als zakelijke partners. Tijdens deze verkenning leerden de initiatiefnemers Lluís Maria Pugès en Claudia Cevenini van Esade en Jean-Paul Larçon en Nicole de Fontaines van HEC elkaar steeds beter kennen en bouwden ze vanuit wederzijds respect een vertrouwensvolle en open relatie op.

Het idee werd verder uitgewerkt met als doel een Europese universitaire graad voor internationaal management te ontwikkelen voor universiteiten in Europa. De initiatiefnemers waren goed bekend met het universitaire systeem in de Verenigde Staten en dwongen zichzelf om bij het ontwikkelen van de Europese alliantie buiten de bestaande kaders van managementscholen te denken. Een fundamentele beslissing was om niet het Amerikaanse model van masteropleidingen in Business Administration (MBA) te volgen, maar om een eigen Europees model te ontwikkelen in de vorm van een vijf- of zesjarige universitaire opleiding met focus op leiderschapskwaliteiten.

Ze besloten ook om de alliantie als een particulier initiatief op te zetten om zo meer vrijheid te hebben bij het vormgeven van de alliantie, zonder te worden belem-

merd door beperkende wetgeving en inmenging van de overheid. Ten derde besloten ze om de samenwerking uit te breiden naar andere universiteiten in Europa met de restrictie dat slechts één managementschool per Europees land zou worden toegelaten om de kwaliteit te kunnen waarborgen en onderlinge concurrentie te voorkomen. Ze legden contact met de Bocconi-universiteit in Italië om hun belangstelling te peilen. Vrijwel gelijktijdig werd de Universiteit van Keulen benaderd, in de overtuiging dat het belangrijk was om een managementschool uit Noord-Europa uit te nodigen om serieus te worden genomen en zo een betere kans van slagen te hebben.

Het was hun ambitie om Europese kennis op het gebied van economie en management te bundelen en verder te ontwikkelen en studenten in staat te stellen om Europese carrières te verwezenlijken. De initiatiefnemers bezochten Carlo Secchi, een bekende collega van de Bocconi-universiteit in Italië om over het eerste idee te praten. Hetzelfde deden ze met Günter Sieben van de Universiteit van Keulen in Duitsland. Beide gesprekspartners omarmden het idee en spraken uit deel te willen nemen aan de alliantie. De initiatiefnemers namen ook poolshoogte bij enkele universiteiten in het Verenigd Koninkrijk. Zo kwamen ze erachter dat het Britse academische landschap gebaseerd is op tweejarige bacheloropleidingen, iets wat niet goed aansloot bij de vijf- en zesjarige universitaire programma's in de rest van Europa. Bovendien bleek dat de Engelse universiteiten hun onafhankelijkheid op prijs stelden en op eigen houtje wilden experimenteren.

De initiatiefnemers van de overige vier universiteiten spraken samen af dat ze tijd en energie zouden investeren om het idee van een gemeenschappelijke internationale managementopleiding tot een succes te maken. Deze wederzijdse overeenkomst werd bezegeld met een handgeschreven verklaring, ondertekend door de vier oprichters. Sommige van hen deden dit zelfs zonder formele goedkeuring van hun bestuursorganen, in de volledige overtuiging van de waarde van het initiatief. Het basisidee van een overkoepelende universitaire studie in internationaal management was waardevol voor alle partijen: studenten, professoren, universiteiten en zakelijke partners. Bovendien droeg het initiatief bij aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijk Europa. Vanaf het begin omvatte het idee een nauwe samenwerking met bedrijven die ook partners zouden zijn in de alliantie. In de startfase van de alliantie onderzochten de initiatiefnemers onderlinge raakvlakken en uiteindelijk slaagden ze erin een innovatief universitair studieprogramma in internationaal management te ontwikkelen.

CEMS-waarden

Het CEMS-initiatief om een internationale managementopleiding te ontwikkelen was waardengedreven. De waarden waren voornamelijk gebaseerd op de gedeelde Europese waarden van de initiatiefnemers, zoals grensoverschrijdende samenwerking en het omarmen van culturele verschillen, met empathie en tolerantie. Deze

Allianties voor een duurzame toekomst

Naar waardengedreven samenspel tussen organisaties

Om in te spelen op wereldwijde uitdagingen in klimaat, gezondheid en welvaartsverdeling zijn organisaties op zoek naar nieuwe manieren van samenwerken. In waardengedreven allianties werken partners samen aan economische en maatschappelijke verandering. Zo dragen ze bij aan een duurzame toekomst.

Dit boek verkent hoe waardengedreven allianties tot stand komen, welke levensfasen ze doorlopen en welke vraagstukken ze het hoofd moeten bieden om succesvol te worden en te blijven. De auteurs introduceren twaalf paradoxen waarmee allianties te maken krijgen en bieden handvatten om daarmee om te gaan. Hoe behoud je bijvoorbeeld je autonomie en schaar je je tegelijkertijd achter een gemeenschappelijke strategie? En hoe vind je de balans tussen maatschappelijke en bedrijfseconomische betekenissen?

Twee casussen van succesvolle wereldwijde allianties staan centraal: de Global Alliance for Management Education (CEMS) en de Global Alliance for Banking on Values (GABV). Jaap Boonstra en Marcos Eguiguren laten zien welke lessen we van deze voorbeelden kunnen leren. Ze reflecteren bovendien op de rol die duurzame allianties in de nabije toekomst gaan spelen.

De inzichten, methoden en voorbeelden in dit boek helpen bestuurders, toezichthouders, verandermanagers en adviseurs hun blik te richten op een positieve en duurzame toekomst en resultaat te boeken in allianties. Daarnaast bereidt het boek studenten voor op een toekomstige rol als bewuste professional en verantwoordelijk leider in samenwerkende organisaties.

*'Een must-read
voor ieder die zich wil
inzetten voor een betere
en rechtvaardige wereld'*

YVONNE BURGER, ORGANISATIEADVISEUR
EN HOGLERAAR CENTER FOR EXECUTIVE
COACHING, VU AMSTERDAM

