

Meta-ondernemerschap in branches

Brancheorganisaties kunnen zich ontwikkelen als ondernemer met hun leden als klanten. Een uitdaging voor ondernemende verenigingsmanagers.

Door Jos Wesselink

trends

#05

Veel brancheorganisaties ontwikkelen zich als ondernemer, met het lid als klant. Zij wisselen een stukje van de contributie op basis van solidariteit in voor retributie, op basis van profijt. Maar er is nog een andere vorm van ondernemerschap voor de brancheorganisatie te ontwikkelen. Dit kan vanuit haar rol bij het collectief stimuleren van de aangesloten ondernemingen in de business.

Traditioneel doen de brancheorganisaties dat door de randvoorwaarden te beïnvloeden waaronder hun bedrijven

deelnemen aan het maatschappelijk en economisch verkeer. Bijvoorbeeld in de vorm van het initiëren van kwalitatief onderscheid in de markt met keurmerken of certificeringen. De aangesloten bedrijven krijgen meerwaarde boven de beunhazen en worden door hun afnemers als extra betrouwbaar gezien.

Een nog verdere verfijning van dit soort 'mede-ondernemen' is het 'meta-ondernemen' van een brancheorganisatie. Hieronder wordt de achterliggende, ondernemende rol van de brancheorganisatie verstaan die gericht is op het vergroten van de specifieke marktkansen van (groepen van) de aangesloten bedrijven.

Historische ankers

'Eendracht maakt macht' was het devies van de voormalige Republiek der Verenigde Nederlanden, hetgeen staat voor 'door eensgezindheid is men sterk'. Die eendracht zit dus al sinds eeuwen in ons bloed en is nog steeds aan de orde bij verenigingsmanagers. Ook in de 17de eeuw hadden kooplieden hun redenen tot samenwerken. Bijvoorbeeld vanwege de embargo's en handelsbelemmeringen die door Filips II sinds het einde van 16de eeuw waren ingesteld. Dit frustreerde de hooggespannen winstverwachtingen van de Nederlandse kooplieden en hun afzetmogelijkheden van bijvoorbeeld peper en specerijen. Als voorlopers van de Verenigde Oost-Indische Compagnie, VOC, ontstonden 'voorcompagnieën' in Hollandse en Zeeuwse havensteden zoals Amsterdam, Middelburg, Veere en Rotterdam. De eerste voorcompagnie was de 'Compagnie van Verre' in 1595 onder bevel van Cornelis de Houtman, die twee jaar later uit 'de Oost' weer retour zeilde. Er was sprake van felle concurrentie, met name tussen de Zeeuwen en de Amsterdammers. Het besef groeide dat dit de economische basis van de handel op Azië ondermijnde. De Aziatische leveranciers profiteerden van de toegenomen vraag en concurrentie. De kooplieden zagen hun winstmarges afnemen. Het waren vooral deze economische motieven die de toenmalige overheid, de Staten Generaal, ertoe brachten om de kooplieden tot samenwerking te



Cornelis de Houtman



bewegen. Het militaire element werd toegevoegd vanwege de dreiging van Spaanse en Portugese machten. In 1602 werd in dit klimaat de VOC opgericht. Naast de gezamenlijke winstmaximering gingen de kooplieden ook hun kennis delen door bijvoorbeeld de zeekaarten van onbekende wateren en routes met elkaar te delen.

Huidig vaarwater

In onze tijd zou men vreemd staan te kijken als de Koninklijke Marine zwaarbewapend zou meevoeren met onze exportladingen uit de Rotterdamse haven richting de Rotterdamse zusterstad Shanghai in China. Toch worden er thans innovatieve samenwerkingsvormen tussen overheid en collectief bedrijfsleven opgezet. Een voorbeeld daarvan is het project Holland Product Positioning (HPP) dat door enkele branches in samenwerking met de EVD en het Consulaat Generaal te Guangzhou (Zuid-China) wordt uitgevoerd. De essentie van dit project is de bundeling van krachten -'eendracht maakt wederom macht'- tussen onze diplomatieke posten met hun specifieke marktkennis en (sinds meerdere eeuwen) opgebouwde handelsrelaties en de producenten van kansrijke productgroepen om sterker te staan in de Chinese markt. De EVD maakt het project financieel mogelijk. Het kenmerkende van HPP is de gemeenschappelijke ambitie om, naast de bestaande push-instrumenten zoals handelsmissies, beurzen, uitgaven en dergelijke een pull-strategie te ontwikkelen. De Chinese marktvraag leidt naar Nederlands productaanbod. De Chinese vraag wordt door speciale medewerkers van het Consulaat Generaal in Guangzhou opgevangen en doorgeleid naar de samenwerkende ondernemingen in het project. Die samenwerking kan op basis van bundeling, waarbij elk bedrijf zijn eigen identiteit behoudt (bijvoorbeeld Holland Marine Equipment) of, zoals in het geval van Holland Carpet, door het creëren van een nieuwe gemeenschappelijke identiteit in de Chinese markt en de marketing van één gemeenschappelijke tapijtcollectie. De kunst is om push- en pull-instrumenten elkaar te laten versterken ten behoeve van de bevordering van de verkoop van Nederlandse producten in Aziatische markten. In China is webmarketing belangrijk. Na uitvoerig marktonderzoek in China, waarbij gebruik werd gemaakt van de kennis en relaties van het Consulaat Generaal, is gekozen voor het gebruik van specifieke websites om vraag en aanbod bij elkaar te laten komen.

Vargeulen uitdiepen

Bij het meta-ondernemen als brancheorganisatie is het vaak aan de orde dat deelgroeperingen uit de achterban extra bediend worden ten opzichte van de andere leden. Dit staat soms op gespannen voet met het gelijkheidsbeginsel dat in brancheorganisaties belangrijk

wordt gevonden. Het segmenteren van de achterban in specifieke deelgroeperingen levert echter de kans op om de collectieve toegevoegde waarde voor zo'n specifieke groep bedrijven op hun specifieke doelstelling te vergroten. Indien het mogelijk is om hieraan een retributieve vergoeding te koppelen, levert dat minder bezwaren op van de overige leden en hoeft het niet ten koste te gaan van de solidariteit. Het is van groot belang dat de brancheorganisatie hierbij een open en transparante houding aanneemt. Door tijdens interactieve workshops met de leden telkens de open vraag te stellen waar je als collectief actief zult zijn en op welke terreinen de brancheorganisatie zich niet dient te begeven, zul je de individuele bedrijfsbelangen niet snel schaden. Alle leden hebben de mogelijkheid om deel te nemen en die beslissing te toetsen op de eigen bedrijfsstrategie. Het is van belang de afspraken en het commitment helder te formuleren.

Hands aan dek

Voor de verenigingsmanager die zich als meta-ondernemer wil gaan profileren is het belangrijk dat hij kennis heeft van de specifieke marktomstandigheden van de leden alsook van de producten en diensten die zij produceren. Vaak doen brancheorganisaties aan gemeenschappelijk marktonderzoek en kennen zij door de actieve kennisuitwisseling met de aangesloten bedrijven de kansen en bedreigingen voor deze producten. Is het productengamma erg heterogeen, dan zal een succesvolle toegevoegde waarde van het collectief lastiger worden en wordt het belang van segmentatie groter. Het is van belang dat de verenigingsmanager niet op de stoel van de ondernemer gaat zitten en ook die indruk niet wekt. Dit levert een groot afbreukrisico op. Naast de sensitiviteit voor specifieke belangen is het gevoel voor verhoudingen een belangrijk aandachtspunt voor de verenigingsondernemer. Voorts is het hebben van enig gezag in de sector erg behulpzaam bij het bereiken van de collectieve doelstellingen. Het zal duidelijk zijn dat de verenigingsondernemer over specifieke competenties dient te beschikken. Te denken valt bijvoorbeeld aan strategisch inzicht, gevoel voor commercie en overtuigingskracht.

Brancheorganisaties professionaliseren zich steeds verder. Er zijn geen vanzelfsprekendheden meer, ook de vorm en inhoud van het collectief liggen permanent onder het vergrootglas. Een toenemend aantal verenigingsexperts speelt hier ondernemend op in. Zij stellen zich vanuit verschillende invalshoeken ten dienste aan besturen en belanghebbenden in het zo onmisbaar gebleken 'maatschappelijk middenveld'. ³

Mr. Jos Wesselink ECAM is directeur van BrancheWerk