

# **Samen sterk of verdeel en heers?**

---

*Een verkennend onderzoek naar strategieën van  
brancheorganisaties*

## **Samenvatting**

Tim van der Rijken

---

## Inleiding

Zo'n duizend brancheorganisaties spelen een belangrijke – zij het wat onzichtbare – rol in de Nederlandse samenleving en economie. De afgelopen eeuw hebben onder deze organisaties veel fusies plaatsgevonden. Daarvoor bestonden verschillende redenen, zoals het verkrijgen van een nationale dekking, het vormen van tegenwicht tegen de vakbonden, kostenbesparing en professionalisering. Maar zijn deze fusies succesvol geweest? De organisatiegraad van brancheorganisaties is nog steeds vrij hoog, zo'n 60 tot 70% in de meeste branches, wat gezien kan worden als een indicator van succes. Aan de andere kant worden er nog ieder jaar nieuwe brancheorganisaties opgericht, omdat groepen ondernemingen zich door de bestaande organisaties niet (voldoende) vertegenwoordigd voelen. Dat zou gezien kunnen worden als een indicatie van falen. Wat zegt ons dit? Is het mogelijk om de resultaten van een fusie te meten of voorspellen in termen van succes of effectiviteit? En welke alternatieven zijn er voor fusie?

De kernactiviteit van brancheorganisaties is belangenbehartiging, door invloed uit te oefenen op anderen. Dat kunnen externe partijen zijn, zoals de overheid of vakbonden, maar het kunnen ook de leden van de brancheorganisatie zijn. Hoe meer invloed een brancheorganisatie heeft op haar leden, hoe meer invloed zij kan uitoefenen op externen, en andersom. Deze relatie noem ik de 'invloedspiraal'. Door bepaalde ontwikkelingen kan de richting waarin de spiraal draait omkeren. Een brancheorganisatie die bijvoorbeeld geconfronteerd wordt met concurrentie kan leden verliezen. Daardoor neemt de onderhandelingsmacht van de vereniging af, waardoor zij minder aantrekkelijk wordt voor de overgebleven leden, enzovoorts. Het is voor brancheorganisaties een strategische opgave om de spiraal de goede kant op te laten draaien en zodoende effectief te zijn.

## Onderzoeksdoel en relevantie

Portfoliostrategieën van bedrijven (diversificatie), ketenintegratie, wetgeving en technologie zorgen ervoor dat branches met elkaar vermengen. Deze 'branchevermenging' heeft als gevolg dat de domeinen (= leden + potentiële leden) van traditionele brancheorganisaties gaan overlappen, waardoor zij in een situatie van concurrentie terechtkomen. Leden vragen zich dan af welke vereniging het best hun belangen behartigt en 'tegenspelers' (zoals de overheid) vragen zich af welke organisatie nou eigenlijk de vermengde branches vertegenwoordigt. Binnen de brancheorganisatie neemt bovendien de belangenheterogeniteit toe, waardoor de organisatie moeilijker te besturen wordt. Branchevermenging is dus een ontwikkeling die een strategische reactie vereist.

Mijn onderzoek laat zien dat brancheorganisaties verschillende strategische keuzes maken in reactie op branchevermenging. Wat deze keuzes betekenen voor hun effectiviteit is echter onbekend. Dit proefschrift beoogt het begrip van de relatie tussen uitvoeringsstrategieën en het meervoudige begrip 'effectiviteit' te vergroten. Zo wil ik een bijdrage leveren aan het wetenschappelijk begrip van strategievoering door brancheorganisaties en een handreiking bieden aan het management van deze organisaties. De centrale onderzoeksvraag luidt daarbij: *Welke strategieën voert het management van brancheorganisaties in de context van branchevermenging en op welke wijze zorgen deze strategieën voor een verandering van effectiviteit?*

Het verkregen inzicht is relevant voor het management van brancheorganisaties, omdat het hen helpt om betere strategische beslissingen te nemen. Het is ook relevant voor de leden, omdat het voorkomt dat contributiegelden worden verspild aan strategieën die niet positief bijdragen aan de effectiviteit of invloed van de brancheorganisatie.

Wetenschappelijk is deze dissertatie relevant, omdat hij een brug slaat tussen de verschillende invalshoeken die in het verleden het denken over brancheorganisaties hebben beheerst en daar een nieuw perspectief aan toevoegt, namelijk een strategisch perspectief. Voorheen ging de meeste (van de toch al geringe) wetenschappelijke aandacht voor brancheorganisaties uit naar hun politieke of economische rol, naar de wijze waarop zij georganiseerd zijn of naar de wijze waarop zij beleid beïnvloeden of leden ondersteunen. Dit proefschrift levert ook een bijdrage aan het denken over strategie, door te laten zien hoe concepten uit de bedrijfskunde kunnen worden toegepast op de wereld van de belangenbehartiging.

## Methodologie

Aangezien het onderzoek dat aan dit proefschrift ten grondslag ligt een exploratief karakter heeft, is het gebruikelijk om theorieën te ontwikkelen op basis van *gevalstudies*, gebruik makend van een analysekader (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989). Dit kader is de 'piramide van invloed' (zie verderop).

De casus zijn geselecteerd op basis van hun (verwachte) toegevoegde waarde voor de theorievorming. Dat betekent dat casus gezocht moeten worden aan de hand van de strategieën die zijn gevoerd in de context van branchevermenging. In sommige casus kunnen verschillende strategieën onderscheiden en onderzocht worden. Omdat in iedere casus tenminste twee brancheorganisaties betrokken zijn, heb ik een *multiple embedded case study* uitgevoerd.

De selectie vond plaats in twee etappes. Eerst heb ik gezocht naar brancheorganisaties die gefuseerd zijn in de jaren 2000 tot 2004. Dat resulteerde in 27 casus. Ik heb alle directeuren van de gefuseerde organisaties gevraagd om deel te nemen aan mijn onderzoek en 16 van hen hebben daarmee ingestemd. Uit deze 16 heb ik twee casus geselecteerd voor de gevalstudies: de Vereniging Afvalbedrijven en UNETO-VNI. In de tweede etappe heb ik gezocht naar brancheorganisaties van vermengende branches die een andere strategie hebben gevolgd dan fusie. Daaruit heb ik nog twee casus geselecteerd, rekening houdend met aspecten als vergelijkbaarheid, variatie in onafhankelijke variabelen en actualiteit. Dit leidde tot selectie van de concurrerende verenigingen in de recreatiesector – KHN en RECRON -, en de alliantie van negen brancheorganisaties in de logistieke sector.

Per casus is het onderzoek verdeeld in twee fasen:

1. Verkenning: hierin wordt een schets gemaakt van de samenwerkende brancheorganisaties en de bijbehorende branches. De verkenning is gebaseerd op bestudering van openbare documenten (websites, jaarverslagen, etc.), aangevuld met één of twee gesprekken met medewerkers van de betrokken brancheorganisaties.
2. Verdieping: hierin wordt de relatie blootgelegd tussen de gekozen (uitvoerings)strategie en de overige factoren die de effectiviteit bepalen. De verdieping bestaat primair uit semigestructureerde interviews met de directeuren, medewerkers, (bestuurs)leden en stakeholders van de betreffende brancheorganisaties. Secundair wordt informatie verkregen uit bestudering van veelal interne documenten, zoals beleidsplannen, begrotingen et cetera. In het onderzoek naar de Logistieke Alliantie is bovendien gebruik gemaakt van een schriftelijke enquête.

## Wat is een brancheorganisatie?

Van brancheorganisaties, ondernemersverenigingen en dergelijke bestaan veel definities. Belangenbehartiging is daarin de grootste gemene deler. Soms ligt de focus in de definitie meer op wat ze doen, soms meer op de organisatiekenmerken, dan weer meer op de doelstellingen. Zelf kom ik tot de volgende definitie: *Een brancheorganisatie is een organisatie die optreedt namens en voor vrijwillig aangesloten ondernemers en/of ondernemingen uit een beperkt aantal branches, die invloed kunnen uitoefenen op de koers van de organisatie.*

Een branche wordt gedefinieerd door een specifieke economische activiteit die alle organisaties in die branche verrichten. De Europese Unie onderscheidt circa 900 branches. Sectoren zijn veel breder (denk aan de agrarische sector, of de financiële sector) en daar zijn er dus veel minder van.

Brancheorganisaties zijn er in verschillende soorten. Zij kunnen worden onderscheiden naar gelang het soort belangen dat zij behartigen (functionele categorisering), de soorten leden die zij vertegenwoordigen (structurele categorisering) of naar hun omvang (bijvoorbeeld aantal leden of medewerkers). De functionele categorisering is vandaag de dag niet meer zo zinvol, aangezien de meeste brancheorganisaties een breed pallet aan belangen behartigen. In het verleden waren er vaak nog afzonderlijke verenigingen voor werkgevers- en ondernemersbelangen. Ook indeling naar religie is nauwelijks meer zinvol: sinds de ontzuiling zijn er nog maar weinig katholieke of protestants-christelijke brancheorganisaties.

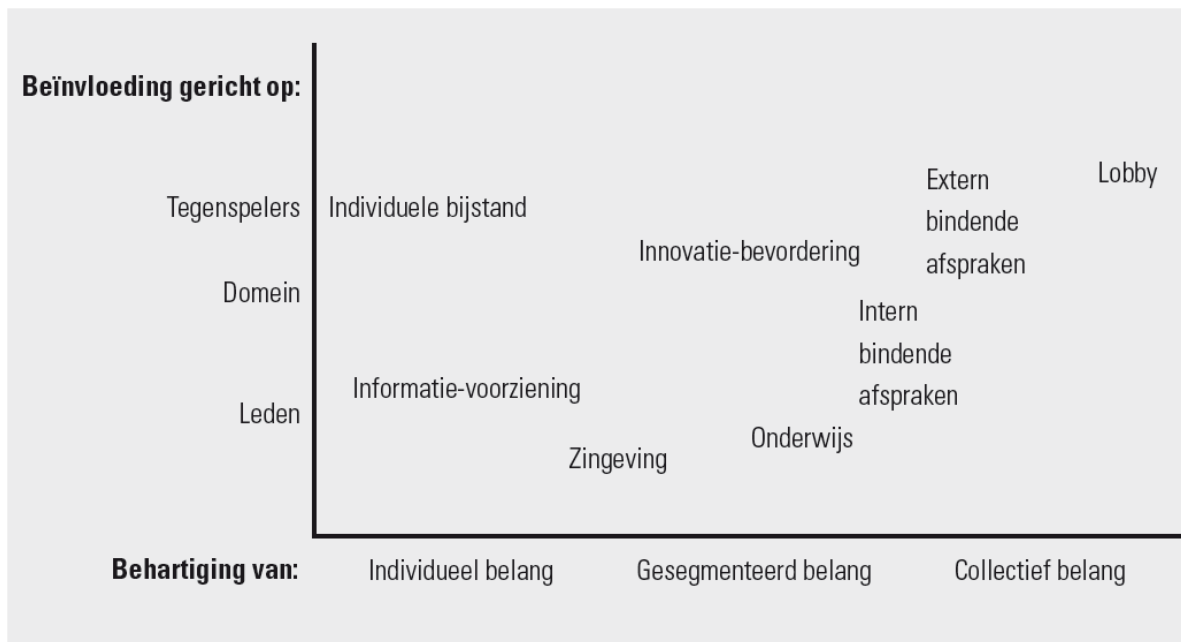
## Wat doen brancheorganisaties?

Brancheorganisaties behartigen de belangen van hun leden door invloed uit te oefenen, zowel intern (richting [potentiële] leden), als extern (richting 'tegenspelers'). Deze twee richtingen, door Schmitter en Streeck (1981) lidmaatschapslogica en invloedslogica genoemd, stellen verschillende eisen aan structuren, processen en activiteiten van de vereniging. Evenals de efficiëntielogica en de doelformatielogica. Deze vier logica's leiden tot een viertal activiteiten die de belangenorganisatie in relatie tot haar leden kan uitvoeren. Het betreft activiteiten die samenhangen met:

1. Participatie (solidaristische goederen) → acteren *door* leden
2. Vertegenwoordiging (collectieve goederen) → acteren *namens* leden
3. Dienstverlening (selectieve goederen) → acteren *voor* leden
4. Controle (autoritaire goederen) → acteren *over* leden

Deze classificatie van activiteiten omvat de meeste indelingen die door latere auteurs zijn gemaakt (Windmuller c.s., Boléat, Tack, Schmidt c.s.), zij het dat daarin soms subcategorieën worden onderscheiden.

Ik concludeer dat er drie soorten belangen behartigd kunnen worden: collectieve (van alle leden), gesegmenteerde (van subgroepen leden) en individuele belangen. Deze kunnen gericht zijn op drie soorten stakeholders: leden, het hele domein (leden plus niet-leden) en 'tegenspelers'. Met deze dimensies kan een assenstelsel worden opgesteld waarin alle activiteiten van brancheorganisaties gepositioneerd kunnen worden:



## Besturing en management van brancheorganisaties

De managementstructuur van brancheorganisaties is complex: deze omvat de structuur van de vereniging en die van het ondersteunend bureau. De algemene ledenvergadering (ALV) is een wettelijk verplicht orgaan dat als enige bevoegd is om de vereniging te ontbinden, statuten te wijzigen en bestuurders te benoemen of ontslaan. Besturen van de vereniging is de taak van het bestuur, dat soms is onderverdeeld in een algemeen en een dagelijks bestuur. De directeur van het bureau is vaak tevens secretaris van het bestuur. Zo fungeert hij als *linking pin* tussen vereniging en bureau.

Huizenga and Tack (2005) onderscheiden vijf opeenvolgende stadia in de besturing en het management van brancheorganisaties. Volgens hen hangt de ideale managementstructuur af van de levensfase waarin de organisatie verkeert en van het aantal leden en medewerkers. In het eerste stadium is er geen eigen bureau, terwijl in het vijfde stadium juist alle beleidsvorming en -uitvoering aan het bureau is gedelegeerd. Het bestuur ontwikkelt in die fase de strategie, die door de ledenraad wordt goedgekeurd en gemonitord.

Behalve ALV, ledenraad en bestuur kennen veel brancheorganisaties nog andere organen, zoals permanente commissies, tijdelijke werkgroepen en afdelingen. Deze organen hebben vaak weer hun eigen bestuur (bestaand uit vrijwilligers), taken en verantwoordelijkheden, hetgeen het besturen en het managen nog moeilijker maakt.

## Strategievorming

Volgens onderzoek van de American Society of Association Executives (2004) en Berenschot (2003), is strategievorming bij brancheorganisaties vaak beperkt ontwikkeld. Omdat er weinig onderzoek is gedaan naar strategieën van brancheorganisaties, gebruik ik inzichten uit de strategieliteratuur voor het bedrijfsleven en 'vertaal' ik deze naar de context van brancheorganisaties.

In de traditionele strategieliteratuur worden drie strategische niveaus onderscheiden. Op het eerste niveau staat de concurrentiestrategie. Om te overleven, moet een organisatie een betere marktpositie verkrijgen dan haar concurrenten (Keuning & Eppink, 1996). Verschillende wetenschappers hebben concurrentiestrategieën beschreven, zoals degene die in onderstaande tabel staan. Deze kunnen, met wat aanpassing, ook door brancheorganisaties worden gebruikt.

<b>Porter (1980)</b>	<b>Treacy and Wiersema (1993)</b>	<b>D'Aveni (1994)</b>
Kostenleiderschap	Operational excellence	Kosten en kwaliteit
Differentiatie	Customer intimacy*	Timing en kennis
Focus	Product leadership*	Toetredingsdrempels
Gemixte flexibiliteit		Ruime middelen

\*Voor brancheorganisaties moet 'customer intimacy' vervangen worden door 'member intimacy' en 'product leadership' door 'service leadership'.

Volgens Aldrich (1994) is openlijke concurrentie tussen brancheorganisaties ongebruikelijk. Echter, concurrentie komt uit verschillende hoeken en daarom acht ik het voeren van een concurrentiestrategie (of zelfs meer dan één) toch noodzakelijk.

Het tweede strategisch niveau is dat van de groeistrategie: of en zo ja in welke richting wil de organisatie groeien? De groeistrategie kan gebaseerd worden op de 'product/markt-matrix' (Ansoff, 1984). Voor brancheorganisaties is het beter om te spreken van een 'domein/functie-matrix'. Zij kunnen immers groeien door hun domein uit te breiden en/of door meer functies te vervullen. Branchevermenging zorgt vrijwel automatisch voor domeinuitbreiding, dus ik verwacht dat veel brancheorganisaties een (impliciete) groeistrategie voeren van domeinontwikkeling of diversificatie. Een andere indeling van groeistrategieën is gemaakt door Van der Aa (2000), die voor dienstverlenende organisaties spreekt van multisite, multiservice en multifunctie strategieën.

Tenslotte moeten brancheorganisaties zich afvragen hoe ze hun groeistrategie willen uitvoeren. Hier gaat het dus om de uitvoeringsstrategie. Een organisatie kan groeien op eigen kracht (door interne ontwikkeling), door samenwerking en door fusie of overname (Johnson and Scholes, 1993). Welke strategie gekozen wordt hangt van veel factoren af, zoals de voorkeur van (bestuurs)leden, het aantal concurrerende brancheorganisaties in het domein en de mate van overheidsregulering. Alle uitvoeringsstrategieën hebben hun eigen voor- en nadelen. De meeste heb ik afgeleid uit de bedrijfskunde-literatuur, sommige uit mijn eigen onderzoek. In de tabel op de volgende pagina staan ze opgesomd:

<b>Concurrentie</b>	Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer flexibiliteit</li> <li>- Behoud en cultivering van identiteit</li> <li>- Scherpere focus op ledenbelangen</li> <li>- Stimulans voor productiviteitsstijging</li> <li>- Stimulans voor innovatie (mogelijk)</li> </ul>
	Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angst om tegen elkaar uitgespeeld te kunnen worden</li> <li>- Verspilling van contributiegelden aan ledenwerving</li> <li>- Verlies van leden vanwege toegenomen keuzemogelijkheden</li> </ul>
<b>Samenwerking</b>	Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer efficiënt gebruik van middelen</li> <li>- Toegang tot nieuwe bronnen van invloed (kennis, netwerken, etc.)</li> <li>- Verlenen van nieuwe diensten of lagere kosten van dienstverlening</li> <li>- Meer zekerheid over het gedrag van 'concurrenten'</li> <li>- Meer kennis, waardoor de waarde van het lidmaatschap toeneemt</li> <li>- Grotere legitimiteit, doordat een groter domein of meer diverse belangen worden vertegenwoordigd</li> </ul>
	Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiële verliezen bij voortijdige beëindiging van de samenwerking</li> <li>- Risico van negatieve spill-over effecten (bij negatieve publiciteit over de partner-organisatie(s))</li> <li>- Weglekken van kennis en verlies van kerncompetenties</li> <li>- Multiplicatie van beheersstructuren</li> <li>- Verstoring van routines en cultuur</li> <li>- Irrationele voortzetting van de samenwerking</li> <li>- Verwatering van focus door aandacht en tijd die in de relatie gaat zitten</li> <li>- Conflicten door relaties met partners met conflicterende belangen</li> <li>- Verlies van flexibiliteit</li> <li>- Verminderd verantwoordelijkheidsgevoel, door afwenteling op de partner</li> </ul>
<b>Fusie</b>	Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hogere representativiteit door grotere achterban</li> <li>- Meer autonomie ten opzichte van (grote) leden</li> <li>- Monopolie op bepaalde gebieden</li> <li>- Minder kosten voor 'dubbelleden', waardoor lidmaatschap aantrekkelijker wordt</li> <li>- Hogere kwaliteit van dienstverlening door toegenomen specialisatie</li> </ul>
	Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toegenomen complexiteit van bestuur en management</li> <li>- Post-merger drift: verminderde productiviteit door 'introspectie'</li> <li>- Verlies van kennis en ervaring en toename van kosten door vertrek van medewerkers</li> <li>- Culturele mismatch</li> <li>- Verlies van leden die zich niet meer vertegenwoordigd voelen</li> <li>- Bemoeilijking van standpuntbepaling door meer heterogene achterban</li> <li>- Minder focus door stijging van het aantal relevante issues</li> <li>- Minder geloofwaardigheid door afname van partijen die informatie kunnen bevestigen of in twijfel trekken</li> </ul>

Samenwerking kent overigens verschillende verschijningsvormen, zoals ik hierna laat zien.

## Samenwerkingsvormen

Brancheorganisaties, zelf samenwerkingsverbanden van concurrenten, werken gemakkelijk samen met andere organisaties. Vaak is deze samenwerking op ad hoc basis, soms worden meer structurele samenwerkingsvormen gekozen. Diverse wetenschappers (bijvoorbeeld Huizenga & Tack, Bultsma, Van Schendelen, Boléat, Schmitter & Streeck, Van Waarden) hebben deze samenwerkingsvormen gecategoriseerd, waarbij zij verschillende indelingen maken. Vanwege de specifieke aard van brancheorganisaties verschillen de mogelijke samenwerkingsvormen iets van de vormen die tussen bedrijven mogelijk zijn. Ook overlappen sommige vormen. Toch kunnen de volgende vormen worden onderscheiden:

<i>Onderling afgestemd gedrag</i>	Een opeenvolging van concrete, wederkerige handelingen van onafhankelijke organisaties ter beïnvloeding van de onderlinge concurrentie, zonder dat daarvoor een overeenkomst is gesloten.
<i>(In)formeel netwerk</i>	Samenwerking van tenminste drie organisaties, variërend van een communicatiesysteem tot een groep met eigen logo, briefhoofd en secretariaat. Ook wel eens community, forum or platform genoemd.
<i>Coalitie</i>	Tijdelijke samenwerking van twee of meer organisaties rondom een bepaald issue. Coalities kunnen betrekking hebben op een bepaald beleidsterrein, dienstverlening of administratie.
<i>(Strategische) alliantie</i>	Een samenwerkingsovereenkomst tussen twee of meer organisaties, die door het delen van kennis en middelen, gezamenlijk lange termijn-doelen nastreven. De alliantiepartners delen de opbrengsten van en controle over de activiteiten van de alliantie. Doorgaans neemt één organisatie het voortouw, daarbij ondersteund door de andere partner(s). Allianties zijn vanwege interne spanningen van nature instabiel (Das & Teng, 2000).
<i>Overlap van bestuursfuncties</i>	De samenwerkende organisaties hebben deels dezelfde bestuursleden, waardoor zij elkaar kunnen beïnvloeden.
<i>Joint venture</i>	Een van de oprichters afgescheiden organisatie, waarin de risico's, kosten en eventueel opbrengsten van omvangrijke projecten of innovaties worden gedeeld. Een <i>shared service center</i> , waarin ondersteunende diensten (zoals ICT-ondersteuning en faciliteiten) gedeeld worden, is een typisch voorbeeld. De joint venture is hiërarchisch ondergeschikt aan de oprichters.
<i>Federatie</i>	Een vereniging van brancheorganisaties. Een veel voorkomende verschijningsvorm is de Europese federatie. Federaties, zeker die met een eigen staf, zijn moeilijk te managen vanwege de gelaagde bestuursstructuur, die veel interne spanning veroorzaakt (Schmitter & Streeck, 1999).
<i>Fusie</i>	Tenminste één van de gefuseerde partijen houdt op te bestaan als zelfstandige organisatie. Gefuseerde organisaties hebben een gezamenlijke naam, bestuur, statuten, etc. Soms worden alle fuserende rechtspersonen ontbonden en wordt een nieuwe rechtspersoon opgericht, soms neemt één van de fuserende organisaties alle schulden en bezittingen over van de ander(e) organisatie(s). Om een fusie te laten slagen is vaak een combinatie van interne en externe druk nodig (Boléat, 2000).

De verschillende samenwerkingsvormen lopen vaak in elkaar over, waardoor ook veel mengvormen bestaan. Omdat bij een fusie feitelijk een nieuwe organisatie ontstaat die op zichzelf weer kan gaan samenwerken met andere organisaties, kan de indeling in samenwerkingsvormen cyclisch worden weergegeven. In de praktijk worden soms verschillende stappen overgeslagen en kan een netwerk bijvoorbeeld direct overgaan in een federatie.

**Waarom brancheorganisaties fuseren: bevindingen vooronderzoek**

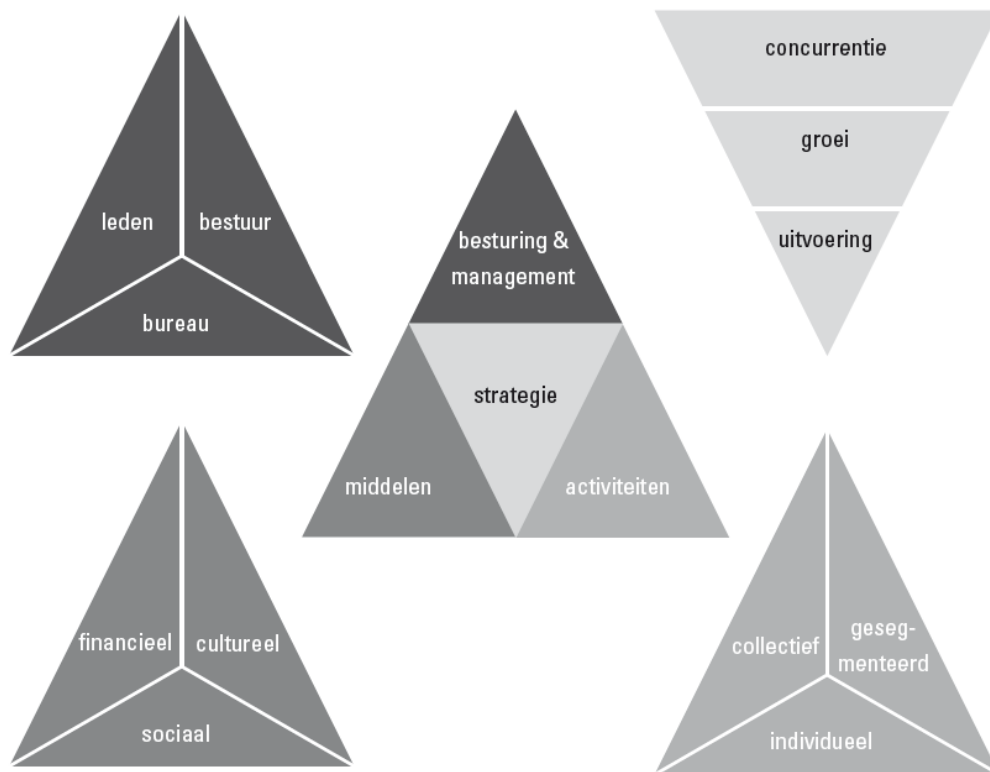
Van de zestien fusies die ik onderzocht heb, was driekwart gebaseerd op een combinatie van interne en externe factoren. De belangrijkste obstakels waren cultuurverschillen tussen de stafleden en de verschillen in kwaliteits- en lidmaatschapseisen voor leden. De meest voorkomende doelen van de fusie waren een effectievere belangenbehartiging, een efficiënter bureau en een hogere kwaliteit van dienstverlening.

Zes (van de zestien) directeuren beweren dat de invloed op de overheid sinds de fusie gestegen is, terwijl volgens tien directeuren de invloed op andere tegenspelers, zoals vakbonden, gestegen is. Slechts vijf fusies hebben geleid tot een groei in leden of organisatiegraad. In negen gevallen is het aantal diensten en/of de kwaliteit van de dienstverlening gestegen. Zeven fusies hebben geleid tot een afname van het aantal bureaumedewerkers.

**Het analysekader**

Om de relatie tussen strategie en effectiviteit van brancheorganisaties te bestuderen, heb ik een analysekader ontwikkeld. Dit kader is gebaseerd op de aanname dat er een causaal verband bestaat tussen invloed en effectiviteit. Met andere woorden, hoe invloedrijker een brancheorganisatie, hoe effectiever hij is. Daar ga ik vanuit, omdat alle brancheorganisaties hun legitimiteit ontleen aan hun invloed: invloed op tegenspelers en invloed op leden.

Invloed is een relatief en subjectief begrip en daarom moeilijk meetbaar. De invloed van brancheorganisaties lijkt echter gebaseerd te zijn op bepaalde endogene factoren die wel meetbaar zijn. Deze factoren samen vormen de 'piramide van invloed', ofwel mijn analysekader:



Het kader is gebaseerd op het onderzoek van diverse wetenschappers naar de effectiviteit van lobby (zoals Van Schendelen, Greenwood en Klüver), naar de middelen van belangenorganisaties (Traxler, Duyvendak) en naar de functies en logicas van brancheorganisaties (Schmitter & Streeck, Van Waarden, Tack). In de centrale piramide zijn de vier factoren afgebeeld die de invloed bepalen, de omringende piramides verdelen deze factoren in deelfactoren.

Strategie is de centrale factor en die bepaalt welke input (middelen) nodig is om de output (activiteiten) te realiseren die door de leden en andere stakeholders gewenst wordt. Besturing en management gaat over de vraag hoe bevoegdheden en besluitvorming is verdeeld over leden, bestuur en bureau, waarbij verschillende logica's verschillende structuren vereisen. In ieder geval is betrokkenheid van leden bij de beleidsvorming positief voor de invloed van een brancheorganisatie (Boléat, 2000).

Zoals eerder uiteengezet, behartigen brancheorganisaties de collectieve, gesegmenteerde en individuele belangen van hun leden, in de richting van hun tegenspelers, het domein of de leden zelf. Samen vormen deze activiteiten de output van de organisatie. De invloed neemt toe naarmate brancheorganisaties een meer gediversificeerde activiteitenmix hebben.

Middelen kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: financiële, culturele en sociale middelen:<sup>1</sup>

- *Financiële middelen* zijn het eenvoudigst te meten. Zij zijn te vinden in financiële en jaarverslagen. De inkomsten en balanspositie geven een goede indruk van hoeveel anderen de organisatie waard vinden. Behalve de omvang van de inkomsten is ook de herkomst van groot belang. Brancheorganisaties met veel verschillende begunstigers zijn meer onafhankelijk en dus meer

<sup>1</sup> Sommige auteurs bestempelen 'imago' of 'reputatie' als afzonderlijk middel. Volgens Normann (2000), is dit 'middel' echter gebaseerd op de andere middelen en factoren van invloed (zoals de activiteitenmix). Daarom heb ik het uit het analysekader gelaten.

invloedrijk dan organisaties die grotendeels worden gefinancierd door een kleine groep leden. Een derde indicator is de voorspelbaarheid van de inkomsten. Subsidies en bijdragen uit sectorfondsen zijn vaak meer voorspelbaar dan bijvoorbeeld retributies. Een groot werkkapitaal maakt een organisatie flexibel en zorgt voor uitvoeringskracht, hetgeen bijdraagt aan de invloed.

- Medewerkers, vrijwilligers en bestuursleden vormen samen de *culturele middelen*. Zij kunnen worden gemeten in aantallen, maar ook in ervaring en capaciteiten. Brancheorganisaties met meer (ervaren) stafleden en meer vrijwilligers kunnen meer functies vervullen en/of een hogere kwaliteit leveren en zodoende meer invloed uitoefenen. De ervaring en deskundigheid van bestuursleden wordt belangrijker naarmate het bestuur meer is betrokken in de beleidsvorming en -uitvoering. De persoon van de voorzitter is vaak ook een belangrijk cultureel middel. Steeds meer brancheorganisaties kiezen voor een externe voorzitter met een politieke achtergrond, in de veronderstelling dat hun autoriteit en netwerk een positieve bijdrage levert aan de invloed van de vereniging. Tenslotte zijn toegang tot kennis en kennismanagement systemen ook indicatoren van culturele middelen.
- De *sociale middelen* bestaan uit de leden en netwerk partners. Bij de leden gaat het om aantal, hun economisch en politiek 'gewicht', de interne cohesie, de heterogeniteit en de organisatiegraad. De laatste twee indicatoren moeten niet gemaximaliseerd worden, maar geoptimaliseerd.

Volgens sommige wetenschappers (bijvoorbeeld Pijnenburg, 1994) is invloed niet alleen gebaseerd op middelen, maar ook op de doelen, issues en belangen van een organisatie. Anderen (zoals Potters & Sloof, 1995; Van Schendelen, 2003) voegen daaraan toe dat de aanwezigheid van concurrenten een belangrijke rol speelt. Dat kunnen andere brancheorganisaties zijn, maar ook commerciële bedrijven (zoals adviesbureaus en lobbykantoren), andere belangenorganisaties, publieke instellingen of zelfs sociale media. Hoe groter en sterker de concurrentie, hoe geringer de invloed die een brancheorganisatie kan uitoefenen. In mijn kader kijk ik echter alleen naar de factoren die het management van een brancheorganisatie zelf kan beïnvloeden en naar factoren die iets zeggen over de generieke invloed. Per doel dat wordt nagestreefd kan een organisatie echter een verschillende invloedspositie hebben.

## Gevalstudies

Om de relatie tussen strategieën en effectiviteit van brancheorganisaties te begrijpen heb ik vier casus bestudeerd met behulp van het hierboven gepresenteerde analytisch kader. Hieronder volgt een korte beschrijving van iedere casus.

### 1. Fuseren in de installatiebranche

Installatie omvat zowel de installatie van klimaatsystemen (warmte), sanitair (water) als elektrotechnische systemen. Tot 2002 waren er twee verenigingen die de belangen van deze branche behartigden: Uneto en VNI. Ze waren ongeveer even groot en hadden dezelfde concurrentiestrategie: *member intimacy*. De culturen van beide organisaties en hun staf waren echter zeer verschillend. Na jarenlange verkenning van samenwerkingsmogelijkheden, fuseerden ze in 2002. Na een eenmalige piek in de uitgaven, werd het evenwicht hersteld en werden schaalvoordelen benut. Een lichte groei van de achterban ging gepaard met een kleine afslanking van het bureau. Veel nieuwe activiteiten werden ontplooid op het gebied van innovatie. Het is aannemelijk dat UNETO-VNI een grotere invloed heeft op

private tegenspelers dan zijn rechtsvoorgangers en dat de algemene effectiviteit van de organisatie is toegenomen.

## *2. Fuseren in de afvalbranche*

In de afvalsector bestaan de economische activiteiten uit afvalinzameling, afvalbehandeling en voorbereiding tot recycling. Een aantal grote spelers uit de sector bedient diverse onderdelen van de afvalketen en zodoende is branchevermenging opgetreden, onder andere tussen de branches van afvalinzameling en -verwerking. Tot 2002 werden de inzamelaars vertegenwoordigd door de VNAO, TLN (private bedrijven) en NVRD (publieke inzamelaars). Afvalverwerkers werden vertegenwoordigd door de VVAV en BRBS (recycling van bouwmaterialen).

De VNAO was in 2002 een tamelijk kleine vereniging met 66 leden en 4,3 fte op het bureau. Leden speelden een belangrijke rol bij de beleidsontwikkeling en de kernactiviteit was lobbyen. De invloedsl logica was belangrijker dan de lidmaatschapslogica. In hetzelfde jaar had de VVAV 50 leden en vertegenwoordigde daarmee vrijwel alle afvalverbrandingsinstallaties en stortplaatsen in Nederland. Een deel van de leden bestond uit private bedrijven, een deel uit publieke. De 20 medewerkers behartigen niet alleen de collectieve belangen van de leden, maar ondersteunen de leden ook individueel. Zij beschikken over veel technische expertise. Voor beide organisaties gold dat zij volledig uit contributies werden gefinancierd. Zeven (grote) bedrijven waren lid van zowel VNAO als VVAV.

Aan het eind van de vorige eeuw was de belangenbehartiging richting de overheid sterk gefragmenteerd. Onder druk van de grotere bedrijven werd in 2000 de Afvalfederatie opgericht, met als doel een sterkere positie te krijgen door 'met één stem' te spreken. De belangen van de verschillende verenigingen in de federatie waren echter te heterogeen en de federatie was niet in staat deze te verzoenen. Dankzij de federatie ontstond wel meer samenwerking tussen VNAO en VVAV. Zij stapten in 2003 samen uit de federatie en fuseerden, wederom onder druk van de grote leden. De overheid stimuleerde dit proces.

De fusie had verschillende consequenties: een grote afname van medewerkers, een daling van (bestuurs)leden en een afname van activiteiten. Discussies tussen leden met verschillende belangen werden niet opgelost, maar 'gekanaliseerd'. De concurrentie van andere brancheorganisaties, in het bijzonder de NVRD en BRBS, werd na de fusie heviger. Het is daarom voor mij niet aannemelijk dat de VNAO en VVAV door de fusie invloedrijker zijn geworden.

## *3. Concurreren en samenwerken in de recreatiebranche*

Recreatie en horeca zijn al lange tijd aan vermenging onderhevig. Veel recreatiegelegenheden (zoals saunas, attractieparken en campings) beschikken over een bar, restaurant of zelfs hotelfaciliteiten. RECRON behartigt uitsluitend de belangen van recreatieondernemers. Koninklijke Horeca Nederland (KHN) vertegenwoordigt hun belangen eveneens, voor zover zij een horecafunctie hebben. Dit heeft geleid tot zowel concurrentie als samenwerking tussen beide brancheorganisaties.

De 1.800 RECRON-leden zijn goed voor zo'n 85% van de omzet in de recreatiebranche. Zij worden ondersteund door 35 medewerkers, waarvan enkele regionaal opereren. RECRON heeft een matrixstructuur met zes segmenten en negen regio's. Het bestuur bestaat uit één persoon, tevens de directeur van het bureau. De behartiging van collectieve, gesegmenteerde en individuele belangen is evenwichtig verdeeld. De vereniging neemt deel in veel Europese, nationale en regionale platforms, coalities en

allianties, maar kiest soms ook voor concurrentie. Bijvoorbeeld met KHN of de Vereniging van Kampeerboerderijen.

Met 22.000 leden en 115 bureaumedewerkers is KHN één van de grootste brancheorganisaties van Nederland. De sector Toerisme, Recreatie, Sport en Cultuur heeft 'slechts' 600 leden. Alhoewel sterk gericht op individuele belangenbehartiging, behartigt KHN ook collectieve en gesegmenteerde belangen. De vereniging heeft eveneens een matrix-structuur, met zes sectoren, zestien regio's en maar liefst 241 lokale afdelingen. Dit zijn allemaal afzonderlijke verenigingen. Ondanks de 27 regio-adviseurs, zijn leden primair zelf verantwoordelijk voor de lokale belangenbehartiging. Bij issues die te maken hebben met recreatie wordt vaak samengewerkt met RECRON.

Beide verenigingen hebben vergelijkbare groeistrategieën (domeinontwikkeling), waardoor concurrentie om leden onvermijdelijk is. Zo'n 200 tot 300 ondernemingen zijn van RECRON en KHN lid. Zij krijgen een korting op hun contributie van één van beide organisaties (waar zij niet onder de cao vallen). Zo gaan de brancheorganisaties om met het feit dat zij concurrenten én partners zijn, want in de belangenbehartiging is samenwerking de dominante strategie. Aangezien tegelijkertijd verschillende strategieën worden gevoerd, is het moeilijk om bepaalde effecten aan een bepaalde strategie toe te wijzen. De effectiviteit van de belangenbehartiging is waarschijnlijk toegenomen door een efficiënter gebruik van medewerkers door samenwerking. Voor de andere factoren die invloed bepalen hebben de gevoerde strategieën weinig gevolgen.

#### 4. *Alliëren in de logistiek*

De belangenbehartiging in de sector logistiek en transport is sterk gefragmenteerd. Er zijn veel brancheorganisaties actief, die op allerlei manieren met elkaar concurreren en samenwerken. Door branchevermenging en toenemende concurrentie vanuit het buitenland, is de druk op de sector toegenomen om te innoveren en om een overkoepelende sectorstrategie te vormen. Een poging om de belangenbehartiging te coördineren was de Logistieke Alliantie, opgericht in 2005.

De Logistieke Alliantie is een samenwerkingsverband van negen brancheorganisaties, heel verschillend in omvang en achterban. De kleinste is Air Cargo Netherlands, met 300 leden en acht stafleden. De grootste alliantiepartner is TLN, dat 6.000 leden en 115 stafleden telt. De grootste organisatie in de sector, EVO (30.000 leden en 200 stafleden), heeft zich kort voor oprichting uit de alliantie teruggetrokken. Zij wilde onafhankelijk (kunnen) blijven.

Voor oprichting van de Logistieke Alliantie bestonden er al samenwerkingsverbanden tussen de partners van de alliantie. Zij werkten samen in coalities, platforms, wederzijdse lidmaatschappen, gezamenlijke kantoren et cetera. Bovendien vertegenwoordigden de meeste partners ook al verschillende branches. Toch ontbrak het de sector aan een parapluvisie. Daarom nam de overheid het initiatief om zo'n visie te vormen door een commissie in te stellen. De Logistieke Alliantie is daar in feite uit voortgekomen.

De alliantie is begonnen als informeel netwerk, maar is doorontwikkeld tot federatie. Dit door te fuseren met de reeds bestaande, maar inactieve federatie NVO. Vreemd genoeg zijn niet eens alle alliantiepartners zich hiervan bewust. Alhoewel de alliantie in de beginjaren wel enkele resultaten heeft geboekt, acht ik het niet aannemelijk dat de effectiviteit van de individuele partners door de alliantie is gestegen. Geen enkele partner heeft door de alliantie haar middelen, besturing of activiteitenmix wezenlijk aangepast. De alliantie is er, door het uitreden van EVO, ook niet in geslaagd om alle branches in de logistieke sector te vertegenwoordigen.

## Vergelijking van gevoerde strategieën

In alle gevallen heeft branchevermenging gezorgd voor een toename in concurrentie tussen de brancheorganisaties van de vermengde branches. Tegelijk heeft het gezorgd voor meer samenwerking tussen deze organisaties, soms onder druk van de grote leden. Het management van de organisaties heeft gekozen voor verschillende maten van samenwerking, namelijk:

- Fusie, na afweging van verschillende alternatieven;
- Fusie, na falen van de federatie;
- Federatie, beginnend met een informele alliantie;
- Coalities, allianties en concurrentie tegelijkertijd.

Dit laat zien dat samenwerking kan overgaan van de ene vorm in de andere, dat overlap van samenwerkingsvormen mogelijk is en dat het ook mogelijk is om in één keer voor de zwaarste vorm te kiezen: fusie.

Als we de verschillende samenwerkingsvormen met elkaar vergelijken aan de hand van het theoretisch kader, dan valt op dat:

- Besturing en management alleen is aangepast ten gevolge van fusie. In beide fusies hebben de leden meer invloed gekregen dan ervoor.
- Fusies duur zijn en leiden tot een afname van financiële middelen, in ieder geval op korte termijn. Inkomsten dalen door een verlies van (dubbel)leden, maar uitgaven dalen op den duur ook door een afname van het aantal medewerkers. Dat betekent wel een verlies van culturele middelen. Andere samenwerkingsvormen leiden ook tot een klein verlies van culturele middelen, vanwege de tijd die gestoken wordt in de samenwerking en het verzoenen van belangen. In geen enkele casus heb ik een significante wijziging in de sociale middelen waargenomen.
- In drie gevallen is meer energie gestoken in collectieve belangenbehartiging. Gesegmenteerde belangenbehartiging is door de gevolgde strategieën nauwelijks aangepast. Eén fusie leidde tot een verbetering en diversificatie van dienstverlening, terwijl daarvan in de andere fusie juist afscheid werd genomen. Concurrentie heeft ook geleid tot een verbetering van individuele belangenbehartiging.

Ongeacht de gevolgde strategie, overall is concurrentie in de beleidsbeïnvloeding blijven bestaan. Het is weliswaar aannemelijk dat er verandering is opgetreden in de invloed op externen, maar deze verandering zal van geval tot geval en van tegenspeler tot tegenspeler verschillend zijn.

Het zal niet verrassen dat fusies hebben geleid tot de grootste veranderingen in de factoren van invloed, zij het soms in verschillende richtingen. Het is daarom aannemelijk dat fusies de grootste gevolgen hebben voor de effectiviteit, hetzij positief hetzij negatief. Bij andere strategieën is vaak sprake van een mix van positieve en negatieve effecten en daarmee is het totale effect moeilijk (op voorhand) te bepalen. De 'piramide van invloed' blijkt een nuttig instrument om effecten te analyseren, maar het 'gewicht' van de verschillende factoren moet nog bepaald worden.

## Reflectie: de bevindingen in breder perspectief

In de literatuur over brancheorganisaties zijn vier discussies gerelateerd aan effectiviteit en strategie. Zij gaan over de volgende vragen:

### 1. *Wat bepaalt de invloed van brancheorganisaties?*

Volgens auteurs die hierover geschreven hebben zijn er drie soorten factoren die deze invloed bepalen, namelijk endogene, teleologische en externe factoren. Als belangrijkste endogene factoren worden de middelen genoemd, gevolgd door de besturing. Enkelen noemen ook de activiteitenmix. In mijn dissertatie heb ik een nieuw element aan deze discussie toegevoegd: strategie. Dit is de factor die alle andere met elkaar verbindt en daarom een belangrijk ingrediënt van invloed.

### 2. *Wat is de optimale omvang van de achterban?*

Een vaak geciteerd auteur in dit debat is Mancur Olson Jr. Hij constateerde in 1965 dat kleine groepen effectiever zijn dan grote. Hij is vaak weersproken en volgens sommige wetenschappers is zelfs het omgekeerde het geval: hoe meer leden, hoe meer invloed. Mijn onderzoek laat zien dat het aantal leden slechts één van de vele factoren is die invloed bepaalt en dat zowel grote als kleine brancheorganisaties effectief kunnen zijn, afhankelijk van hun strategie.

### 3. *Wat is de ideale uitvoeringsstrategie?*

Begin jaren '90 was de heersende opvatting dat samenwerking, of nog liever fusie de beste strategie is voor brancheorganisaties met overlappende domeinen. Sindsdien zijn steeds meer nadelen van samenwerking 'ontdekt'. Desalniettemin denken nog velen dat samenwerking op zich een goede strategie is, maar zij verschillen van mening over de optimale intensiteit. Mijn onderzoek heeft aangetoond dat samenwerking ook kan mislukken en daarom concludeer ik dat samenwerking en fusie niet op voorhand verkieslijker zijn dan concurrentie.

### 4. *Wat zijn de overwegingen die een rol spelen bij de keuze voor een uitvoeringsstrategie?*

Verschillende wetenschappers hebben uiteenlopende overwegingen geïdentificeerd, zoals kosten, invloed van leden, enzovoorts. Uit mijn onderzoek blijkt dat de keuze voor een bepaalde strategie vaak gebaseerd is op irrationele overwegingen en de meningen van de grootste leden.

## Conclusies

Eén van de belangrijkste omgevingsveranderingen waar brancheorganisaties momenteel mee geconfronteerd worden is branchevermenging. Dit zorgt ervoor dat branches moeilijker zijn af te bakenen en dat domeinen van traditionele brancheorganisaties gaan overlappen. Dat heeft grote consequenties voor de betrokken brancheorganisaties: zij worden elkaars concurrent. Dat belemmert hun effectiviteit en daarom is een strategische reactie vereist. Over de relatie tussen strategie en effectiviteit is echter weinig bekend. Deze dissertatie gebruikt inzichten uit de bedrijfskunde om deze onbekendheid te verminderen. Ik heb laten zien dat er verschillende strategische niveaus bestaan en dat brancheorganisaties vaak geen expliciete concurrentie- of groeistrategie formuleren, maar direct focussen op uitvoeringsstrategieën. Deze lopen van concurrentie, via verschillende vormen van samenwerking, tot fusie. Brancheorganisaties voeren soms verschillende strategieën tegelijk en kunnen zelfs tegelijk concurreren én samenwerken met dezelfde 'concurrent'. De eerste hoofdconclusie luidt daarom: **brancheorganisaties voeren uiteenlopende uitvoeringsstrategieën in de context van branchevermenging, soms zelfs verschillende tegelijk.**

Omdat invloed uitoefen het ultieme doel is van een brancheorganisatie, zijn brancheorganisaties effectiever naarmate zij meer invloedrijk zijn. **Strategie is het verbindend element tussen de factoren die gezamenlijk de invloed en dus de effectiviteit van een brancheorganisatie bepalen, namelijk de middelen, de activiteitenmix en de besturing en management. Daarom zorgt een verandering van strategie voor een verandering van effectiviteit.** Zo luidt mijn tweede hoofdconclusie.

Het is aannemelijk dat aanpassing van concurrentie- of groeistrategie de effectiviteit meer zal veranderen dan een uitvoeringsstrategie. En van de uitvoeringsstrategieën heeft fusie de grootse gevolgen, positief dan wel negatief. Op de korte termijn zullen de gevolgen vaak negatief zijn.

Het piramidemodel is een hulpmiddel voor zowel wetenschappers als managers om de verandering in organisatie-effectiviteit ten gevolge van een bepaalde strategie te analyseren of te voorspellen. Het model kan echter niet gebruikt worden om de effectiviteit van twee of meer verschillende brancheorganisaties te vergelijken, aangezien de context waarin zij opereren te verschillend is. Bovendien ontbreken 'normen' voor de factoren waaruit het model is opgebouwd.

De twee hoofdconclusies leiden gezamenlijk tot de volgende theorie:

"Als brancheorganisaties een bewuste strategie voeren, gebaseerd op een gedegen analyse van de eigen organisatie(middelen) en de markt waarop zij actief zijn, en hun middelen, besturing en management en activiteitenmix daarmee in overeenstemming brengen, dan realiseren zij een grotere effectiviteitsstijging dan wanneer zij een diffuse, impliciete strategie voeren."