



10 TRENDS

Hoewel de wetenschap verenigingen doorgaans ernstig verwaarloost, zijn er toch een paar onderzoekers die de rol en het functioneren diepgaand doorgronden.

Heeft het lidmaatschap van een branchevereniging effect op de innovatieve prestaties van leden? We denken van wel, maar klopt het ook? Tijd voor wetenschappelijk onderzoek.



● *Vereniging is unieke*

innovative

intermediary



atie- mediair

 *Ivan Pouwels en
Tim de Leeuw*

Voor een wetenschappelijk artikel over de rol van brancheverenigingen in innovatie, zoals het faciliteren van samenwerking, hebben we veel relevant eerder onderzoek en theorie bestudeerd, hypothesen geformuleerd en getoetst aan een grote database met gegevens over bedrijven in de EU. In dit artikel geven we een voorproefje van de resultaten.

Het klopt! | Ons onderzoek bevestigt dat bedrijven die lid zijn van een branchevereniging meer innovatie laten zien. Dat is voor sommigen een verrassende uitkomst, want je kunt net zo goed denken dat brancheorganisaties vanuit hun beschermende rol nu niet bepaald innovatie stimuleren. Maar wij zien steeds meer dat verenigingen hun rol nemen om de sector of het beroep duurzaam te ontwikkelen – zoals we dat ook aangeven in het model Vereniging 3.0 – en dan is die samenhang weer niet zo gek.

Interessant blijft om te zien waar dit in zit. Gaat het vooral om het bij elkaar brengen van samenwerkingspartners? Of doet de vereniging meer? En is het eigenlijk echt wel zo dat samenwerking de innovatieperformance verbetert? We hebben dit stapsgewijs onderzocht door vier hypothesen te formuleren en te toetsen:

- **Hypothese 1** Het lidmaatschap van een branchevereniging hangt positief samen met innovatieve prestaties.
- **Hypothese 2** Het lidmaatschap van een brancheorganisatie hangt positief samen met samenwerking tussen organisaties.
- **Hypothese 3** Samenwerking tussen organisaties hangt samen met innovatieve prestaties.
- **Hypothese 4** Het effect van de branchevereniging op het innovatieve gedrag van de leden komt deels tot stand door samenwerking – de vereniging doet dus meer.

Eerder onderzoek | Een wetenschappelijk onderzoek bouwt voort op verkregen inzicht. Zo zijn de factoren die innovatie bevorderen al uitgebreid onderzocht, evenals de rol van intermediairs in het bevorderen van innovatie. We zien in eerder onderzoek dat brancheverenigingen meer en meer en met succes deze rol op zich nemen, maar het is nog niet duidelijk waar precies hun bijdrage ligt. Een van de vragen in ons onderzoek is of de positieve invloed van het lidmaatschap van een vereniging op de innovatieprestaties verklaard wordt door het via dat netwerk gemakkelijker vinden van samenwerkingspartners, of dat er toch meer speelt. Eerdere onderzoeken verschillen nogal in hoe ze innovatieperformance bepalen en ze onderscheiden factoren die een rol spelen telkens weer anders. Voor een complete bespreking van alle bronnen verwijzen we naar het wetenschappelijk artikel dat we later dit jaar hopen te publiceren.

Conclusies | Met ons onderzoek willen we het inzicht in de factoren en hun effect verfijnen. De op basis van eerder onderzoek en theorie geformuleerde hypothesen hebben we getoetst met behulp van een dataset met daarin gegevens

van 6764 Europese bedrijven uit zes sectoren en 28 landen. Laten we meteen maar de conclusies geven. Alle vier hypothesen worden in ons onderzoek bevestigd. Het effect van het lidmaatschap op de innovatieperformance wordt inderdaad deels tot stand gebracht door onderlinge samenwerking – die op zich bijdraagt aan innovatieve prestaties. Maar de data laten ook ruimte om te stellen dat daarnaast directe, waardedoelende activiteiten van de vereniging de innovatieprestaties versterken.

Dat lidmaatschap van een vereniging bijdraagt aan de innovatieprestaties van bedrijven was al bevestigd voor grote bedrijven, maar uit ons onderzoek blijkt dat het ook geldt voor het mkb en in alle EU-landen.

Dit onderzoek bevestigt de rol die verenigingen spelen bij het tot stand brengen van samenwerking tussen bedrijven en het laat zien dat dit niet alleen zo is in kennisintensieve sectoren, zoals ICT of farmacie, maar ook in sectoren als bouw, handel of hospitality. Ook laat dit onderzoek zien dat het samenwerken met andere bedrijven of organisaties een hele sterke factor is in het verklaren van de innovatieprestaties van individuele bedrijven, en in feite een groot deel van het gevonden effect van het lidmaatschap van verenigingen verklaart, maar niet het hele effect. De vereniging kan naast een indirecte rol – know-who – ook een directe rol spelen en waarde toevoegen voor leden in hun innovatieprestaties – knowhow.

Vereniging en innovatie | In wetenschappelijk onderzoek is de tocht minstens zo interessant als de bestemming. We geven hier kort weer hoe we ons onderzoek inhoudelijk hebben onderbouwd en wat we in de literatuur zijn tegengekomen over de rol van de vereniging bij innovatie door leden. We hebben ervoor gekozen om brancheverenigingen te definiëren als een collectieve organisatie waar bedrijven zich vrijwillig bij aansluiten. De vereniging intermedieert tussen individuele bedrijven onderling en tussen bedrijven en andere stakeholders van de sector, waarbij zij zich toelegt op het versterken van relevante collectieve belangen van de sector en het verbeteren van de ontwikkeling van de sector.

We zien in andere onderzoeken dat zij haar rol op innovatiegebied kan nemen door bijvoorbeeld te bouwen aan institutionele innovatiecapaciteit, overheidsinterventies te beïnvloeden, relationeel kapitaal te creëren, links tussen partners te versterken, en de verspreiding en adoptie van nieuwe technologie te versterken, onder meer door opleiden. Met name het bij elkaar brengen van samenwerkende partners wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor kennisoverdracht en innovatie. Een vereniging die dit doet, ziet het ontwikkelen van de markt en de sector als een belangrijke taak – en ontwikkelt zich als vereniging dus richting vereniging 3.0.

Coöpetitie | Dat samenwerking met andere bedrijven innovatieperformance verbetert, wordt in verschillende onderzoeken bevestigd. Maar bij brancheorganisaties is er iets ty-



pisch aan de hand. Het gaat om bedrijven die op elkaar lijken, het ene moment concurrent en het ander moment partner. Je kunt dezelfde voordelen veronderstellen als bij samenwerking tussen niet-concurrenten: delen van kennis, delen van risico en kosten, grotere schaal, maar er zijn ook nadelen te verzinnen: coöpetitie betekent misschien ook verlies van controle, van flexibiliteit, en misschien prikkelt het tot opportunisme en kennislekken, meer dan bij een samenwerking waarin de partners geen concurrent zijn. Zolang het erom gaat de koek voor iedereen groter te maken, zal het positief kunnen werken. Dat geldt ook voor samenwerkingen in de keten. In de praktijk zie je bedrijven zowel samenwerken met partners die aanvullende kennis hebben, bijvoorbeeld IT, als met vergelijkbare partners: je begrijpt elkaar snel, maar je moet goed in de gaten houden waar de belangen gaan botsen.

Unieke rol vereniging | Concurrenten binnen dezelfde branche hebben te maken met dezelfde marktcondities en kunnen profiteren van een collectieve aanpak, bijvoorbeeld bij het reageren op druk door globalisering, veranderingen in wetgeving en het risico en de onzekerheid door nieuwe technologie. Het collectief kan oplossingen aandragen en over de hele branche toepassen. Organisaties op brancheniveau kunnen nieuwe technologie helpen verspreiden en leden aanmoedigen die te omarmen. Ze kunnen leden en hun medewerkers door opleidingen vertrouwd maken met nieuwe technologie en kennis. Ze kunnen als een interface optreden tussen de branche, kennisinstellingen en innovatiefondsen. Verenigingen hebben een unieke rol als innovatie-intermediair.

Voorbeelden | Duitse fabrikanten van auto's en bedrijfsvoertuigen werken samen voor pre-competitief onderzoek onder

de paraplu van VDA (Verband der Automobilindustrie). In Nederland heeft het Verbond van Verzekeraars een insurance lab en een innovation advisory board en brengt het concurrenten bij elkaar om samen te werken aan productinnovatie. Sommige Europese verenigingen hebben hun activiteiten op dit gebied verzelfstandigd tot een commerciële innovatie-intermediair, bijvoorbeeld de Britse Ceramic Research Association, die nu opereert als Lucideon Ltd., een internationaal bedrijf op het gebied van materiaaltechnologie.

Voor leden | Lidbedrijven profiteren voor hun eigen innovatieprestaties op vier manieren van de vereniging. Ten eerste doordat de vereniging kennis verzamelt en toegankelijk maakt. De vereniging kan op kennis gebaseerde oplossingen bieden, ook als onzekerheden en risico's nog vrij groot zijn. Ten tweede helpt de vereniging leden zo om hun R&D-kosten te verlagen. Door coöpetitie te faciliteren kunnen deelnemers kosten delen. Ten derde maakt dit de drempel om mee te doen lager, ook kleinere bedrijven kunnen meedoen en grotere bedrijven kunnen op meer verschillende innovatieprojecten inzetten. Ten vierde kunnen bedrijven meer omzet halen uit innovaties, omdat de vereniging de technologische standaarden helpt bepalen en de kwaliteit bewaakt. Standaarden verlenen betrouwbaarheid aan nieuwe producten en stimuleren adoptie. De verbetering van de innovatieprestaties is niet beperkt tot een of enkele typen innovatie. De vereniging kan een rol spelen bij product-, proces-, organisatie- en marktinnovatie.

Know-who | Verenigingen brengen leden bij elkaar, vaak lokaal of regionaal, steeds vaker ook via digitale platforms. Daarbij versterken ze het kenniskapitaal van hun leden maar ook het sociale kapitaal. Verenigingen weten veel over hun leden en kunnen leden en externe partijen bij elkaar brengen



op basis van de vraag van de een en het aanbod van de ander. Ze fungeren als matchmaker en zetten know-who in voor de leden. Het hoeft dus niet per se alleen te gaan om samenwerking tussen leden onderling. Dit soort matches kunnen leiden tot kennisoverdracht en het bij elkaar brengen van technische of financiële resources.

Knowhow | Behalve know-who kan een vereniging zeker ook knowhow bieden. Ze kan zelf oplossingen bieden of ze ophalen bij derden. Dan levert de vereniging toegevoegde waarde door direct bij te dragen aan het innovatieproces van leden met het inzetten van haar eigen unieke bronnen. Denk aan het formuleren van een strategie en innovatie-agenda's voor de sector, het mogelijk maken van gespecialiseerd onderzoek en het ontwikkelen van nieuwe standaarden, lobby, kennis en vaardigheden ontwikkelen, kennis overdragen en verspreiden, en het stimuleren van collectieve innovatieprojecten.

Voor de wetenschap | Wat dit onderzoek leert is dat een vereniging in haar rol als innovatie-intermediair zowel op kennisgebied acteert (knowhow) als op het gebied van samenwerking en matchmaking (know-who). Doorgaans zijn innovatie-intermediairs op een van de twee gebieden actief. Dit maakt de vereniging uniek als innovatie-intermediair. We weten nog te weinig over coöpetitie en innovatie. Het onderzoek bevestigt dat er een relatie is en dat die verbeterd wordt door de intermediërende branchevereniging.

Voor de praktijk | Dit onderzoek laat bovenal zien wat bedrijven kunnen winnen bij het lidmaatschap van een branchevereniging. De vereniging levert een extra bron voor innovatie. Een voorwaarde is uiteraard dat de vereniging positie neemt als innovatie-intermediair in haar branche. Dit onderzoek is een steuntje in de rug voor besturen en directies om daartoe een nieuwe strategie, taken en vaardigheden te ont-

wikkelen. Richtinggevend is diepgaand inzicht in de langetermijnontwikkelingen binnen de branche en om de branche heen. Daarmee leggen ze het fundament voor het formuleren van een branchebrede innovatie-agenda en voor het stimuleren van verandering bij leden. Dit vraagt van verenigingen om voorbij hun traditionele taak als hoeder van de kwaliteit te gaan en zich te richten op het ontwikkelen van kwaliteit. Dat vraagt een focus op activiteiten als gespecialiseerd onderzoek, het bouwen van competenties, technologietransfer en het mogelijk maken van collectieve innovatieprojecten. Daarvoor zijn verenigingsprofessionals nodig met nieuwe vaardigheden. Het gaat niet meer om het direct faciliteren van leden, maar om het kunnen opsporen en benoemen van hun innovatiebehoefte, potentiële innovatiepartners te bepalen en te betrekken die hieraan een bijdrage kunnen leveren en zelf direct betrokken te zijn bij R&D-projecten of die te trekken.

TEKST

Ivan Pouwels
Tim de Leeuw

BEELD

Steve Johnson

Ivan Pouwels is verbonden aan Tilburg School of Economics and Management (TISEM) en Tim de Leeuw aan de TIAS School for Business and Society in Tilburg. Zij geven in dit artikel een voorproefje van de wetenschappelijke publicatie die zij voorbereiden. De wetenschappelijke fijnproevers moeten dus nog even geduld hebben voor de uitgebreide versie. Het onderzoek is uitgevoerd binnen Kenniscentrum Icoon en mede mogelijk gemaakt door de Van Spaendonck Fundatie.