



# 02

Innovatief samenwerken start in het hart van de branche.

*tekst Ivan Pouwels en Denise van Bommel*



# DE VERENIGING ALS INTERMEDIAR VOOR INNOVATIE

## Brancheverenigingen 3.0 hebben een focus op het vernieuwen van de branche. Welke rollen kan de vereniging nemen?

Veel verenigingen werken hard aan ledenbehoud en groei en zoeken actief naar meer toegevoegde waarde en relevantie voor hun leden. In de praktijk doen steeds meer verenigingen dit door zich primair te richten op de ontwikkeling van de sector en de markt van leden. Dit is kenmerkend voor verenigingen die bijvoorbeeld kijken naar de markt van de toekomst, zich nadrukkelijk richten op het oplossen van maatschappelijke vraagstukken of anticiperen op 'disruptives'. De vraag: wat draagt bij aan een sterke en duurzame ontwikkeling van onze sector?, wordt daarmee het Leitmotiv van de vereniging.

**De vereniging 3.0** | Door te reageren op een snel veranderende omgeving en door voorop te lopen, helpt de vereniging de sector en haar leden te groeien en groeit zij vanzelf mee. Deze benadering is kenmerkend voor wat wij de vereniging 3.0 noemen. Een belangrijk thema van de vereniging 3.0 is de vernieuwing van de branche en het stimuleren van innovatie. Aspecten hiervan zijn het stimuleren van de individuele innovatieperformance van leden, het realiseren van collectieve innovaties voor de hele sector en het vergroten van de markt. De grote uitdaging voor veel verenigingen is

te bepalen welke rol je hierin kunt spelen en hoe dat in de praktijk gestalte moet krijgen.

**Samenwerking en innovatie: de theorie** | Het speelveld van ondernemingen verandert snel. Innovaties volgen elkaar in hoge snelheid op. Dit vraagt om een continue alertheid, maar biedt ook legio kansen. Vanuit de theorie weten we dat innovatie cruciaal is om te overleven en te groeien. Innovatie komt voor een groot deel voort uit het delen van bronnen zoals kennis, capaciteit en middelen. Samenwerking is hierbij een randvoorwaarde en faciliteert de toegang tot deze bronnen. Bovendien kunnen, door samenwerking, risico's van investeringen in nieuwe ontwikkelingen worden gedeeld.

In de literatuur over samenwerking en innovatie is de laatste jaren steeds meer aandacht voor de rol van brancheverenigingen als een van de mogelijkheden om innovatie te stimuleren. Brancheverenigingen onderscheiden zich van andere samenwerkingsverbanden doordat sprake is van samenwerking tussen concurrenten, ook wel aangeduid als coöpetitie. Aangezien alle leden actief zijn binnen dezelfde markt is onderlinge kennisdeling – een belangrijk criterium voor inno-

# WAT IS INNOVATIE

Bij de term 'innovatie' wordt vaak gedacht aan hi-techproductontwikkeling. Maar innovatie is meer, te denken valt aan:

- **Productinnovatie:** de introductie van een nieuw of sterk gewijzigd product of dienst.
- **Proces- en organisatie-innovatie:** de introductie van nieuwe of sterk gewijzigde (organisatie)processen voor de productie van goederen of het verrichten van diensten.
- **Marktinnovatie:** de introductie van nieuwe marketing- of businessmodellen of het betreden van nieuwe markten.

**Kenniscentrum-functie** De vereniging heeft een centrale positie en heeft daarmee het vermogen om kennis te verzamelen over de ontwikkelingen en trends in het veld. Meer actief: de vereniging genereert ook zelf kennis. Dit kan bijvoorbeeld door zelfstandig onderzoek of samenwerkingsrelaties aan te gaan met kennisinstututen, aanpalende verenigingen of stakeholders. Met de kennis die beschikbaar wordt gesteld kunnen ondernemers bijvoorbeeld geïnspireerd worden in hun innovatiestrategie of kunnen er nieuwe business- en verdienmodellen worden ontwikkeld.

vatie – vaak gemakkelijker: leden spreken immers dezelfde taal. Daarnaast hebben leden te maken met dezelfde marktcondities en daarmee ook met soortgelijke kansen en bedreigingen. Leden kunnen elkaar dan helpen bij innovaties die mogelijkheden of oplossingen bieden voor deze gedeelde marktcondities.

**Nadelen coöpetitie** | Er kleven echter ook nadelen aan coöpetitie. Ten eerste komen nieuwere, 'radicale' innovaties eerder tot stand wanneer er kennis gedeeld wordt die meer divers is: nieuwe kennis, van bijvoorbeeld partners buiten de branche, is nodig om de innovatiecapaciteit te bevorderen. Een tweede nadeel is dat samenwerking tussen concurrenten protectionisme in de hand kan werken. Kennisdeling betekent namelijk dat leden ook kennis kunnen 'kwijtraken' aan concurrenten, waarbij zij het risico lopen dat hun samenwerkingspartners misbruik maken van hun openheid. Wanneer leden besluiten hierom kennisdeling te beperken, kan dat een belemmering vormen voor innovatie. Onderling vertrouwen stimuleert kennisdeling en blijkt daarom cruciaal te zijn voor het succes van een innovatieproject.

**Intermediair voor innovatie** | Kortom, voor brancheverenigingen geldt dat de samenwerking tussen leden, onder de juiste condities, kan bijdragen aan innovatie. Het creëren van de juiste condities vraagt om een bemiddelende of intermediaire rol van de branchevereniging. Wat betekent het nu voor verenigingen om een mediërende rol in samenwerking te spelen? De vereniging heeft in deze rol een aantal functies.

## De rol van innovatie in de vereniging 3.0

	VERENIGING 1.0	VERENIGING 2.0	VERENIGING 3.0
<b>FOCUS</b>	De verenigingsorganisatie	De leden	De sector, markt, samenleving
<b>BELANGRIJKSTE TAAK</b>	Belangenbehartiging	Belangenbehartiging en dienstverlening	Ontwikkeling van de branche en innovatie/vernieuwing van de sector
<b>VERDIENMODEL</b>	Contributies	Contributies en diensten	Hybride: contributie, retributie en projectfinanciering
<b>SLOGAN</b>	Ondersteuning van het collectief	Van aanbodgericht naar vraaggericht	Voortrekkersrol in de vernieuwing van de sector
<b>INSTRUMENTARIUM</b>	Vergaderingen en netwerkfuncties	Ledenonderzoek, social media	Co-creatie met stakeholders
<b>PROFIEL BESTUUR</b>	Voortrekkers van het collectief	Goede afspiegeling leden	Innovators
<b>ROL BUREAU</b>	Secretariaatsvoering	Beleidsvoorbereiding en dienstverlening	Verbinden met leden en maatschappij

**Training en opleiding** Met alle kennis in huis ligt er ook een rol in het organiseren van training en opleiding voor leden. Leden worden dan getraind om meer expertise dan wel vaardigheden te krijgen in het kader van de innovaties die de vereniging agendeert. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van nieuwe technologie of marketingmethoden.

**Matchmaking** In de rol van matchmaker wordt eerst in kaart gebracht en vastgelegd op welke innovaties leden zich richten en welke doelen zij hierbij hebben. Dit geeft vervolgens de mogelijkheid om leden op basis van deze innovatiethema's en -doelen aan elkaar te koppelen zodat zij hierop kunnen samenwerken. De vereniging kan dit faciliteren in de vorm van bijvoorbeeld (ad-hoc)werk-, projectgroepen of digitale platforms.

**Scale-up** Een vervolg op matchmaking kan scale-up zijn. Succesvolle innovatieprojecten worden door de vereniging verder uitgewerkt en ondersteund met tijd en middelen. Meer leden worden in deze fase betrokken om de innovatie verder uit te werken.

**Normering en standaardisatie** Als vereniging versterk je het innovatief vermogen van de sector door zelfregulering, waarbij de laatste innovaties de nieuwe norm van kwaliteit bepalen. Aanpassing en handhaving van kwaliteitsstandaarden aan het niveau van de kopgroep en het stimuleren en ondersteunen van achterblijvers is daarbij het devies.

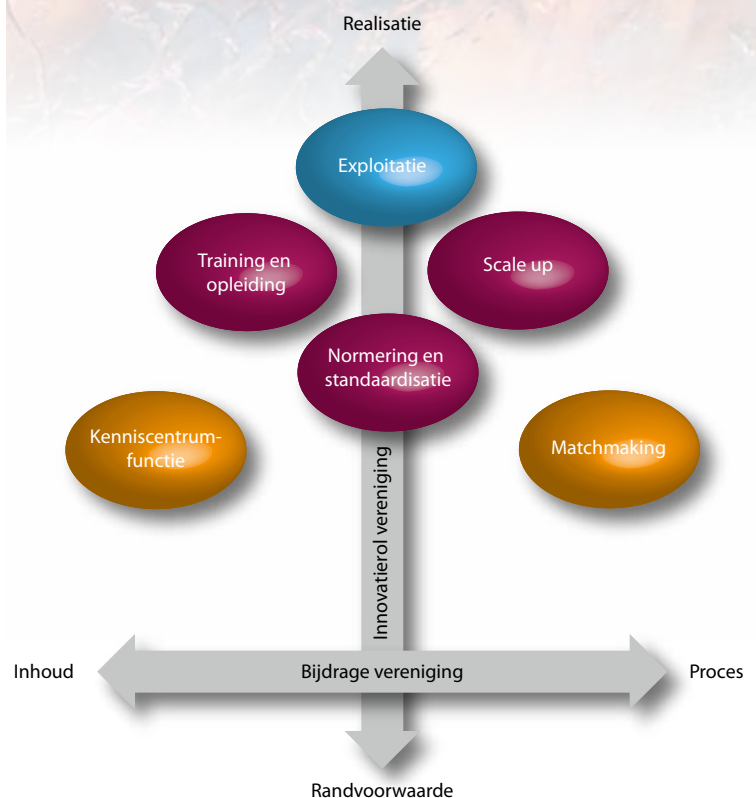
**Exploitatie** Verenigingen hebben, tot slot, een rol in het uitdragen en promoten van innovatie naar de markt en derden. Succesvolle product-, proces- of marktinnovatieprojecten worden zo in de markt gezet ten behoeve van het collectieve profijt van de leden. Exploitatie behoeft uiteraard een gedegen plan van aanpak met bijbehorende tijd en middelen.

**Succes in praktijk |** Hoe zien we de rol van verenigingen als intermediair voor innovatie nu precies terug in de verenigingspraktijk? Vele mooie voorbeelden laten zien dat verenigingen een cruciale rol spelen in vernieuwing van de branche.

**Product** Kenmerkend is bijvoorbeeld de rol die Vereniging Schoonmaak Research speelt in innovatie van de schoonmaakbranche. VSR faciliteert leden in het onderzoeken en toepassen van nieuwe productietechnieken. Allemaal gericht op de vraag hoe de branche tot betere en efficiëntere schoonmaakoplossingen kan komen en waarbij intensief de samenwerking wordt gezocht met wetenschappelijke onderzoeksinstituten. Er wordt uitgebreid onderzoek gedaan naar de mens en de markt achter de schoonmaakbranche op basis waarvan productinnovaties worden doorgevoerd.

**Markt** Veel praktijkvoorbeelden laten zien dat samenwerking tussen leden gericht is op de groei van de huidige markt of de ontwikkeling van nieuwe markten. Het gaat er hierbij om dat leden gezamenlijk de koek groter maken, waarbij collectieve marketing georganiseerd wordt om meer concurrentievoordeel te bewerkstelligen of nieuwe marketing- en businessmodellen worden uitgewisseld. Een goed voorbeeld

## Rollen van de vereniging als innovatie intermediair





van een dergelijke samenwerking is die tussen de bierbrouwers. Zij organiseren gezamenlijk promotieactiviteiten zoals de Love Beer-campagne en De week van het Nederlandse bier, om zo de markt te vergroten. Vervolgens kunnen zij elkaar beconcurreren binnen deze markt. De vereniging De Nederlandse Brouwers speelt hierin een belangrijke rol door de leden met elkaar te verbinden en de samenwerking te faciliteren. Vergelijkbare voorbeelden zijn te vinden in andere sectoren, daar waar het gaat om het gezamenlijk verkennen van nieuwe markten buiten de landsgrenzen, zoals in de architectenbranche door BNA International.

**Proces** Ook de Nederlandse Vereniging van Makelaars en Taxateurs (NVM) is een goed voorbeeld van een vereniging die een belangrijke rol heeft gespeeld in de collectieve innovatie van de sector. De vereniging heeft samen met haar leden platforms (waaronder Funda) ontwikkeld waarin zowel het verkoop- als het eigen werkproces wordt ondersteund met kennis en data. Hier is dus sprake van procesinnovaties waar alle aangesloten makelaars van profiteren.

**Belangrijke lessen** | Welke lessen kunnen we trekken uit de theorie en praktijk over de vereniging als intermediair voor innovatie?

- Allereerst is een focus nodig op innovatie van de sector of branche. Innovatie moet op de agenda van de vereniging komen.
- Kennis over de sector of de markt is cruciaal voor de

agendasetting; deze kennis helpt om te bepalen welke innovaties belangrijk zijn; op welke thema's de vereniging hét verschil kan maken. Gedegen onderzoek en samenwerking met kennisinstututen zijn hiertoe krachtige instrumenten.

- Bepaal niet met alle leden maar samen met een kleine groep innovatieve leden de strategie die de vereniging wil volgen op de innovatiethema's.
- Ga per innovatiethema na welke rol de vereniging vervult, variërend van een kenniscentrumfunctie tot een meer actieve rol in het verbinden (matchmaking) en faciliteren van leden die op dit thema gezamenlijk willen innoveren tot het zelfstandig initiëren van innovatieprojecten.
- Bepaal tot slot ook wat de consequenties van deze thema's zijn voor het huidige aanbod van de vereniging op de overige kerntaken zoals belangenbehartiging en dienstverlening. Welke thema's waarop we belangenbehartiging voeren passen in deze innovatieagenda en van welke thema's in de lobby nemen we afscheid? Welke diensten dragen bij aan de doorontwikkeling en vernieuwing van onze leden en daarmee aan de kwaliteit van onze branche? ←

*Ivan Pouwels en Denise van Bommel zijn verbonden aan Van Spaendonck BrancheAdvies en tevens als promovendi actief in kenniscentrum ICOON*