



GEZONDE BEDRIJFSTAK IS GEENTOEVAL

# Brancheorganisatie ontwikkelt nieuwe rol

---

De winst van uw leden is voor 20 tot 40 procent afhankelijk van de gezondheid van de branche. Maar hoe moet de branche- of beroepsorganisatie de gezondheid van de branche benaderen in een wereld waarin bedrijfstakken onderling concurreren en elkaars activiteiten overnemen, businessmodellen innoveren en bedrijven veranderen in globale netwerken?

---

Door **Fred van Eenennaam** en **Roald van Leeuwen**

Langlopend en frequent strategisch onderzoek laat al jaren zien dat de verschillen in winstgevendheid van bedrijven in verschillende sectoren enorm zijn (zie *figuur 2*)<sup>1</sup>.

Van oudsher wisten bedrijven in de farmaceutische/life sciences-sectoren meer dan 22% winst te maken op geïnvesteerd vermogen. Bedrijven als Pharmacia & Upjohn die slechts 19% per jaar wisten te maken presteerden te slecht in deze sector en werden overgenomen. Aan de andere kant zou menig onderneming in de luchtvaartindustrie de rendementen van South West Airlines van 12% op geïnvesteerd vermogen willen bereiken. In deze notoir slechte industrietak ligt het gemiddelde rendement onder de 5%. De gezondheid van de industrietak heeft grote gevolgen voor de winstgevendheid van de leden van branchen en beroepsverenigingen. In de praktijk valt 20 tot 40% van de winst van leden toe te rekenen aan de effecten van de industrietak en niet aan briljant management, zogenaamde concerneeffecten of aan geluk. Dat wil zeggen, dit deel van de winst is moeilijk door individuele bedrijven te beïnvloeden (zie *figuur 1*).

Industrietas	Bedrijftas	Organisatierisico's	Ongespecificeerd
Industrie: selectie	Bedrijf: specifieke kenmerken zoals: Markt Leadership (PMS), Productiviteit (PMS), Asset Intensity (PMS), Management skills	Deel 20% van een geheel aan. Deel van het verscherpt maken van het 20% van een geheel aan. Deel van het 20% van een geheel aan.	Ongespecificeerde risico's waarin bedrijven succes maken: - Geluk - Toes - Concurreren - etc.
Verloort 20 tot 40% van de winst	Verloort 20 tot 20% van de winst	Verloort 20 tot 40% van de winst	Verloort 10 tot 20% van de winst

Figuur 1. Wat beïnvloedt de winst van een bedrijf?

## Gezonde branche

Branche- en beroepsverenigingen spelen van oudsher een grote rol als het gaat om het gezond maken en houden van industrietakken. Zonder zich te hoeven bezondigen aan marktverdelingsafspraken, prijsafspraken, prijsadviesafspraken of andere niet toegestane concurrentieverminderende activiteiten kan de vereniging vele activiteiten ontplooiën. Het bevorderen van innovatie, certificeringen, gezamenlijk inkoop, ketenoptimalisering, ketensamenwerking, gezamenlijke promoties, gezamenlijke inkoop

of verkoopmarkten, merkcreaties, samenwerking op (fundamenteel) onderzoek, uitwisseling van best practices binnen en buiten de branche, toekomstverkenningen voor branches, cao's, aanpassingen in wet- en regelgeving en dergelijke hebben wel degelijk geleid tot meer of minder gezonde industrietakken door onmisbare interventies van branche- en beroepsverenigingen.

Vragen die klassiek spelen voor branche- of beroepsverenigingen in het gezond maken of houden van de industrietak zijn:

- Welke veranderingen in industriestructuren komen leden tegen en hoe kan een branche of beroepsvereniging daarop inspelen?
- Hoe kan het winstpercentage in de industrie verhoogd worden?
- Hoe kunnen leden in staat gesteld worden beter te concurreren met andere industrieën?
- Hoe kunnen leden in een industrietak innoveren in product, markt, proces en businessmodellen?
- Hoe kunnen de branche- of beroepsverenigingen een rol vervullen om de sector gezond te maken of te houden?

## Historisch

De textielindustrie in Nederland heeft die vragen niet succesvol kunnen beantwoorden. Gekozen werd voor ketenoptimalisatie vanuit individueel belang, terwijl de onderliggende industriestructuur verzwakte door internationale concurrentie, het ontbreken van voldoende arbeidskrachten en het ontbreken van innovatie in product, markt, proces en businessmodellen. De focus bij de leden van de industrie lag op de individuele marge en innovatie van de bedrijven. Een situatie waarin het ene bedrijf won wat de andere verloor. Een win/loose-situatie die uiteindelijk resulteerde in een loose/loose-game met saneringen in praktisch de gehele textielbranche in Nederland.

In de bloemensector is Nederland op mondiale schaal tot nu toe wel toonaangevend gebleken. Dit cluster weet haar sterke globale marktpositie te behouden mede door haar coöperatieve organisatiestructuur waarbij telers, distributeurs, veiling, onderzoeksbedrijven en universiteiten nauw samenwerken en zowel gezamenlijk als individueel een sterke positie in de wereld innemen. Onder andere worden hier investeringen gedaan in logistieke systemen, kennisontwikkeling, productontwikkeling, financiering, internationale deelnemingen en productielicensing en branding in andere landen, die voor de individuele leden of ondernemingen niet mogelijk zouden zijn geweest. Daarbij is de

<sup>1</sup> McGahan, A.M., Porter, M.E., 1997, How much does industry matter, really?, *Strategic management Journal*, Summer Special Issue 18:15-30. McGahan, A.M., Porter, M.E., 2003, The emergence and sustainability of abnormal profits, *Strategic organization* 1(1):79-108. Bou, J.C., Satorra, A., 2007, The persistence of abnormal returns at industry and firm levels: evidence from Spain, *Strategic management journal*, 28(7):707-722.

# De concurrentie richt zich sterk op het transactiemodel. Waar verdient een bedrijf zijn geld mee in de toekomst?

concurrentie hoog tussen de verschillende partijen. Zo concurreren de telers voor de klok en op duizenden nieuwe soorten bloemen en planten alsmede op slimme en nieuwe productiemethoden. Internationaal wordt met bewondering naar de opbouw van dit cluster gekeken.

## Branches vervagen

Branchevervaging en de sterk toegenomen internationalisering hebben voor branche- en beroepsverenigingen het gezond maken en houden van industrietakken complexer gemaakt. Een voorbeeld is de steeds verdergaande vermenging van de uitgeverwereld en de telecomindustrie. Vanuit de telecomindustrie is de ontwikkeling zichtbaar dat de bedrijven zich meer en meer richten op het aanbieden van totaalpakketten van telefonie, internet, tv en radio. Bij consumenten worden de zogeheten 'gebundelde' diensten steeds populairder. Een telecombedrijf kijkt daarbij ook steeds meer naar wat aan content op de verschillende kanalen kan worden aangeboden en welke samenwerking plaats kan vinden met ontwikkelaars van content en van ICT-diensten.

Vanuit de uitgeverijindustrie wordt gekeken naar andere kanalen die beschikbaar zijn naast kranten en tijdschriften. Uitgevers zijn al massaal actief op internet en het is nu steeds makkelijker en goedkoper om ook een nieuw digitaal 24-uurs televisiestation te starten via internet. De concurrentie tussen de uitgevers en telecombedrijven wordt sterker. Telecombedrijven als KPN nemen in deze strijd ICT consultants als Getronics over om nieuwe businessmodellen te kunnen creëren. Naast concurrentie binnen een industrie, ontstaat steeds vaker concurrentie tussen en met andere verschillende industrieën.

## Businessmodellen innoveren

In de nieuwe businessmodellen is de vertical in opkomst. Een bekend voorbeeld hiervan is de strijd tussen de mannenbladen van Sanoma en Telegraaf Media Groep om de vertical auto's. De gedachte achter de vertical houdt in dat alles omtrent een thema op één plek aangeboden wordt. Zo is het mogelijk om op dezelfde plek informatie over autoraces en auto's te krijgen, een auto te kopen of te verkopen, te verzekeren, een autoexpert te

raadplegen, dealerinformatie in te winnen, tips te krijgen en APK-keuringen te laten doen.

De concurrentie richt zich sterk op het transactiemodel; waar verdient een bedrijf zijn geld mee in de toekomst? Is dat uit reclame-inkomsten of abonneegelden of komt de winst uit een percentage van de omzet van de adverteerder?

Kortom, innovatie van businessmodellen wordt in toenemende mate belangrijker voor bedrijven om te kunnen concurreren.

## Effect van verticals

Wat betekent het ontstaan van deze verticals met hun verschillende transactiemodellen voor horizontale en categoriale branche- of beroepsverenigingen?

De Nederlandse Vereniging van Makelaars (NVM) ondervindt aan den lijve wat deze digitalisering en verticalisering betekent. De monopoliepositie in de huizenmarkt van Funda.nl wordt nu aangevallen vanuit andere industrieën. Voorbeelden zijn de Rabobank met zoekallemhuisen.nl, Woonkrant.nl als onderdeel van de Telegraaf Media Groep en Jaap.nl, een huizenzoekmachine waar onder meer de DSB bank een aandeel in heeft. De NVM is de grootste Nederlandse vereniging voor makelaars en andere vastgoeddeskundigen en zit achter de huizenverkoopssite Funda, met het grootste huizenaanbod. Jaap.nl gebruikt informatie van deze en andere makelaarssites voor het geven van een overzicht van beschikbare huizen en kiest zo een strategische rol tussen aanbieder en consument. De NVM merkt direct de gevolgen van concurrentie via internet en vanuit andere industrieën. Dat de rechter de vereniging in het gelijk heeft gesteld in de zaak Funda, zal niet betekenen dat de concurrentie verder stil blijft zitten. Voor zoekende consumenten is het immers geweldig om via verticals allerlei informatie te kunnen krijgen over bijvoorbeeld huizenprijzen, beschikbaarheid van huizen, de prijs van het huis van de buren, hypotheekkosten, meubels, internet en tv-toegang en klusbedrijven. De actuele vraag voor de NVM is welke nieuwe toegevoegde waarde de NVM kan bieden indien de industriestructuur verandert – en zij het monopolie eventueel op moet geven. Hoe gaat de NVM om met het ontstaan van verticals in de huizenmarkt?

## Wereldwijde netwerken

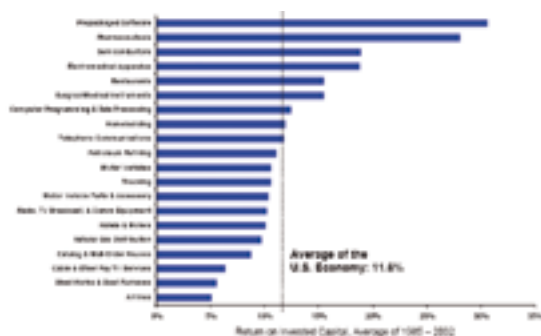
Naast de branchevervaging maakt de internationalisering het gezond houden van de industriestructuur nog extra complex. De sterk toegenomen internationalisering wordt zichtbaar in globale netwerken van bedrijven. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de internationale beschikbaarheid van productiemiddelen. Accenture heeft inmiddels 35.000 IT-specialisten in India werken aan systemen die 10.000 kilometer verder staan en Accenture groeit gemiddeld met 1.000 medewerkers per jaar in India.

De toename van internationalisering wordt ook zichtbaar in de toenemende vervaging van de geografische markten in de hele wereld. Bedrijven werken onderling samen in productontwikkeling en verdelen de markten van de wereld. Farmaceuten die gezamenlijk een medicijn ontwikkeld hebben, verdelen de wereldmarkt onderling. De ene partij krijgt het alleenrecht van verkoop in Azië en Europa en de andere partij de gehele markt in de Verenigde Staten.

## Samenwerking om te concurreren

Het gezond houden of maken van industrietakken is al een hele toer voor de branche- en beroepsverenigingen. Met branchevervaging, digitalisering en internationalisering van zich opbrekende bedrijven wordt het wel heel complex.

Het interessante is dat bedrijven aan de ene kant harder dan ooit met elkaar concurreren om klanten en zich steeds meer moeite getroosten om zich van elkaar te onderscheiden maar tegelijkertijd steeds afhankelijker worden van samenwerking met andere partijen en bedrijven om te kunnen excelleren. In die noodzakelijke internationale samenwerking – zo u wilt netwerkfunctie – ligt waarschijnlijk een deel van de oplossing en uitdaging voor horizontale en categoriale branche- en beroepsverenigingen. Twee voorbeelden illustreren deze aanpak. Een voorbeeld uit de packaged-software industrie over ecosystemen en onze eigen bloemensector als cluster.



Figuur 2. Winstgevendheid van geselecteerde industrieën, Porter, 2004, data uit de course Microeconomics of Competitiveness.

## Total solution

Een van de meest succesvolle industrietakken in de wereld is die van de packaged software (zie *figuur 2*). Bijvoorbeeld Microsoft of SAP zijn bekende namen in die tak van sport. Het interessante is dat Microsoft waarschijnlijk alleen maar zo succesvol heeft kunnen zijn omdat:

- Intel en AMD steeds snellere en betrouwbaare chips leveren.
- De ontwikkelaars van applicatiesoftware steeds nieuwere en betere toepassingen maken.
- De distributeurs, consultants, wederverkopers aanvullende diensten voor klanten leveren.
- Windows, Vista en andere Microsoftsoftware wordt door partijen als Dell en HP al geïnstalleerd.
- Wetgeving tegen kopiëren en piraterij wordt gehandhaafd en bewaakt (onder andere in Nederland door de stichting Brein).
- Universiteiten deze software gebruiken en nieuwe IT- en businessstudenten met deze software laten werken.
- In India en andere landen allerlei nieuwe software snel en goedkoop wordt ontwikkeld;
- enzovoort.

Eigenlijk levert Microsoft maar een heel beperkt deel van de total solution voor een klant. In het jargon om strategie te beschrijven wordt de aanpak van Microsoft en de zijnen de opbouw van een ecosysteem genoemd. Microsoft heeft heel bewust door de jaren heen een op de biologie gebaseerd systeem opgebouwd, waarin veel nieuwe diersoorten zich hebben gevestigd, die een steeds hogere mate van geavanceerde software en diensten hebben gemaakt en op het scherpst van de snede concurreren, maar elkaar ook nodig hebben. Zoals de leeuw afhankelijk is van de kudde gnoes, de hyena van bacteriën enzovoort. In de opbouw van deze ecosystemen met een wereldwijd bereik zijn instituties die samenwerking bevorderen en de ordeningsregels mede bepalen een belangrijk onderdeel van het systeem.

## Wereldwijde bloemen

Het bloemencluster in Nederland is sinds de 16e eeuw, toen de eerste tulpenbollen uit Turkije naar Nederland kwamen, enorm opgebouwd. Hoewel Nederland niet het beste (zonnige) klimaat heeft om goedkoop bloemen te kweken, is Nederland qua ontwikkeling, productie, handel en instituties dominant in de wereld geworden in deze prachtige branche. Het cluster omvat honderden kwekers in het Westland en elders, logistieke dienstverleners, controle op kwaliteit en eventuele ziekten, de prijszetting en de dominante fysieke marktplaats, met Bloemenveiling Aalsmeer en Flora Holland die aangegeven hebben te willen fuseren, univer-

# In die noodzakelijke internationale samenwerking ligt waarschijnlijk een deel van de oplossing en uitdaging voor de brancheorganisatie

siteiten die zeer hoogwaardig high tech-onderzoek doen, kassenbouwers, exporteurs, veilingen via internet, financieringen, verschillende corporaties, een hele institutionele opbouw, enzovoort. De stapeling van de aan de bloemensector verbonden activiteiten, kennis, assets, infrastructuur en dergelijke maken ondanks de nadelen van het klimaat, Nederland nog steeds het leidende cluster. Echter, de opkomst van bloemenclusters in andere delen van de wereld (bijvoorbeeld Zuid-Amerika, Indonesië, China, Afrika) waar lokale voordelen zoals bloemsoorten, goedkopere productie, toegang tot markten en lagere transportkosten allemaal een rol spelen, bedreigt een blijvende dominantie van het Nederlandse Bloemencluster. Interessant om te zien is dat binnen Nederland de kwekers enorm innoveren met hoogwaardige bloemen die bijvoorbeeld juist weinig zon nodig hebben of meer geur of kleur hebben. Dit terwijl de 'bulkproductie', zoals van bepaalde rozensoorten, onder Nederlandse leiding en eigendom in Kenia plaatsvindt. Daarbij veranderen de veilingen mee door in verschillende delen van de wereld logistieke centra en concepten neer te zetten die de fysieke stromen optimaliseren, wat versterkt wordt doordat de prijsstelling via veilen op afstand op internet een enorme vlucht neemt. De financiële, leverings- en kwaliteitszekerheid worden via andere systemen geborgd. In de verschillende handels- en productieclusters en -stromen worden eigendomsbelangen, informatieposities, opleiding en kennisuitwisseling, licenties en andere typische netwerkposities ingenomen, om wereldwijd gespecialiseerde subclusters zich te laten ontwikkelen met een dominante positie voor het hoofdcluster in Nederland.

## Tot slot

Gaat dit allemaal gemakkelijk? Is alles gepland en werkt iedereen zomaar samen, zoals ook geldt voor de gemeenschappelijke belangen van de packaged softwarebranche? Nee, maar de bestuurlijke rol en het gezamenlijke belang om zoveel mogelijk van de bloemen, de transacties en de relaties via Nederland te laten lopen wordt sterk gedeeld door de van elkaar afhankelijke partijen. De rol van branche-



beroepsverenigingen gaat zich in dit soort van clusters heel sterk richten op de onderdelen van het netwerk.

Op 8 november 2007 hopen we met u verder van gedachten te mogen wisselen over het gezond maken en houden van industrietakken, een cruciaal en boeiend element van beroeps- en brancheverenigingen. Tot dan. §

**Prof. dr. Fred van Eenennaam** is hoogleraar-directeur van strategy center van Nyenrode Business Universiteit en oprichter-partner van The Decision Group bv.

**Ir. Roald van Leeuwen** is consultant bij The Decision Group bv. De auteurs stellen reacties zeer op prijs, bij voorkeur via [r.vanleeuwen@thedecisiongroup.nl](mailto:r.vanleeuwen@thedecisiongroup.nl).

Zij danken drs. Merijn Stouten, ir. Maarten Koomans van The Decision Group bv en collega's van het Micro-competitiveness Program van prof. Michael Porter PhD voor hun commentaren.

## Bronnen

**Bou, J.C.** en **A. Satorra**, 2007, 'The persistence of abnormal returns at industry and firm levels: evidence from Spain', *Strategic management journal*, 28(7):707-722

**McGahan, A.M.** en **M.E. Porter**, 1997, 'How much does industry matter, really?', *Strategic management Journal*, Summer Special Issue 18:15-30.

**McGahan, A.M.** en **M.E. Porter**, 2003, 'The emergence and sustainability of abnormal profits', *Strategic organization* 1(1):79-108.

**Spreij, R.M., F. van Eenennaam, P. Mendonça** en **M.E. Porter**, *The Dutch Flower Cluster* 2007.