

Branchorganisaties en hun leden: een te verklaren liefde?

Johan Veenstra, Enno Masurel en Jan Holleman

SAMENVATTING Brancheorganisaties zijn van oudsher van groot belang voor het MKB. In dit artikel wordt een model geïntroduceerd, dat de 'aanbieder' (de brancheorganisatie) kan gebruiken om marktonderzoek te verrichten onder 'klanten' en 'niet-klanten' (leden en niet-leden). Hierin komen bedrijfs-, demografische, organisatorische en psychologische kenmerken van leden en niet-leden aan de orde. Met extra kennis van de verschillen tussen leden en niet-leden kan de brancheorganisatie beter bestuderen in hoeverre aanpassing van haar beleid een optie is, teneinde niet-leden te converteren naar leden (met het oog op ledenwerving maar ook op ledenbehoud).

Het model is toegepast in de grafimediabranche, waarin brancheorganisaties en het MKB traditioneel van groot belang zijn. Concreet gaat het om onderzoek dat is verricht in de zeefdruk- en signbranche, waarbij de brancheorganisatie ZSO een belangrijke rol speelde. Het aantal leden van deze brancheorganisatie is in de afgelopen jaren sterk teruggelopen. Het onderzoeksmodel kan ook worden toegepast op ander-soortige organisaties, zoals franchiseorganisaties en winkeliersverenigingen. Uit dit specifieke, in de grafimediabranche verrichte onderzoek blijkt dat verschillen tussen leden en niet-leden minder groot zijn dan verwacht. Grofweg komt het er op neer dat niet-leden meer solitair opereren, en met meer onzekerheden worden geconfronteerd. Leden van de brancheorganisatie daarentegen treden meer in groepsverband op en hebben meer vertrouwen in de toekomst. Met deze extra kennis van de verschillen tussen leden en niet-leden kan de brancheorganisatie beter bestuderen in hoeverre aanpassing van haar beleid een optie is.

1 Inleiding

Branchorganisaties zijn niet weg te denken uit het sociaal-economisch landschap van Nederland. Met name voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) zijn deze organisaties van groot belang. Toch lijkt er in de laatste jaren een kentering te zijn opgetreden in het automatisme c.q. enthousiasme van ondernemers om lid te worden van een brancheorganisatie, alhoewel hiervoor geen concrete cijfers beschikbaar zijn. De belangrijkste reden voor deze kentering lijkt versterking van de 'quid pro quo'-houding van ondernemers te zijn: er wordt vaker dan vroeger een scherpe afweging van baten en lasten van het lidmaatschap gemaakt.

Daarnaast kan er op worden gewezen dat de introductie van de Mededingingswet in 1998 de mogelijkheden van brancheorganisaties sterk aan banden heeft gelegd. De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) kijkt hierop streng toe. Uitholling van het lid-

Drs. J. Veenstra studeerde Management, Economie en Recht aan de NHL, gevolgd door Bedrijfskundige Economie aan de VU. Dit artikel is gebaseerd op zijn doctoraalscriptie. Sinds november 2004 is hij als consultant werkzaam bij Mesos Consultancy BV te Zeist.

Prof. Dr. E. Masurel studeerde bedrijfseconomie aan de VU. Sinds maart 2004 is hij als hoogleraar Duurzaam Ondernemen verbonden aan het Centrum voor Innovatie en Maatschappelijk verantwoord Ondernemen (CIMO) van de VU en als lector Duurzaam Ondernemen aan de Hogeschool Windesheim te Zwolle.

Drs. J. Holleman studeerde wiskunde aan de UvA. Hij is sinds januari 2003 als data-analist werkzaam bij het Economisch Sociaal Instituut van de VU.

Dit artikel is mede mogelijk gemaakt door de Wetenschapswinkel van de VU en door de brancheorganisatie van zeefdruk- en signondernemingen ZSO.

maatschap, bijvoorbeeld door het beperken van het aantal activiteiten, kan een belangrijke reden zijn om af te zien van het lidmaatschap van de brancheorganisatie. Het is daarom van groot belang dat brancheorganisaties goed kijken in hun eigen achtertuin c.q. branche, naar kenmerken van leden en niet-leden. Immers, de ondernemers zijn de (potentiële) klanten van de brancheorganisaties.

Het doel van dit artikel is het ontwikkelen van een model, aan de hand waarvan het ledenbestand van een brancheorganisatie kan worden vergeleken met de groep niet-leden. Met andere woorden: hangt het lidmaatschap samen met kenmerken van de betrokken ondernemingen en ondernemers? Als de verschillen tussen leden en niet-leden bekend zijn, dan kan de brancheorganisatie immers bestuderen in hoeverre aanpassing van het beleid een optie is, teneinde niet-leden te converteren naar leden (ledenwerving én ledenbehoud). Hiertoe is op basis van uitgebreid literatuuronderzoek een onderzoeksmodel ontwikkeld.

Het model is, ter illustratie, toegepast op de grafimedia-branche (in het bijzonder zeefdruk en sign), waarmee het verrichte onderzoek als exploratief kan worden betiteld. Het onderzoeksmodel kan ook, wellicht in aangepaste vorm, worden toegepast op andersoortige organisaties die van belang zijn voor het MKB, zoals franchiseorganisaties en winkeliersverenigingen.

Het artikel opent met een algemene theoretische beschouwing van het MKB, de ondernemer en de brancheorganisatie (paragraaf 2). Daarna komt het onderzoeksmodel aan de orde (paragraaf 3). Vervolgens staan de zeefdruk- en signbranche (waarin het model is toegepast) en het verrichte veldwerk centraal (paragraaf 4 respectievelijk 5). De onderzoeksresultaten worden samengevat en bediscussieerd in de daarop volgende paragraaf 6. Het artikel besluit met de conclusies naar aanleiding van het verrichte onderzoek (paragraaf 7).

2 Theoretische achtergrond

In dit onderdeel wordt de theorie beschreven, die ten grondslag heeft gelegen aan het onderzoeksmodel. Allereerst wordt ingegaan op het MKB en de ondernemer. Vervolgens komt het fenomeen brancheorganisatie aan de orde.

2.1 Het MKB

Het MKB is een zeer belangrijke speler in de Nederlandse economie. In Nederland worden ondernemingen tot 250 werkzame personen tot het MKB

gerekend. In totaal gaat het om 560.000 bedrijven, ofwel 99% van de particuliere ondernemingen in Nederland. Ruim driekwart van het MKB bestaat uit ondernemingen met minder dan vijf werkzame personen. Het MKB biedt werkgelegenheid aan ruim 2,5 miljoen mensen: dat is 60% van de totale werkgelegenheid in het gehele bedrijfsleven. Naast de zakelijke dienstverlening (24%) spelen detailhandel en industrie (beide met een aandeel van 13%) hierin een belangrijke rol. Zie www.mkb.nl.

Kleinschaligheid is echter niet het enige kenmerk van het MKB. Welsh en White (1981) omschreven het ruim twee decennia geleden al zeer treffend: 'a small business is not a little big business'. Deze auteurs wezen erop dat schaarste aan bronnen kenmerkend is voor kleine en middelgrote ondernemingen, met name op het gebied van bedrijfsfinanciering en geschoold personeel. Voorts is volgens hen de gerichtheid op de korte termijn typerend voor deze ondernemingen.

Ondanks de grote pluriformiteit heeft het MKB gemeenschappelijke kenmerken. Zo noemt Nootboom (2003) kleinschaligheid, persoonlijkheid en onafhankelijkheid als de drie fundamentele kenmerken van het MKB. Daarnaast zij er op gewezen dat familiebedrijven zeer sterk aanwezig zijn in de rangen van het MKB. Volgens Flören (2002) bestaat ruim de helft van het Nederlandse bedrijfsleven uit familiebedrijven, alhoewel veel discussie bestaat over de exacte definitie van een familiebedrijf.

Op basis van de bestudeerde literatuur komen in ons veldwerk de volgende bedrijfskenmerken aan de orde, die typerend worden geacht voor een onderneming:

- 1 omvang;
- 2 leeftijd (c.q. oprichtingsjaar);
- 3 geografische ligging (vestigingsplaats);
- 4 specialisatie;
- 5 al dan niet behorend tot het familiebedrijf.

Deze kenmerken zouden dan ook verschillend kunnen zijn voor ondernemingen die wel respectievelijk niet lid zijn van een brancheorganisatie. In subparagraaf 2.3.1 zal blijken dat eerder onderzoek heeft uitgewezen dat bedrijfsomvang een relevant kenmerk was.

2.2 De ondernemer

De ondernemer wordt in de literatuur op veel manieren aangeduid (zie onder meer Ensley et al. 2000; Nijkamp, 2003; Van Praag, 2003; Van Gelderen, 2004). Hij (of zij) staat centraal in zijn eigen bedrijf, met name omdat hij zowel eigenaar als bewindvoerder is. Hij ziet zich zelf veelal ook als de spil waarom het

allemaal draait binnen de onderneming, zeker wanneer het om innoveren gaat (Masurel et al., 2000).

De ondernemer kan op verschillende manieren worden 'ontleed'. De meest gangbare invalshoeken hierbij zijn demografisch, organisatorisch en psychologisch (zie met name Teal en Carroll, 1999; Nandram en Samsom, 2000; Kisfalvi, 2002). Deze drie invalshoeken worden onderstaand toegelicht.

Alhoewel dit onderzoek niet is gericht op het in kaart brengen van de succesfactoren van ondernemerschap is het wel van groot belang om te wijzen op verschillen in persoonlijkheid tussen succesvolle en minder succesvolle ondernemers. Driessen en Zwart (www.startendeondernemers.nl) wezen in dit verband met name op de psychologische kenmerken.

2.2.1 Demografische kenmerken

De demografische benadering gaat in op de ondernemer als persoon. Uit ons literatuuronderzoek (zie in het bijzonder Kuratko et al., 1997; Busenitz, 1999; Sonfield et al., 2001; Verheul et al., 2002) komen de volgende persoonskenmerken als de belangrijkste naar voren:

- 1 opleiding;
- 2 ervaring (als ondernemer en als vakman);
- 3 leeftijd;
- 4 geslacht.

Deze kenmerken zijn mogelijk anders verschillend voor leden van een brancheorganisatie en niet-leden.

2.2.2 Organisatorische kenmerken

Deze kenmerken hebben betrekking op de wijze waarop de ondernemer zijn bedrijf leidt en de processen binnen zijn bedrijf vorm geeft. We hebben met name Maathuis (1995) als uitgangspunt genomen voor onze vragenlijst. Hij benadrukte dat de volgende kenmerken typerend zijn in de context van ondernemerschap:

- 1 direct en op korte termijn werken;
- 2 toeval een rol laten spelen bij het nemen van ad hoc beslissingen;
- 3 hiërarchisch denken;
- 4 eigen deskundigheid als sleutel tot succes zien;
- 5 strategisch inzicht vertonen;
- 6 externe contacten leggen en onderhouden.

Voor wat betreft dit laatste kenmerk kan in het bijzonder worden gewezen op de rol van externe deskundigen, zoals commissarissen en adviseurs (zie bijvoorbeeld Robinson, 1982; Chrisman en McMullan, 2004). Deze zes kenmerken kunnen verschillend uitpakken voor leden van brancheorganisaties en niet-leden.

Daarnaast onderscheiden Masurel et al. (2000) drie rollen die de ondernemer kan spelen binnen zijn bedrijf: vakman, manager en leider. Ook deze hebben we opgevat als mogelijke verschillen tussen leden en niet-leden. Vakmanschap heeft met name betrekking op de primaire werkzaamheden van de professional. De manager stuurt met name mensen aan binnen de eigen organisatie. De leider kiest een richting voor de ontwikkeling van zijn bedrijf, waarbij een open oog wordt gehouden voor ontwikkelingen in de omgeving. Wij hebben deze drie rollen als volgt vertaald naar ons veldwerk:

- 1 vakmanschap uit zich in technische en commerciële bekwaamheid;
- 2 management uit zich in organiseren, leiding geven en delegeren;
- 3 leiderschap uit zich in omgaan met veranderingen en vooruit denken.

2.2.3 Psychologische kenmerken

De ontleding van de geest van de ondernemer is één van de meest fascinerende aspecten van onderzoek op het gebied van ondernemerschap: wat maakt een ondernemer nou anders dan iemand die niet kiest voor een eigen zaak? Ook is de manier waarop de ondernemer omgaat met onzekerheid een belangrijk aandachtspunt bij het ontleden van de geest van de ondernemer. Uitgebreid literatuuronderzoek wijst uit dat de volgende kenmerken het meest belangrijk zijn:

- 1 geldingsdrang ('need for achievement');
- 2 zelf de eigen toekomst willen bepalen ('locus of control');
- 3 optimistisch;
- 4 proactief;
- 5 vernieuwend;
- 6 concurrentiegericht;
- 7 strevend naar onafhankelijkheid;
- 8 zoekend naar uitdagingen;
- 9 geneigd om risico's te nemen.

Hiervoor zijn met name de volgende bronnen gehanteerd: Kuratko et al. (1997), Papadakis et al. (1998), Stewart et al. (1999), Teal en Carroll (1999), Frese et al. (2000) en Van Gelderen (2004). Deze kenmerken komen, in uitgewerkte vorm, ook weer terug in het veldwerk.

2.3 De brancheorganisatie

In deze paragraaf wordt allereerst het fenomeen brancheorganisatie neergezet. Vervolgens komen twee belangrijke actuele trends aan de orde: de voor-wat-hoort-wat-houding en de verscherpte concurrentiewetgeving.

2.3.1 Het fenomeen brancheorganisatie

Een brancheorganisatie vertegenwoordigt een groep ondernemingen of ondernemers uit dezelfde branche. Bekende voorbeelden van dergelijke organisaties zijn de BOVAG, de Nederlandse Vereniging van Makelaars o.g. en Vastgoeddeskundigen (NVM) en het Algemeen Nederlands Verbond van Reisondernemingen (ANVR). In Nederland zijn meer dan 1.000 brancheorganisaties actief, die sterk van elkaar kunnen verschillen in onder meer omvang, opzet en activiteiten. Volgens Tack (2001) bestaat het primaire proces van een brancheorganisatie uit:

- 1 het behartigen van gezamenlijke belangen van een bedrijfstak of beroepsgroep ten opzichte van andere partijen in de samenleving, zoals leveranciers;
- 2 het inhoud en vorm geven aan het vakmatige en bedrijfsmatige gezicht van de aangesloten leden, door middel van bijvoorbeeld permanente educatie;
- 3 het leveren van collectieve diensten en individuele service aan de leden, zoals inkoop.

Schmidt et al. (2003) noemen vijf basistypen van brancheorganisaties:

- 1 de diplomaat (met de nadruk op lobbyactiviteiten, gericht op het beïnvloeden van politieke besluitvorming);
- 2 de onderhandelaar (gericht op afspraken met derden, zoals het sluiten van een CAO);
- 3 het adviesbureau (gericht op het leveren van diensten aan leden);
- 4 het gilde (gericht op toetredingsvoorwaarden en verplichtingen voor leden);
- 5 de sociëteit (gericht op zingeving en ontwikkeling van een gemeenschappelijke identiteit).

Er is nog maar weinig bekend over brancheorganisaties (Bennet, 1998). Bennet en Robson (2001) wijzen er wel op dat er een positief verband bestaat tussen het lidmaatschap en de bedrijfsomvang: leden zijn in het algemeen groter dan niet-leden. Voorts is er sprake van 'joiners', die lid zijn van veel organisaties, en 'non-joiners', die lid zijn van weinig of zelfs geen enkele organisatie.

2.3.2 Twee actuele trends

In de afgelopen jaren zijn er in de wereld van de brancheorganisaties twee trends duidelijk waarneembaar. Allereerst kan erop worden gewezen dat ondernemers minder automatisch lid worden van een brancheorganisatie dan voorheen. Er wordt, in het kader van de beslissing om al dan niet lid te worden c.q. te blijven, vaker een afweging van (materiële) baten en lasten gemaakt (Basart, 2001). Verslechterende economische

omstandigheden zijn hieraan in belangrijke mate debet: het lidmaatschap van een brancheorganisatie is vaak één van de eerste besparingen (zie Tuttle, 2002; Towle, 2002). Hierbij is sprake van enige analogie aan het lidmaatschap van vakbonden. Voorts worden jongere mensen minder snel lid van brancheorganisaties (Kennedy, 2000), hetgeen vergrijzing van het ledenbestand impliceert.

De tweede typerende trend in de wereld van de brancheorganisaties is het verscherpte toezicht op deze organisaties, met als doel karteluitwassen te voorkomen. De introductie van de Mededingingswet in 1998 en de oprichting van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) zijn hier belangrijke parameters. De Mededingingswet is gebaseerd op de Europese regelgeving en verbiedt in principe kartels, misbruik van economische macht en concentraties van ondernemingen zonder voorafgaande melding. Voor dit artikel is vooral van belang dat concurrentiebeperkende afspraken verboden zijn, tenzij nadrukkelijk kan worden aangetoond dat ze niet in strijd zijn met het algemeen belang. De Mededingingswet heeft de handelingsvrijheid van brancheorganisaties dan ook sterk aan banden gelegd (zie Beusmans et al., 2001; Masurel en Akkouch, 1999).

Inmiddels worden de effecten van de Mededingingswet op het gedrag van brancheorganisaties steeds duidelijker (Beusmans en Van Ommeren, 2004). Prijsadviezen, zeker bindende, worden steeds minder vaak gegeven. Het is echter vreemd te constateren dat er nauwelijks andere adviezen voor in de plaats zijn gekomen, zoals op het gebied van kwaliteitsverbetering en innovatie. Hiermee kan worden geconstateerd dat het lidmaatschap van brancheorganisaties uitgehold dreigt te worden, hetgeen een verklaring kan zijn voor het teruglopende aantal leden: men krijgt minder terug voor het lidmaatschap dan voorheen. Cruciaal blijft evenwel dat het lidmaatschap van een brancheorganisatie vrijwillig is: daarmee kunnen argumenten pro en contra lidmaatschap worden onderscheiden.

Beide trends lijken een negatieve uitwerking te hebben op het enthousiasme van ondernemers om lid te worden van een brancheorganisatie. Daarom is het van groot belang dat deze organisaties nog meer inzicht krijgen in de kenmerken van hun leden en van niet-leden.

3 Onderzoeksmodel

In dit artikel wordt bestudeerd in hoeverre het lidmaatschap van een brancheorganisatie samenhangt met ondernemings- en ondernemerskenmerken.

Allereerst is er in subparagraaf 2.3.1 op gewezen dat bedrijfsomvang van belang is bij de keuze om al dan niet lid te worden van een brancheorganisatie. Het ligt voor de hand om ook naar andere bedrijfskenmerken te kijken (zie subparagraaf 2.1). Voorts is het een vrije beslissing om al dan niet lid te worden van een brancheorganisatie, de ondernemer speelt hierin derhalve een centrale rol. En die ondernemer is ontleend aan de hand van demografische, organisatorische en psychologische kenmerken (zie subparagraaf 2.2). De onderneming is gekarakteriseerd aan de hand van vijf kenmerken: omvang, leeftijd, geografische ligging, specialisatie en of het al dan niet om een familiebedrijf gaat. De ondernemer is gekarakteriseerd aan de hand van vijf demografische kenmerken, zeven organisatorische kenmerken en negen psychologische kenmerken (voor de afleiding daarvan zie subparagrafen 2.2.1 tot en met 2.2.3; zie ook tabel 2 tot en met 4). Eén organisatorisch kenmerk (de rollen die de ondernemer kan spelen binnen zijn bedrijf) is anders in de voor het veldwerk gehanteerde vragenlijst (zie paragraaf 5) weergegeven dan de andere zes organisatorische kenmerken, vanwege de strekking van dit kenmerk. Zie tabel 3. De psychologische kenmerken zijn opgebouwd uit verschillende items (dit varieert van één tot vijf items per kenmerk). Voordat het veldwerk en onderzoeksresultaten worden besproken werpen we eerst een blik op de zeefdruk- en signbranche.

4 Zeefdruk en sign

Het onderzoeksmodel is toegepast in de grafimedia-branchen, in het bijzonder in de zeefdruk- en signbranche. Het productieproces in de grafimedia-branchen, vroeger ook wel de grafische industrie genoemd, heeft in de afgelopen decennia vele veranderingen ondergaan, met name als gevolg van de ontwikkeling van ICT (in het bijzonder Internet, multimedia en digitalisering).

Het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden onder ondernemingen die zich bezighouden met zeefdruk en sign. Deze ondernemingen hanteren bepaalde productietechnieken (zeefdruk, graveer- en printtechnieken) en passen die toe op verschillende materialen. De ondernemingen in deze branche zijn op diverse markten werkzaam, zoals binnen- en buitenreclame, bedrukte kleding, bedrukte promotieartikelen, vlaggen, belettering, bewegwijzering en naam- en nummerplaten. Het gaat veelal om business-to-business opdrachten. Zeefdruk en sign kan worden getypeerd als kennisintensief, aangezien de ondernemer, naast veel technische kennis, ook dient te beschikken over

grondige kennis van de markt en van de strikte regelgeving.

De brancheorganisatie ZSO (voluit: Vereniging van Zeefdruk- en Signondernemingen) speelt hier een belangrijke rol: zij behartigt de belangen van ondernemingen die zich bezighouden met zeefdruk en sign. De belangenbehartiging is door ZSO uitgewerkt naar vier functiegebieden, door ZSO zelf toegevoegde waarden genoemd:

- 1 contacten met collega's;
- 2 exclusieve informatie;
- 3 belangenbehartiging;
- 4 dienstverlening.

Voor een aantal activiteiten wordt het voordeel van het lidmaatschap zelfs in geld weergegeven. Deze organisatie (of beter gezegd: zijn voorloper, de Vereniging van Zeefdrukkers) is al in 1955 opgericht. In de tussenliggende periode is de naam ook nog enige tijd Sectie Zeefdruk geweest (onderdeel van KVGGO, zie verder).

Anno 2004 vertegenwoordigt ZSO de belangen van ongeveer 250 ondernemingen: 200 'gewone' leden en 50 buitengewone leden (veelal leveranciers). Dit ledenaantal is het laagste sinds 1989. In 1999 bedroeg het aantal leden nog 292.

ZSO functioneert zelfstandig onder de koepel van het Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen (KVGGO), die op haar beurt de belangen van meer dan 2.500 ondernemingen in de grafimedia vertegenwoordigt. Onder de koepel van KVGGO hangen uiteraard ook nog andere brancheorganisaties.

Volgens ZSO houden in Nederland ongeveer 1.700 bedrijven zich bezig met zeefdruk en sign, en verschaffen ze aan ongeveer 6.700 mensen werkgelegenheid. Volgens ZSO vertegenwoordigt men met name de grotere zeefdruk- en signbedrijven.

5 Veldwerk

Allereerst zijn voor de juiste beeldvorming expert-interviews gehouden. Na verloop van tijd is een enquête opgesteld en uitgezet, of beter gezegd twee enquêtes: één onder de leden en één onder de niet-leden. De basis van het onderzoek ligt dan ook bij de perceptie van de ondernemer. De enquête (met de uit de literatuur afgeleide vragen) is op juistheid en duidelijkheid getest door middel van interviews met deskundigen en ondernemers.

Alle 200 'gewone' ZSO-leden zijn benaderd om deel te nemen aan de enquête. Na verloop van tijd (inclusief een telefonisch rappel) ontvingen wij in totaal 51 ingevulde enquêtes retour, ofwel een respons van 24,9%. Voor de groep van circa 1.500 niet-leden is

vanwege de omvang een aselechte steekproef getrokken, $n = 200$. Hiervoor is een bestand gebruikt dat door ZSO continu wordt bijgehouden. Ook in dit verband is een rappelbrief verstuurd. Uiteindelijk ontvingen wij 38 ingevulde enquêtes retour, ofwel een respons van 19,0%. Beide responspercentages zijn in het algemeen hoog genoeg om betrouwbare uitspraken te kunnen doen voor de gehele groep. Bij het maximaliseren van de respons is dankbaar gebruikgemaakt van Dennis (2003). De belangrijkste reden voor non-deelname was het gebrek aan belang dat werd gehecht aan het onderzoek (dit bleek uit de follow-up, en werd bevestigd door ZSO).

6 Onderzoeksresultaten en discussie

In de literatuur is nauwelijks aandacht besteed aan verschillen tussen leden en niet-leden van brancheorganisaties. Er bestaat wel enige consensus over de feiten dat brancheorganisaties over het algemeen de grotere bedrijven en de oudere ondernemers in de branche vertegenwoordigen, maar meer is er nauwelijks bekend. In dit artikel zijn dan ook geen hypothesen opgenomen, er is veeleer sprake van een exploratief onderzoek. Wel is bekend uit het literatuuronderzoek welke kenmerken van ondernemingen respectievelijk ondernemers op zich relevant zijn. De groepen leden en niet-leden zijn aan de hand van deze kenmerken met elkaar vergeleken. Benadrukt zij dat de voor de organisatorische en psychologische kenmerken gehanteerde schalen niet allemaal zijn overgenomen uit andere werken, maar deels door onszelf zijn ontworpen.

6.1 Bedrijfskenmerken

Hier zijn nauwelijks verschillen te ontdekken tussen leden en niet-leden, zie tabel 1. Er is allereerst geen significant verschil gevonden in bedrijfsomvang (terwijl dat wel verwacht mocht worden, op basis van ons literatuuronderzoek). De gemiddelde omvang in beide groepen bedraagt ongeveer tien personen. Evenmin zien we significante verschillen in oprichtingsjaar (de gemiddelde leeftijd per onderneming in beide groepen bedraagt zo'n 25 jaar) en aantal ondernemingen per provincie (ook het indikken naar regio leverde geen significante verschillen op). Voorts blijkt het zijn van een familiebedrijf niet bepalend voor het lidmaatschap: ongeveer eenderde van zowel de leden als de niet-leden behoort tot het familiebedrijf. Wel zien we verschillen voor wat betreft specialisatie. Leden noemen beduidend vaker grafisch zeefdrukken als hoofdactiviteit, hetgeen gegeven de strekking van

Tabel 1. Bedrijfskenmerken

Aantal werkzame personen	Lid	Niet-lid	Totaal
1-5	22 43,1%	22 57,9%	44 49,4%
6-10	15 29,4%	7 18,4%	22 24,7%
11-15	6 11,8%	2 5,3%	8 9,0%
16-20	6 11,8%	2 5,3%	8 9,0%
21-30	0 0,0%	2 5,3%	2 2,2%
31-40	0 0,0%	2 5,3%	2 2,2%
> 40	2 3,9%	1 2,6%	3 3,4%
Totaal	51 100,0%	38 100,0%	89 100,0%
	Lid	Niet-lid	Totaal
Gemiddelde	10,24	10,03	10,15
Std	14,16	14,01	14,01

Gehanteerde toets Mann-Whitney U Toets

Toetsingswaarde 867

Significantieniveau 0,3600

Opmerking: Het gemiddelde van de groep 40+ is gesteld op 75

de brancheorganisatie weinig verrassend is. Bij de niet-leden zien we vaker ondernemingen die sign-technieken als hoofdactiviteit opvoeren; ook zien we hier vaker ondernemingen zonder specifieke hoofdactiviteit. Met andere woorden: de leden vertegenwoordigen een homogener groep terwijl de groep niet-leden heterogener is samengesteld.

6.2 Demografische kenmerken

Zijn leden nou andere mensen dan niet-leden? Uit ons onderzoek blijkt van niet: geen van de vijf onderscheiden demografische kenmerken levert significante verschillen op tussen de groepen leden en niet-leden, zie tabel 2. In beide groepen is MBO de meest voorkomende opleiding (circa eenderde). Daarna volgen HBO, LBO, hoger voortgezet onderwijs en middelbaar voortgezet onderwijs. Universiteit en lager onderwijs als hoogst afgeronde opleiding komen nauwelijks voor in beide groepen. Ook qua ervaring ontlopen beide groepen elkaar nauwelijks, met bijna 20 jaar branche-ervaring en bijna 15 jaar ondernemerschapervaring. Het gaat voornamelijk om mannen (rond

Vervolg Tabel 1. Bedrijfskenmerken

Leeftijd bedrijf (jaren)	Lid	Niet-lid	Totaal
1-5	4	1	5
	8,0%	2,7%	5,7%
6-10	6	9	15
	12,0%	24,3%	17,2%
11-15	8	6	14
	16,0%	16,2%	16,1%
16-20	4	8	12
	8,0%	21,6%	13,8%
21-30	11	5	16
	22,0%	13,5%	18,4%
31-40	9	4	13
	18,0%	10,8%	14,9%
> 40	8	4	12
	16,0%	10,8%	13,8%
Totaal	50	37	87
	100,0%	100,0%	100,0%
	Lid	Niet-lid	Totaal
Gemiddelde	25,50	21,68	23,87
Std	16,62	15,76	16,28

Gehanteerde toets T- Test
 Toetsingswaarde
 (t-score) 1,0850
 Significantieniveau 0,2810

Familiebedrijf	Lid	Niet-lid	Totaal
Ja	19	9	28
	40,4%	24,3%	33,3%
Nee	28	28	56
	59,6%	75,7%	66,7%
Totaal	47	37	84
	100,0%	100,0%	100,0%

Gehanteerde toets Chi-square toets (Pearson Chi-Square)
 Toetsingswaarde 2,4152
 Significantieniveau 0,1202

Provincie	Lid	Niet-lid	Totaal
Friesland	0	1	1
	0,0%	2,7%	1,1%
Groningen	2	1	3
	4,0%	2,7%	3,4%
Drenthe	2	1	3
	4,0%	2,7%	3,4%
Overijssel	2	3	5
	4,0%	8,1%	5,7%
Gelderland	10	9	19
	20,0%	24,3%	21,8%
Utrecht	5	1	6
	10,0%	2,7%	6,9%
Noord-Holland	6	8	14
	12,0%	21,6%	16,1%
Zuid-Holland	8	5	13
	16,0%	13,5%	14,9%
Flevoland	1	1	2
	2,0%	2,7%	2,3%
Noord-Brabant	11	7	18
	22,0%	18,9%	20,7%
Limburg	3	0	3
	6,0%	0,0%	3,4%
Totaal	50	37	87
	100,0%	100,0%	100,0%

Gehanteerde toets Chi-square toets
 (Fisher's Exact Test)
 Toetsingswaarde 7,5963
 Significantieniveau 0,7170

Productspecialisatie	Lid	Niet-lid	Totaal
Grafische zeefdruk	14	2	16
	35,9%	7,1%	23,9%
Digitaal printen	1	1	2
	2,6%	3,6%	3,0%
Signtechnieken	9	11	20
	23,1%	39,3%	29,9%
Textieldruk	7	4	11
	17,9%	14,3%	16,4%
Industriele zeefdruk	1	1	2
	2,6%	3,6%	3,0%
Diversen	7	9	16
	17,9%	32,1%	23,9%
Totaal	39	28	67
	100,0%	100,0%	100,0%

Gehanteerde toets Chi-square toets
 (Fisher's Exact Test)
 Toetsingswaarde 9,4907
 Significantieniveau 0,0616

Tabel 2. Demografische kenmerken

Hoogst afgeronde opleiding	Lid	Niet-lid	Totaal
Lager	1	1	2
onderwijs	2,0%	2,6%	2,2%
LBO	4	8	12
	7,8%	21,1%	13,5%
Middelbaar	8	2	10
voortgezet onderwijs	15,7%	5,3%	11,2%
MBO	19	11	30
	37,3%	28,9%	33,7%
Hoger	7	4	11
voortgezet onderwijs	13,7%	10,5%	12,4%
HBO	11	11	22
	21,6%	28,9%	24,7%
WO	1	1	2
	2,0%	2,6%	2,2%
Totaal	51	38	89
	100,0%	100,0%	100,0%

Gehanteerde toets Mann-Whitney U Toets

Toetsingswaarde 966

Significantieniveau 0,9795

Branche-ervaring (jaren)	Lid	Niet-lid	Totaal
< 6	3	4	7
	5,9%	10,5%	7,9%
6-10	8	9	17
	15,7%	23,7%	19,1%
11-15	10	6	16
	19,6%	15,8%	18,0%
16-20	10	8	18
	19,6%	21,1%	20,2%
21-30	14	8	22
	27,5%	21,1%	24,7%
31-40	3	2	5
	5,9%	5,3%	5,6%
> 40	3	1	4
	5,9%	2,6%	4,5%
Totaal	51	38	89
	100,0%	100,0%	100,0%
	Lid	Niet-lid	Totaal
Gemiddelde	19,22	16,42	18,02
Std	10,57	10,01	10,37

Gehanteerde toets Mann-Whitney U Toets

Toetsingswaarde 820

Significantieniveau 0,2064

Opmerking Het gemiddelde van de groep 40 + is gesteld op 45

Ondernemerschap-ervaring (jaren)	Lid	Niet-lid	Totaal
< 6	12	5	17
	23,5%	13,5%	19,3%
6-10	12	12	24
	23,5%	32,4%	27,3%
11-15	7	6	13
	13,7%	16,2%	14,8%
16-20	5	9	14
	9,8%	24,3%	15,9%
21-30	12	4	16
	23,5%	10,8%	18,2%
31-40	1	0	1
	2,0%	0,0%	1,1%
> 40	2	1	3
	3,9%	2,7%	3,4%
Totaal	51	37	88
	100,0%	100,0%	100,0%
	Lid	Niet-lid	Totaal
Gemiddelde	14,48	13,19	14,02
Std	11,01	8,69	10,06

Gehanteerde toets Mann-Whitney U Toets

Toetsingswaarde 931

Significantieniveau 0,9107

Opmerking Het gemiddelde van de groep 40 + is gesteld op 45

Geslacht	Lid	Niet-lid	Totaal
Man	45	32	77
	88,2%	84,2%	86,5%
Vrouw	6	6	12
	11,8%	15,8%	13,5%
Totaal	51	38	89
	100,0%	100,0%	100,0%

Gehanteerde toets Chi-square toets

(Pearson Chi-Square)

Toetsingswaarde 0,3024

Significantieniveau 0,5824

Vervolg Tabel 2. Demografische kenmerken

Leeftijd (jaren)	Lid	Niet-lid	Totaal
< 30	3	2	5
	5,9%	5,3%	5,6%
31-40	13	10	23
	25,5%	26,3%	25,8%
41-50	16	12	28
	31,4%	31,6%	31,5%
51-60	17	13	30
	33,3%	34,2%	33,7%
> 60	2	1	3
	3,9%	2,6%	3,4%
Totaal	51	38	89
	100,0%	100,0%	100,0%
	Lid	Niet-lid	Totaal
Gemiddelde	45,53	46,24	45,83
Std	9,63	9,54	9,54

Gehanteerde toets T-test
 Toetsingswaarde
 (t-score) -0,3442
 Significantieniveau 0,7315

Tabel 3.2. Vaardigheden

Vaardigheden	Lid	Niet-lid	Totaal
Ik organiseer, geef leiding en deleger	19	12	31
	39,6%	35,3%	37,8%
Ik richt mij op het omgaan met verandering en denk vooruit	17	6	23
	35,4%	17,6%	28,0%
Ik ben technisch en commercieel bekwaam	12	16	28
	25,0%	47,1%	34,1%
Totaal	48	34	82
	100,0%	100,0%	100,0%

Gehanteerde toets Chi-square toets
 (Pearson Chi-Square)
 Toetsingswaarde 5,1735
 Significantieniveau 0,0753

Tabel 3.1 Kenmerken (Gehanteerde toets: Mann-Whitney U Toets)

	Lidmaat-schap	N	Mean Rank	Toetsings-waarde	Z-score	Significantie niveau
Ik werk erg direct en op korte termijn	ZSO					
	Lid	48	37,65			
	Niet-lid	36	48,97			
	Totaal	84		631	-2,3413	0,0192
Mijn deskundigheid is de sleutel tot het succes van de onderneming	Lid	50	40,50			
	Niet-lid	37	48,73			
	Totaal	87		750	-1,7031	0,0886
Bij veel beslissingen speelt toeval (zoals toevallige contacten) een grote rol	Lid	50	42,80			
	Niet-lid	37	45,62			
	Totaal	87		865	-0,5871	0,5572
De structuur in mijn bedrijf is hiërarchisch	Lid	49	42,11			
	Niet-lid	37	45,34			
	Totaal	86		839	-0,6519	0,5145
Ik heb strategisch inzicht, zodat ik mij goed kan inleven in doelen op lange termijn	Lid	50	42,50			
	Niet-lid	38	47,13			
	Totaal	88		850	-0,9618	0,3362
Ik heb veel contact met externe deskundigen	Lid	50	41,71			
	Niet-lid	36	45,99			
	Totaal	86		811	-0,9035	0,3662

de 85%), terwijl de gemiddelde leeftijd in beide groepen net boven de 45 jaar ligt.

De afwezigheid van demografische verschillen is opvallend, aangezien het afwijzen van lidmaatschap meer iets van de laatste tijd lijkt te zijn. Daaruit zou ten onrechte kunnen worden afgeleid dat het vooral jongere ondernemers (eventueel met minder ervaring) zijn die het lidmaatschap afwijzen, hetgeen in dit onderzoek dus niet het geval is.

6.3 Organisatorische kenmerken

In ons onderzoek zijn zeven organisatorische kenmerken onderscheiden, zie tabel 3. Deze tabel is uit

twee delen opgebouwd. In tabel 3.1 is de score weergegeven in hoeverre men zich herkent in dit organisatorische kenmerk (gemeten op een driepuntschaal: zeer sterk, enigszins en totaal niet). Voor tabel 3.2 is gevraagd in welke vaardigheid men zich het meeste herkent.

We zien allereerst in tabel 3.1 dat niet-leden naar eigen zeggen directer en meer op korte termijn werken; de leden hebben meer oog voor de middellange termijn. Daarnaast vinden niet-leden significant vaker dan leden dat hun eigen deskundigheid de sleutel tot succes is: ze stellen zichzelf dus erg centraal. Geen significante verschillen werden aangetroffen voor wat betreft de rol van toeval, hiërarchisch

Tabel 4. Psychologische kenmerken

	Lidmaatschap ZSO	N	Mean Rank	Toetsings- waarde	Z-score	Significantie niveau
Need for Achievement (Gehanteerde toets: Mann Whitney U toets)						
Ik doe erg mijn best om mijn laatste werkprestatie te verbeteren	Lid	50	43,20			
	Niet-lid	37	45,08			
	Totaal	87		885	-0,3927	0,6945
Ik ga graag moeilijk uitdagingen aan	Lid	51	43,06			
	Niet-lid	37	46,49			
	Totaal	88		870	-0,7120	0,4765
Ik wil weten hoe ik vorder bij het afronden van opdrachten	Lid	51	40,71			
	Niet-lid	36	48,67			
	Totaal	87		750	-1,7762	0,0757
Ik hou van het stellen en verwezenlijken van realistische doelen	Lid	51	40,16			
	Niet-lid	36	49,44			
	Totaal	87		722	-2,0457	0,0408
Locus-of-control (Gehanteerde toets: Mann Whitney U toets)						
Als je werkelijk goed je best doet, dan bereik je ook altijd veel	Lid	50	46,24			
	Niet-lid	37	40,97			
	Totaal	87		813	-1,1409	0,2539
Hogerop komen met je bedrijf is geen kwestie van geluk hebben	Lid	50	43,07			
	Niet-lid	37	45,26			
	Totaal	87		879	-0,4490	0,6534
Ik heb het gevoel, dat ik zeer veel invloed heb op de dingen die mij overkomen	Lid	51	46,42			
	Niet-lid	37	41,85			
	Totaal	88		846	-0,9809	0,3267
Pro-activiteit (Gehanteerde toets: Mann Whitney U toets)						
Ik reageer minder vaak op acties van mijn concurrent, dan dat de concurrent reageert op mijn acties	Lid	50	43,33			
	Niet-lid	36	43,74			
	Totaal	86		892	-0,1077	0,9142
Ik leg meer nadruk op het ontwikkelen en markten van nieuwe producten, dan op markten van bestaande producten	Lid	50	42,72			
	Niet-lid	36	44,58			
	Totaal	86		861	-0,3699	0,7115

Vervolg Tabel 4. Psychologische kenmerken

	Lidmaatschap ZSO	N	Mean Rank	Toetsings- waarde	Z-score	Significantie niveau
Optimisme (Gehanteerde toets: Mann Whitney U toets)						
Ik ben altijd optimistisch over mijn toekomst	Lid	51	49,00			
	Niet-lid	38	39,63			
	Totaal	89		765	-1,9041	0,0569
Ik verwacht dat zaken wel eens precies op mijn pad vallen	Lid	51	43,06			
	Niet-lid	36	45,33			
	Totaal	87		870	-0,4561	0,6484
Over het algemeen genomen verwacht ik dat mij meer goede dan slechte dingen overkomen	Lid	49	43,01			
	Niet-lid	36	42,99			
	Totaal	85		882	-0,0051	0,9959
Innovativiteit (Gehanteerde toets: Mann Whitney U toets)						
De veranderingen in mijn werk- processen zijn de laatste jaren als drastisch te noemen	Lid	51	43,73			
	Niet-lid	37	45,57			
	Totaal	88		904	-0,3567	0,7213
Ik heb de afgelopen 5 jaar vele nieuwe producten op de markt gebrachtTotaal	Lid	51	38,84			
	Niet-lid	37	52,30			
	88		655	-2,6515	0,0080	
Competitieve agressie (Gehanteerde toets: Mann Whitney U toets)						
Ik ben erg gericht op het verslaan van mijn concurrent	Lid	50	41,72			
	Niet-lid	37	47,08			
	Totaal	87		811	-1,1178	0,2637
Streven naar onafhankelijkheid (Gehanteerde toets: Mann Whitney U toets)						
Het nemen van beslissingen heb ik graag zelf in de hand	Lid	49	42,07			
	Niet-lid	38	46,49			
	Totaal	87		837	-0,9589	0,3376
Ik hecht veel waarde aan mijn zelfstandigheid	Lid	50	45,22			
	Niet-lid	38	43,55			
	Totaal	88		914	-0,5102	0,6099
Ik heb als ondernemer behoefte aan vrijheid	Lid	49	45,30			
	Niet-lid	38	42,33			
	Totaal	87		868	-0,6551	0,5124
Ik vraag anderen niet om advies voordat ik beslissingen neem	Lid	49	43,46			
	Niet-lid	36	42,38			
	Totaal	85		860	-0,2508	0,8020
Ik heb er moeite mee om zelf voor een baas te werken	Lid	49	49,36			
	Niet-lid	36	34,35			
	Totaal	85		571	-3,0702	0,0021

denken, strategisch inzicht en externe contacten leggen en onderhouden.

Daarnaast blijken de vaardigheden wezenlijk verschillend beoordeeld te worden, zie tabel 3.2. Leden richten zich meer op verandering en vooruitdenken, vinden zich meer leiders dan niet-leden dat vinden, hetgeen aansluit bij bovengenoemde sterkere gerichtheid op de

middellange termijn. De niet-leden vinden zich meer technisch en commercieel bekwaam, vinden zich meer vakman dan leden dat vinden, hetgeen op zijn beurt aansluit bij de eerdere vaststelling dat niet-leden vooral uitgaan van hun eigen deskundigheid. We troffen geen wezenlijk verschil aan in de mate waarin leden respectievelijk niet-leden zich vooral als manager zien.

Vervolg Tabel 4. Psychologische kenmerken

	Lidmaatschap ZSO	N	Mean Rank	Toetsings- waarde	Z-score	Significantie niveau
Uitdagingen zoeken (Gehanteerde toets: Mann Whitney U toets)Lidmaatschap						
Het aangaan van uitdagingen	Lid	51	48,11			
speelt bij mij een belangrijke rol	Niet-lid	37	39,53			
	Totaal	88		760	-1,7165	0,0861
Ik ben als ondernemer niet op	Lid	51	43,44			
zoek naar een bepaalde rust	Niet-lid	37	45,96			
en stabiliteit	Totaal	88		890	-0,5053	0,6133
Ik ben ondernemer om te	Lid	51	45,42			
bewijzen, dat ik iets voor mezelf	Niet-lid	37	43,23			
kan beginnen of vervolgen	Totaal	88		897	-0,4253	0,6706
Ik ben ondernemer, omdat ik	Lid	50	46,19			
mezelf wil ontwikkelen	Niet-lid	37	41,04			
	Totaal	87		816	-1,0291	0,3034

Tabel 4 (vervolg). Risk-Taking Propensity

Ik neem graag risico's

	Lid	Niet-lid	Totaal
Mee oneens	29	18	47
	58,0%	51,4%	55,3%
Mee eens	21	17	38
	42,0%	48,6%	44,7%
Totaal	50	35	85
	100,0%	100,0%	100,0%
Gehanteerde toets	Chi-square toets (Pearson Chi-Square)		
Toetsingswaarde	0,3597		
Significantieniveau	0,5487		

Als de mogelijke winst hoog is twijfel ik niet om te investeren, ook al kan deze investering falen

	Lid	Niet-lid	Totaal
Mee oneens	16	19	35
	32,0%	55,9%	41,7%
Mee eens	34	15	49
	68,0%	44,1%	58,3%
Totaal	50	34	84
	100,0%	100,0%	100,0%
Gehanteerde toets	Chi-square toets (Pearson Chi-Square)		
Toetsingswaarde	4,7492		
Significantieniveau	0,0293		

6.4 Psychologische kenmerken

Elk van de negen psychologische kenmerken is geoperationaliseerd naar een aantal gemakkelijk te beoordelen items, zie tabel 4. Hierdoor was het voor de respondent gemakkelijker om de enquête in te vullen¹.

Bij 'need for achievement' blijken twee items significant verschillend uit te pakken voor de twee groepen. Allereerst blijkt dat niet-leden zich meer herkennen in het willen weten hoe men vordert bij het afronden van opdrachten. Voorts houden niet-leden meer van het stellen en verwezenlijken van realistische doelen. Beide uitkomsten sluiten aan bij de onder organisatorische kenmerken vastgestelde kortetermijngerichtheid van niet-leden (terwijl leden een wat ruimere blik hebben).

Bij 'locus of control' en pro-activiteit zien we geen significante verschillen. Bij optimisme zien we één significant verschil optreden: leden zijn optimistischer over hun toekomst, hetgeen kan samenhangen met het gegeven dat ze een wat ruimere blik hebben.

Bij innovativiteit zien we ook één significant verschil optreden: niet-leden hebben in de afgelopen vijf jaar, volgens hen zelf, vaker nieuwe producten op de markt gebracht. Dit sluit aan bij de ruimere productspecialisatie, die we aantreffen bij de bedrijfskenmerken.

Competitieve agressie, uitgedrukt in één item, levert weer geen wezenlijk verschil op tussen beide groepen. Vervolgens blijkt bij streven naar onafhankelijkheid wel weer een enkel significant verschil: leden hebben

Tabel 4 (vervolg). Risk-Taking Propensity

Ik heb liever een onzekere positie met een hoger inkomen, dan een zekere positie met een lager inkomen

	Lid	Niet-lid	Totaal
Mee oneens	18	19	37
	38,3%	52,8%	44,6%
Mee eens	29	17	46
	61,7%	47,2%	55,4%
Totaal	47	36	83
	100,0%	100,0%	100,0%
Gehanteerde toets	Chi-square toets (Pearson Chi-Square)		
Toetsingswaarde	1,7300		
Significantieniveau	0,1884		

Ik neem weleens risico's, ook al is er een alternatief voorhanden

	Lid	Niet-lid	Totaal
Mee oneens	26	24	50
	54,2%	68,6%	60,2%
Mee eens	22	11	33
	45,8%	31,4%	39,8%
Totaal	48	35	83
	100,0%	100,0%	100,0%
Gehanteerde toets	Chi-square toets (Pearson Chi-Square)		
Toetsingswaarde	1,7535		
Significantieniveau	0,1854		

beduidend meer moeite om zelf voor een baas te werken dan niet-leden dat hebben.

Ook bij uitdagingen zoeken treedt één significant verschil op: leden vinden het belangrijker om uitdagingen aan te gaan dan niet-leden dat vinden. Dit kan samenhangen met hun eerder genoemde ruimere blik op de toekomst.

Bij het laatste kenmerk, 'risk-taking propensity', zien we één item uiteenlopen: leden twijfelen significant minder om te investeren als de mogelijke winst hoog is, ook al kan deze investering falen. De niet-leden kiezen voor een lagere combinatie van winst en risico, hetgeen aansluit bij hun sterkere gerichtheid op zekerheden.

7 Conclusies

In dit artikel is een onderzoeksmodel ontwikkeld, dat is gericht op het in kaart brengen van verschillen tussen ondernemingen c.q. ondernemers die wel respec-

tievelijk niet lid zijn van een brancheorganisatie (exploratief onderzoek). Uit de praktijk bereiken ons signalen dat het lidmaatschap minder populair is dan voorheen en dat er opvallende verschillen bestaan tussen leden en niet-leden.

Het ontwikkelde model kan worden gezien als een marktonderzoeksmodel: door te bestuderen in hoeverre 'klanten' (leden van een brancheorganisatie) en 'niet-klanten' (niet-leden) van elkaar verschillen, kan de 'aanbieder' (de brancheorganisatie) besluiten tot een andere marktorientatie. Als de verschillen tussen leden en niet-leden bekend zijn, kan de brancheorganisatie immers bestuderen in hoeverre aanpassing van het beleid een optie is, teneinde niet-leden te converteren naar leden (dit met het oog op mogelijke ledenwerving maar ook op ledenbehoud). Ook kan worden gedacht aan marktsegmentatie en afstemming van marketinginspanningen. Het onderzoeksmodel kan ook, wellicht in aangepaste vorm, worden toegepast op andersoortige organisaties, zoals franchiseorganisaties en winkeliersverenigingen.

Uit het verrichte veldwerk kan worden geconcludeerd dat het model goed werkt, in de zin van dat het nuttige informatie kan opleveren voor de brancheorganisatie. Daarnaast is het model dermate flexibel dat branchegerichte aanpassingen gemakkelijk kunnen worden doorgevoerd.

Uit het empirisch onderzoek (in de zeefdruk- en signbranche, onderdeel van de grafimedia) komt naar voren dat de verschillen tussen leden en niet-leden minder groot zijn dan verwacht. Niet-leden vertegenwoordigen minder-gespecialiseerde bedrijven, en vormen daarmee een moeilijker te bereiken doelgroep voor brancheorganisaties. De activiteiten van de leden zijn homogener, waarmee ze een gemakkelijker doelgroep voor de brancheorganisatie vormen.

Uit de organisatorische kenmerken komt naar voren dat niet-leden hun eigen deskundigheid belangrijker vinden, en zich meer technisch en commercieel bekwaam achten. Leden daarentegen zijn meer gericht op de middellange termijn en richten zich meer op verandering en vooruitdenken.

Uit de psychologische kenmerken komt ook nog een aantal interessante verschillen naar voren. Niet-leden willen meer weten hoe men vordert bij opdrachten en houden meer van het stellen en verwezenlijken van realistische doelen. Dit sluit aan bij hun eerder genoemde gerichtheid op de korte termijn. Ook blijken ze innovatiever te zijn, hetgeen uiteraard meer onzekerheid met zich meebrengt. Daarentegen zijn leden optimistischer over hun toekomst, vinden het zoeken van uitdagingen als zodanig belangrijker en twijfelen minder vaak om een

investering te verrichten met een hoog risico/rendementsprofiel.

Om terug te komen op de titel van dit artikel: de liefde tussen brancheorganisaties en hun leden is dus wel enigszins te verklaren. Uit ons onderzoek resulteert immers een beeld van de meer solitair opererende niet-leden, die met veel onzekerheden worden geconfronteerd. Dit wordt aangevuld met het beeld van de meer in groepsverband (solidair) optredende leden die meer vertrouwen in hun toekomst hebben. Met beide typeringen is op zich niets mis, de markt biedt kennelijk voldoende ruimte voor beide types ondernemers.

De rol van de brancheorganisatie, die zekerheden biedt aan haar leden in ruil voor het betalen van contributie en het inleveren van enige onafhankelijkheid, past hier uitstekend in. De keuze is aan de brancheorganisatie om zich te beraden op haar huidige strategische positie binnen de branche, en vervolgens te besluiten om mensen en middelen vrij te maken om haar beleid aan te passen. Met de extra kennis van de verschillen tussen leden en niet-leden kan de brancheorganisatie immers beter bestuderen in hoeverre aanpassing van haar beleid een optie is. ■

Literatuur

- Basart, R. C., (2001), What's in it for me: Kansen en bedreigingen voor branchesamenwerking, in: P. Tack, en P. Beusmans (redactie), *Professioneel verenigingsmanagement voor besturen en directeuren van branche- en beroepsverenigingen: theorie en praktijk*, VU Uitgeverij, Amsterdam, pp. 60-73.
- Bennet, R.P., (1998), Explaining the membership of voluntary local business associations: the example of British Chambers of Commerce, in: *Regional Studies*, vol. 32, no. 6, pp. 503-514.
- Bennet, R.J. en P.J.A. Robson, (2001), Exploring the market potential and bundling of business services, in: *The Journal of Services marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 222-239.
- Beusmans, P.M.M.M., E. Masurel en T. van der Rijken, (2001), Mededingingswet versus brancheorganisaties: twee jaar verder, in: *Accounting*, Vol. 105, No. 1247, pp. 362-369.
- Beusmans, P.M.M.M. en J. van Ommeren, (2004), Collaboration and defensive behaviour: The influence of competition policy on associations in the Netherlands, in: *European Competition Law Review*, pp. 502-508.
- Busenitz, L.W., (1999), Entrepreneurial risk and strategic decision making, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, No. 3, pp. 325-340.
- Chrisman, J.J. en W. E. McMullan, (2004), Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 3, pp. 229-244.
- Dennis Jr., W.R., (2003), Raising response rates in mail surveys of small business owners: Results of an experiment, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 3, pp. 278-295.
- Driessen, M.P. en P.S. Zwart, *The role of the entrepreneur in small business success: The Entrepreneurship Scan* (www.startendeondernemers.nl).
- Ensley, M.D., J.W. Carland en J.C. Carland, (2000), Investigating the existence of the lead entrepreneur, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 59-77.
- Flören, R., (2002), *Cijfers en feiten van het familiebedrijf*, BDO Accountants & Adviseurs, Utrecht.
- Frese, M., M. van Gelderen en M. Ombach, (2000), How to plan as small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 2, pp. 1-18.
- Gelderen, M. van, (2004), *Opportunity Entry Performance*, Vrije Universiteit Amsterdam Research Series.
- Kennedy, M.M., (2000), Is dropping your association membership safe?, in: *Healthcare Executive*, Vol. 15, No. 2, pp. 64-65.
- Kisfalvi, V., (2002), The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: A field study, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 5, pp. 489-518.
- Kuratko, D.F., J.S. Hornsby en D.W. Naffziger, (1997), An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, No. 1, pp. 24-33.
- Maathuis, G.S.D., (1995), *Adviesprocessen en advieskwaliteit, een onderzoek naar verbetering van de advisering aan industriële ondernemingen, in het bijzonder het MKB*, Eburon, Delft.
- Masurel, E. en R. Akkouch, (1999), Mededingingswet versus brancheorganisaties, in: *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie*, Vol. 103, No. 1222, pp. 185-191.
- Masurel, E., K. van Montfort en P. Nijkamp, (2000), Entrepreneurship and innovation in the SME sector, in: Z.J. Acs, H.L.F. de Groot en P. Nijkamp (redactie), *The emerge of the knowledge economy: A regional perspective*, *Advances in Spatial Science*, Springer Verlag, Heidelberg, pp. 47-63.
- Masurel, E., H. Kwakkel en V. Germanus, (2000), *Succesvol ondernemen in de 21ste eeuw*, KPMG, Amstelveen, maart.
- Nandram, S.S. en K.J. Samsom, (2000), Persoonlijkheid en ondernemerssucces, in: *ESB*, Vol. 85, No. 4271, 15 september, pp. 717-724.
- Nijkamp, P., (2003), Entrepreneurship in a modern network economy, in: *Regional Studies*, Vol. 37, No. 4, pp. 395-405.
- Nooteboom, B., (2003), Sterkten en zwakten in innovatie en diffusie, in: P. Risseuw en R. Thurik (redactie), *Handboek Ondernemers en adviseurs: management en economie van het midden- en kleinbedrijf*, Kluwer, Deventer, pp. 73-100.
- Papadakis, V.S., S. Lioukas en D. Chambers, (1998), Strategic decision-making processes: The role of management and context, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 115-147.
- Praag, M. van, (2003), Ideeën over ondernemerschap, in: P. Risseuw en R. Thurik (redactie), *Handboek Ondernemers en adviseurs: management en economie van het midden- en kleinbedrijf*, Kluwer, Deventer, pp. 103-125.
- Robinson Jr., R.B., (1982), The importance of 'outsiders' in small firms strategic planning, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No.1, pp. 80-93.
- Schmidt, D., J.P. van den Toren en M. de Wal, (2003), *Ondernemende brancheorganisaties: balanceren tussen belangen*, Berenschot Fundatie en Koninklijke Van Gorcum, Assen.
- Sonfield, M., R. Lussier, J. Corman en M. McKinney, (2001), Gender comparisons in strategic decision-making: An empirical analysis of the

entrepreneurial strategy matrix, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 165-173.

Stewart, W.H., W.E. Watson, J.C. Carland en J.W. Carland, (1999), A proclivity for entrepreneurship: Determinants of company success, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, No. 2, pp. 189-214.

Tack, P. J., (2001), Het primaire proces en drie kritische succesfactoren, in: P. Tack en P. Beusmans (redactie), *Professioneel verenigingsmanagement voor besturen en directeurs van branche- en beroepsverenigingen: theorie en praktijk*, VU Uitgeverij, Amsterdam.

Teal, E.J. en A.B. Carroll, (1999), Moral reasoning skills: Are entrepreneurs different?, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 19, No. 3, pp. 229-240.

Towle, R.P., (2002), Membership is everybody's business, in: *Association Management*, Vol. 54, No. 11, p. 16.

Tuttle, A., (2002), Association membership: A business dilemma, in: *Industrial Distribution*, Vol. 91, No. 12, pp. 17-19.

Verheul, I., P. Risseuw en G. Bartelse, (2002), Gender differences in strategy and human resources management, in: *International Small Business Journal*, Vol. 20, No. 4, pp. 443-476.

Welsh J.A. en J.F. White, (1981), A small business is not a little big business, in: *Harvard Business Review*, July-August, pp. 18-32.

Noot

- 1 Aanvankelijk was het de bedoeling om de onderliggende items te aggregeren tot acht psychologische kenmerken (één kenmerk bestaat uit één item). Factoranalyse wees echter uit dat de items statistisch onvoldoende samenhangen om zinvolle uitspraken te kunnen doen. Daarom is er in dit artikel voor gekozen om naar de respectievelijke items te kijken, en niet naar de geaggregeerde kenmerken.