

Familiebedrijven en schaarste

Het organiseren van veerkracht



Familiebedrijven en schaarste

Door Michiel de Vries en Rianne Bos

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	3
Inleiding	4
Wat is schaarste?	5
De prijs van succes	6
Ons systeem beperkt hernieuwbaarheid.....	6
Ons systeem vergroot kwetsbaarheid.....	6
Van systeemcrisis naar systeemverandering	8
Werken in het systeem.....	9
1. Schaarste in de arbeidsmarkt.....	9
2. Schaarste aan natuurlijke hulpbronnen	11
3. Schaarste aan intellectueel kapitaal	13
4. Schaarste aan financieel kapitaal	16
Werken aan het systeem	17
Van marktdenken naar resourcedenken	17
Organiseren voor de toekomst	17
Zeven organisatieprincipes	18
Waarom familiebedrijven?	21
Contact.....	22

Inleiding

Wat een voorrecht was het om de afgelopen tijd te spreken met tientallen directieleden van mid-cap familiebedrijven, over het thema schaarste. Want schaarste doet pijn, de tekort economie gaat knellen. Samen met familiebedrijven hebben we gezocht naar oplossingen en manieren van organiseren die meer veerkrachtig zijn. Waarom met familiebedrijven? In alle crises van de afgelopen jaren zijn het steeds de familiebedrijven die innovatief vooruitkijken en ervoor zorgen dat ook de volgende generaties van de bedrijven in een goede wereld terecht komen. In dit onderzoek hebben we ze uitgedaagd om na te denken over verschillende vormen van schaarste en gingen we samen op zoek naar oplossingen die familiebedrijven alleen, maar vooral ook samen kunnen uitvoeren.

De gesprekken met ondernemers vonden plaats tussen september 2021 en februari 2023. In die periode is de problematiek alleen maar pregnanter geworden. Naast de coronapandemie, werd de wereld opgeschrikt door de oorlog in Oekraïne. In Nederland stond de stikstofdiscussie en de voorgenomen sanering van de agrarische sector centraal. Al deze problematiek blijft de komende tijd bijzonder actueel en is nauw verwant met het thema van dit paper, schaarste. Met sommigen spraken we een dagdeel en kregen we een rondleiding door een fabriek. Met anderen spraken we online, of telefonisch onderweg in de auto naar het vliegveld. Alle gesprekken waren inspirerend en informatief. Het gekke was dat veel van de gesprekken eenzelfde patroon kenden. Ze begonnen concreet over actuele thema's zoals grondstofprijzen of tekorten op de arbeidsmarkt en ze eindigden abstract, soms zelfs filosofisch. Hoe kunnen we de aarde minder belasten? Hoe kunnen we onze mensen beschermen en ontwikkelen? Volgens welke principes kunnen we ondernemen om voldoende adaptief te zijn? Maar ook: Wat is de rol van familiebedrijven bij het creëren van een weerbaarder systeem? Kunnen we met onze creativiteit en ons ondernemerschap een impuls geven aan noodzakelijke transitie's?

In dit paper pellen we op basis van de gesprekken het thema schaarste af. We beginnen met een definitie, wat is schaarste en waarom wordt schaarste nu opeens als problematisch ervaren? Vervolgens staan we stil bij ons 'systeem', de vrijemarkteconomie, waarin schaarste centraal staat. We constateren dat de vrijemarkteconomie en ons welvaart brengt, maar ook veel kwetsbaarheid en afhankelijkheid met zich meebrengt. Vervolgens gaan we in op kansen die onze ondernemers zien om kwetsbaarheid te beperken. We staan hierbij zowel stil bij kansen om in het systeem als kansen om aan het systeem te werken. Tenslotte staan we stil bij de bijzondere positie van familiebedrijven en de kansen die de huidige periode biedt om het voortouw te nemen. Het thema 'samenwerking' is hierbij van groot belang, want de problematiek waar familiebedrijven mee te maken hebben, is een maatje te groot voor individuele ondernemingen. We hopen dat het paper inspireert, maar we hopen vooral dat het paper aanzet tot handelen; dat er ideeën en concepten uit voortkomen die gezamenlijk opgepakt gaan worden.

We danken ieder voor de bijdrage aan het opzetten van dit onderzoek. In het bijzonder willen we een aantal mensen bedanken voor hun bijdrage aan dit paper, namelijk Jaap Fluit, Hans ter Steeghe, Ivo Würzner, Andre van Troost, Tiemen van Dijk, Huub Fransen, Sjef Boekestijn, Marriel van der Most, Martin Bijl en Adrienne Vertooren.

Wat is schaarste?

Schaarste is al een tijdje een zeer actueel onderwerp en neemt inmiddels structurele vormen aan in onze economie. Gek eigenlijk. Schaarste is namelijk niet nieuw. Het vormt zelfs de grondslag van onze economie! Er is namelijk een economie, omdat de mens in principe ongelimiteerde behoeften heeft en er productiemiddelen nodig zijn om hierin te voorzien. Er zijn natuurlijk nooit voldoende productiemiddelen. Grondstoffen, arbeidskrachten, maar ook intellect en kapitaal zijn schaars. Er is altijd te weinig van om iedereen in zijn behoefte te kunnen voorzien. Meestal is schaarste geen enkel probleem. Er is sprake van een acceptabel evenwicht tussen de vraag naar productiemiddelen en het aanbod ervan. Dat evenwicht wordt gecreëerd door het prijsmechanisme. Als de vraag toeneemt, wordt een productiemiddel duurder. Dit kan leiden tot een afname van de vraag of een toename van het aanbod. Beide hebben een dempend effect op de prijs. De prijs van productiemiddelen is lange tijd stabiel geweest. De afgelopen 20 jaar is de inflatie in Nederland nooit boven de 2,5% gekomen. Het is daarom helemaal niet vreemd dat schaarste de afgelopen decennia nauwelijks aandacht heeft gekregen.

Het is eigenlijk best een prestatie van formaat, dat de schaarste die inherent is aan ons menszijn de afgelopen decennia zo goed in controle is geweest. Want eerlijk is eerlijk. Via het pad der geleidelijkheid is men steeds rijker geworden en is het welvaartsbegrip bovendien behoorlijk verruimd. Soms dusdanig, dat we niet meer lijken te beseffen waar onze welvaart vandaan komt en op gestoeld is. Er zijn meerdere verklarende factoren voor de stabiele economische ontwikkeling te noemen. Een van de belangrijkste is dat we onder invloed van een neoliberale politiek, de toegang tot productiemiddelen sterk hebben vergemakkelijkt. Haast onopgemerkt is in veel sectoren marktwerking geïntroduceerd en zijn barrières die een vrij verkeer van mensen, goederen en kapitaal in de weg staan weggenomen. Om de wereld te verbinden zijn onder meer luchtverbindingen gelegd, treinsporen gebouwd, pijpleidingen aangelegd en containerterminals ontwikkeld. Er zijn vrijhandelsakkoorden gesloten, importheffingen afgebouwd, (digitale) standaarden geharmoniseerd, handelsplatforms opgezet en financiële producten ontworpen om transacties te vergemakkelijken.

Het is voor bedrijven doodeenvoudig geworden om werknemers uit een ver land te rekruteren, hele stukken van productieprocessen of ondersteunende activiteiten uit te besteden of buitenlandse vestigingen te openen. In onze gesprekken met familiebedrijven zijn talloze voorbeelden voorbijgekomen van de wijze waarop aanbodketens de afgelopen jaren zijn geoptimaliseerd. Sommige bedrijven hebben productie uitbesteed naar India of China. Sommigen maken graag gebruik van arbeidsmigranten. Anderen kopen grondstoffen in gunstige klimaatzones. Weer anderen zijn zelf een radartje in de mondiaal uitstreckende aanbodketen van een multinational. Met behulp van marktwerking en vrijhandel is het bedrijfsleven succesvol gebleken in het omgaan met schaarste. Potentiële tekorten aan grondstoffen, materialen of arbeidskrachten zijn voorkomen of verzacht door steeds nieuwe bronnen aan te boren.

Hoewel de ergste piek van schaarste achter de rug lijkt, zal deze problematiek volgens de betrokken de komende tijd urgent blijven. Door structurele factoren als vergrijzing en ontgroening, diverse ruimteclaims, maar ook door wet- en regelgeving op het vlak van allerlei emissies, blijft schaarste de komende decennia een structureel fenomeen, waar familiebedrijven mee aan de slag moeten.

De prijs van succes

Natuurlijk kent het succes van de vrijemarkteconomie zijn weerga niet. Het economisch bewijs is onomstotelijk. Onze welvaart en levensstandaard zijn historisch hoog en hierdoor zijn we als samenleving ook in staat geweest te investeren in welzijn en inclusiviteit. Het succes van de vrije markt en de neoliberale politiek heeft echter wel een prijs en daar zijn we ons opeens bijzonder bewust van. Inherent aan het systeem is een focus op korte termijn en een hiermee samenhangende kwetsbaarheid. We betalen nu de prijs voor de voortdurende wereldwijde zoektocht naar goedkope productiemiddelen. De wereldwijde economie is zo uiteengerafeld en kwetsbaar geworden dat een pandemie, gewapend conflict of handelspolitiek direct repercussies heeft voor de beschikbaarheid van productiemiddelen en voor de prijs hiervan. Hoewel onze economie op macroniveau wel een stootje kan hebben, wordt de impact van inflatie vooral gevoeld op microniveau. De armoedegrens schuift op en naar schatting leven in 2024 een miljoen gezinnen in armoede in Nederland. Voordat we ingaan op oplossingen voor schaarste en inflatie, verdiepen we op de twee grootste inherente tekortkomingen van de vrijemarkteconomie, namelijk de beperkte focus op hernieuwbaarheid en de toenemende kwetsbaarheid.

Ons systeem beperkt hernieuwbaarheid

Een belangrijk kenmerk van de vrijemarkteconomie is dat er geen natuurlijke prikkel is om voldoende te investeren in hernieuwbaarheid van productiemiddelen. De tucht van de markt en van investeerders, maakt dat bedrijven mondiaal op zoek gaan naar goedkope productiemiddelen. Er vindt exploratie plaats naar nieuwe voorraden delfstoffen, bedrijfsactiviteiten worden verplaatst naar landen waar arbeidskosten laag zijn en door middel van financiële constructies worden de kosten van kapitaal geminimaliseerd. Overheden en handelsorganisaties stellen zich ten doel belemmeringen in de vrije markt zo goed mogelijk weg te nemen. Een belangrijk voordeel van de vrijemarkteconomie is dat het niet discrimineert. Alle bedrijven en landen krijgen de mogelijkheid hun productiemiddelen te verkopen op een mondiale markt. Het grote nadeel van het systeem is echter dat er geen inherente prikkel is voor hernieuwbaarheid van productiemiddelen. Zolang en zodra het goedkoper is om reserves (van grondstoffen, van mensen) aan te boren, is het economisch niet rationeel om te investeren in hernieuwbaarheid. Onze afhankelijkheid van fossiele brandstoffen, zoals kolen, olie en gas, vormt een goede illustratie van de 'exploitatieve' neiging van het systeem. De energietransitie naar hernieuwbare brandstoffen zou al veel verder kunnen zijn, als overheid en bedrijfsleven gecoördineerde actie hadden gepleegd.

Veel gesprekken in het onderzoek gingen over verduurzaming. Met name op het vlak van grondstoffen gaven veel organisaties aan verder te willen staan op dit vlak. Het motief is hierbij niet alleen de lange termijn beschikbaarheid van grondstoffen, maar ook de milieuschade die de productie en verwerking van de huidige grondstoffen met zich meebrengt. Het ontbreekt bedrijven vaak niet aan de wil, maar wel aan de haalbaarheid van de businesscase. De meeste bedrijven concurreren op Europees of mondiaal niveau en een sterke stijging van de kosten van grondstoffen heeft direct repercussies voor omzet en marktaandeel. Ondernemers vinden het in de meeste gevallen niet meer dan vanzelfsprekend dat overheden de teugels aantrekken, bijvoorbeeld door emissierechten te bepalen of stikstofnormen te stellen, maar vragen meer ondersteuning bij een duurzame transformatie. Of het nu gaat over de ontwikkeling van diepe geothermie, waterstof of stikstofuitstoot beperkende innovatie, innovatie maakt het mogelijk om een transitie te maken naar hernieuwbare grondstoffen. Individuele bedrijven slagen er echter niet voldoende in om de investeringen op te brengen die deze fundamentele innovaties vergen.

Ons systeem vergroot kwetsbaarheid

De gesprekken met ondernemers hebben ons geleerd dat ons huidige systeem niet alleen leidt tot een te beperkte prikkel op het vlak van verduurzaming, de ontwikkeling van mensen en een houdbare financiële huishouding. Ons systeem vergroot ook nog eens de kwetsbaarheid, zodat relatief kleine disrupties enorme effecten kunnen hebben. De wetten van vraag en aanbod, prijsmechanismen, handelsstromen, specialisatie, prijsconcurrentie en arbeidsdeling, maken het systeem kwetsbaar voor schokken. Het systeem houdt niet van onvoorspelbaarheid en onzekerheid, terwijl het - paradoxaal genoeg - deze onzekerheid grotendeels zelf creëert. Een issue aan de ene kant van de wereld kan een kettingreactie aan de andere kant van de wereld in gang kan zetten. Hoewel kleine crises nog wel op te vangen zijn, hebben we het afgelopen jaren gezien dat gebeurtenissen met een totaal verschillende achtergrond (een financiële crisis, een gezondheids crisis, een gewapend conflict) het systeem uit balans brengen. Het systeem heeft dan de neiging om zich tegen ons te keren en issues te vergroten in plaats van te beperken.

Een simpel voorbeeld van een bouwondernemer maakt duidelijk hoe schaarste en inflatie inherent zijn aan het ons kwetsbare systeem van efficiency. De bouwketen bestaat uit veel tussenschakels, die tot voor kort nauwelijks

voorraad aanlegden. Voorraad betekent namelijk opslagkosten, werkkapitaalbehoefte en daarmee kosten. Een tijdelijke mismatch tussen vraag en aanbod van bouwmaterialen, heeft er in de hele keten echter toe geleid dat de voorraden maximaal werden aangevuld. Dit fenomeen veroorzaakt een verdere marktverstoring en stijgende prijzen. Een ondernemer in verpakkingen gaf aan dat de prijs van papier nog nooit zo hoog is geweest en dat tegelijkertijd het magazijn nog nooit zo vol heeft gelegen. Ditzelfde hefboomeffect heeft zich op allerlei fronten voorgedaan, bijvoorbeeld op het vlak van energiebronnen.

De kwetsbaarheid van ons systeem zit niet alleen in de organisatie van supply chains en toegang tot grondstoffen, maar ook in de wijze waarop veel bedrijven financieel en operationeel zijn gestructureerd. Het creëren van leverage, het werken met veel vreemd vermogen, is in goede tijden aantrekkelijk, maar zet in tijden van inflatie ook een hefboom op de financiële problematiek. Doordat markttrentes oplopen en doorvertaald moeten worden in de kosten van producten, stijgt de inflatie verder. Het werken met een flexibele schil van zzp'ers heeft eveneens de neiging om de kwetsbaarheid van organisaties te vergoten. De inzet van een flexibele schil is handig als de markt van vraag en aanbod redelijk in evenwicht is, maar op het moment van een structurele disbalans worden de risico's eenzijdig belegd. Veel bedrijven geven aan de huidige situatie, waarin een belangrijk deel van de arbeidsmarktschaarste wordt ingevuld met zzp'ers, als onwenselijk te zien. De inhuur van zzp'ers vergroot de kosten, maar leidt ook tot ongewenste verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen flexibele inhuur en vast personeel. Veel ondernemers geven aan dat het werken met vaste en betrokken medewerkers, die zich autonoom voelen en zich kunnen ontwikkelen binnen hun vak, meer stabiliteit en toegevoegde waarde biedt dan flexibele inzet.

Van systeemcrisis naar systeemverandering

Schaarste problematiek staat in al haar facetten prominent op de agenda van familiebedrijven, zoveel is zeker. Wij denken dat de problematiek het komende decennia bovenaan de agenda zal blijven staan. De reden is dat de wal het schip lijkt te keren. De crises die we de afgelopen jaren hebben doorstaan, zijn namelijk geen losstaande incidenten, maar vormen een belangrijk patroon dat duidelijk maakt dat de wijze waarop de economie is georganiseerd niet langer houdbaar is. Voor wie de milieucrisis, grondstoffencrisis, de energiecrisis en de koopkrachtcrisis nog niet voldoende tekenen aan de wand vormen, is het misschien wachten op een aanstaande financiële crisis of een huizen crisis¹. Alle crises zijn wat ons betreft symptomen van een systeem dat piept en kraakt, maar ook een voorbode voor een op handen zijnde verandering van economie en maatschappij.

Wij zijn vaak geneigd om een crisis op te vatten als iets tijdelijks, waarna we weer terug keren naar het oude normaal. De hoeveelheid en de aard van de crises die we nu zien duiden echter op een structurele verandering. De originele betekenis van het woord crisis grijpt terug op het Grieks en kan het beste worden vertaald als een 'beslissend keerpunt'. Deze definitie strookt het beste met het gevoel dat de betrokken ondernemers hebben bij huidige tijdsgewricht. De crises luiden een nieuw tijdperk in. De systeemcrisis die we ervaren, wordt uiteindelijk opgelost met een systeemverandering. En deze systeemverandering richt zich op het systeemfalen van nu: het gebrek aan hernieuwbaarheid en de hoge mate van kwetsbaarheid. Een nieuw systeem vraagt om een ruime toegang tot hernieuwbare en herbruikbare productiemiddelen, variërend van schone energiebronnen, emissiearme grondstoffen, vitale mensen, energiek ondernemerschap en slimme technologie. Een nieuw systeem vraagt ook om weerbaarheid; minder afhankelijkheid van geopolitiek en economische grillen, kleinere kringlopen, een gezonde financiering, meer structurele samenwerking en minder marktdenken.

In dit paper staan we stil bij ideeën om zowel in het systeem als aan het systeem te werken. In het systeem zien we veel kansen om hun huidige werkwijze te verduurzamen. Het systeem zelf kan worden gekraakt door de economie anders te organiseren. Op beide speelborden zijn familiebedrijven aan zet. We zijn van mening dat familiebedrijven een sleutelrol hebben in het werken aan een aan een duurzame en veerkrachtige economie. Vanwege hun focus op de lange termijn en hun betrokkenheid bij hun omgeving, zijn zij uitverkoren om het pad te effenen voor andere bedrijven, de maatschappij en de politiek. Familiebedrijven hebben *skin in the game*. Ze doen de juiste dingen omdat hun falen pijn doet en consequenties heeft voor de toekomst. Tegelijkertijd zien we dat familiebedrijven momenteel worstelen met hun rol. Veel oplossingsrichting vergen namelijk coördinatie en samenwerking en dit is een punt waar familiebedrijven historisch minder goed in zijn. Familiebedrijven zijn gewend om autonoom te opereren, zelf hun boontjes te doppen en goed te zorgen voor medewerkers en klanten. De problematiek waar ze nu mee worden geconfronteerd laat zich echter steeds moeilijker oplossen binnen de organisatie. Er moet op een ander schaalniveau worden geacteerd en actief samengewerkt met andere familiebedrijven, met overheden en met kennisinstellingen.

¹ Zie ook ons paper Oekraïne en het omgaan met voorspelde verrassingen (<https://jesterstrategy.com/nl/blogs/oekraïne-en-het-omgaan-met-voorspelde-verrassingen/>)

Werken in het systeem

Met in het achterhoofd het belang van samenwerking, is er met familiebedrijven gekeken naar kansen om binnen ons systeem van vrije marktwerking een antwoord te bieden op schaarste en inflatie. De centrale vraag was hierbij: hoe creëren we een houdbaar systeem, waarbij we gebruik maken van hernieuwbare productiemiddelen. In onze gesprekken hebben we een onderscheid gemaakt tussen de productiemiddelen arbeid, natuurlijke hulpbronnen, intellect en financieel kapitaal. Per productiemiddel zijn de drijvers onder schaarste in kaart gebracht en is er gesproken over oplossingen. In de gesprekken werd het structurele karakter van de problematiek duidelijk. Er zijn geen 'easy fixes'. De oplossingen waar familiebedrijven aan werken of over denken hebben allen te maken met het creëren van hernieuwbaarheid. Het verwerven van productiemiddelen wordt niet langer gezien als kostenpost, maar vooral als een noodzakelijke investering in de toekomst.

We lopen de productiemiddelen af in de volgorde van prioriteit die de ondernemers hebben toegekend:

- 1) Schaarste in de arbeidsmarkt
- 2) Schaarste aan natuurlijke hulpbronnen
- 3) Schaarste aan intellectueel kapitaal
- 4) Schaarste aan financieel kapitaal

1. Schaarste in de arbeidsmarkt

Met stip de belangrijkste schaarstefactor voor familiebedrijven ligt in de arbeidsmarkt. Het wordt voor familiebedrijven over de hele linie steeds lastiger om mensen te vinden en te behouden voor het bedrijf. Vooral specifieke functies zoals operator, software engineer, hardware engineer of vrachtwagenchauffeur zijn moeilijk te vinden. De schaarste manifesteert zich over de gehele linie, echter de arbeidsmarkt voor administratieve functies en managementfuncties lijkt iets ruimer. Familiebedrijven die actief zijn in het buitenland geven aan daar ook veel schaarste te ervaren. Vaak lukt het in Nederland iets beter om geschikt personeel te vinden dan erbuiten. De reden die hiervoor wordt aangedragen is de mensgerichte cultuur binnen familiebedrijven en de verankering die familiebedrijven vaak hebben in de regio. Arbeidsmarktschaarste zal de komende jaren aan de orde van de dag zijn, aangezien vrijwel alle bedrijven aangeven een uitstroom tegemoet te zien van medewerkers die met pensioen gaan. Oplossingen voor het arbeidsmarktprobleem zijn niet altijd makkelijk, maar familiebedrijven hebben goede kaarten in handen.

Uit de diverse gesprekken met familiebedrijven komt duidelijk naar voren dat familiebedrijven voornemens zijn om structureel en langdurig te investeren in hun personeel. Er wordt geen genoegen genomen met tijdelijke oplossingen, zoals het werken met uitzendkrachten of externe inhuur. Familiebedrijven over de volledige linie willen investeren in de ontwikkeling van hun personeel en staan hierbij open voor onconventionele ideeën. De ervaringen, voorbeelden en ideeën zijn gerangschikt in oplossingen die alleen en samen genomen kunnen worden.

	Alleen	Samen
Werven	• Investeer in communicatie	• Zet in op gezamenlijke arbeidsmarktcampagnes
	• Werf mensen met afstand tot arbeidsmarkt	• Werk samen met SW-bedrijven
Behouden	• Bied voldoende flexibiliteit	• Deel 'best practices'
	• Verbind op purpose	• Maak gezamenlijk impact
Ontwikkelen	• Faciliteer job rotation	• Wissel medewerkers uit

	• Zet een opleidingsinstituut op	• Zet gezamenlijk een opleidingsinstituut op
Organiseren	• Zet in op jobcarving	• Gezamenlijke flex-pool
	• Organiseer naar skills	• 'Gig'-platform

Tabel 1: Oplossingen schaarste arbeidsmarkt

Werving

Natuurlijk is het van groot belang in staat te zijn voldoende talent binnen te krijgen. Familiebedrijven geven aan dat ondernemende medewerkers met hart voor de zaak het verschil maken ten opzichte van 'corporate' concurrenten. Bij sommige familiebedrijven loopt werving nog vooral via informele netwerken. Dat is sterk, maar heeft als consequentie dat er vaak (te) weinig aandacht wordt geschonken aan formele arbeidsmarktcommunicatie. Een aantal bedrijven heeft de laatste tijd geïnvesteerd in hun corporate story en de wijze waarop deze verteld wordt via de website en kan zich verheugen in een toenemend aantal kandidaten. "Het verhaal van familiebedrijven spreekt aan, mensen zijn graag onderdeel van een verhaal en verbinden zich met de familiale waarden", aldus een DGA. Op het vlak van structurele arbeidsmarktcommunicatie liggen ook gezamenlijk veel kansen. Zo kunnen familiebedrijven overwegen om gezamenlijk arbeidsmarktcampagnes op te zetten en hierin de unieke lange termijn oriëntatie van familiebedrijven te benadrukken. Door samen te werken kunnen de kosten worden verlaagd en kan er een groter bereik worden gerealiseerd. Campagnes kunnen worden ondersteund door gezamenlijk open dagen te organiseren.

Een kans op het vlak van het weven van loyaal personeel die meerdere ondernemingen herkennen, is het werven van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een DGA vertelde ons gebruik te maken van de Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO), een instrument waarmee organisaties kunnen laten zien dat zij sociaal ondernemen en bijdragen aan het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De PSO meet de mate waarin een organisatie bijdraagt aan de werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij wordt gekeken naar vier niveaus: aspirant, trede 1, trede 2 en trede 3. Een organisatie die voldoet aan de criteria voor trede 3 levert op de meest duurzame manier een bijdrage aan het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. TNO levert ondersteuning aan organisaties die aan de slag willen gaan met de prestatieladder. De DGA in kwestie gaf aan dat de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet alleen leidt tot meer capaciteit, maar ook zeer goed wordt ontvangen binnen de organisatie. Familiebedrijven kunnen zelfstandig een programma opzetten om werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook samen liggen er veel mogelijkheden. Hierbij kan ook samenwerking worden gezocht met SW-bedrijven, bijvoorbeeld om geschikte kandidaten te vinden of om samen een project of een sociale onderneming op te zetten.

Behoud

Eén van de DGA's die wij spraken, vertrouwde ons toe dat de grootste succesfactor op het vlak van HR ligt in het dichthouden van de achterdeur. Door actief te sturen op ongewenst verloop onder medewerkers, kunnen mensen behouden blijven voor het bedrijf. Nu is het behoud van goede medewerkers met een duidelijke arbeidsmarktwaarde natuurlijk gemakkelijker gezegd dan gedaan. Een gesprekspartner gaf aan dat boeien en binden van personeel een kwestie van én, én, én is. Een goed salaris, voldoende opleidingsmogelijkheden, een traineeprogramma, aandacht voor vitaliteit, het is allemaal belangrijk. Er is echter een aantal zaken door meerdere ondernemers is genoemd. Allereerst een praktische, het bieden van voldoende flexibiliteit. Medewerkers hechten steeds meer waarde aan het kunnen afstemmen van hun werk bij hun persoonlijke situatie. Met zaken als flexibele werktijden, thuiswerkmogelijkheden, deeltijdwerk, goede verlofregelingen of zelfs *job sharing* (twee personen vullen bijvoorbeeld samen 1 functie in), kan bijgedragen worden aan een aantrekkelijk werkgeverschap. Familiebedrijven doen er goed aan ervaringen en *best practices* te delen op dit vlak.

Een tweede, veel fundamenteeler thema dat door meerdere ondernemers genoemd is, is het zoeken van verbinding op *purpose*. Een purpose gaat over het waarom van de organisatie. Het is een hoger doel dat verder gaat dan alleen het maken van winst. Een purpose kan bijvoorbeeld zijn om een maatschappelijk probleem aan te pakken, een positieve impact te maken op de samenleving of een bijdrage te leveren aan een duurzame toekomst. Een gedeelde purpose kan zorgen voor meer betrokkenheid en motivatie bij werknemers, omdat zij zich kunnen identificeren met de doelen en waarden van de organisatie. In het DNA van de familiebedrijven zit een langetermijnorientatie. Sommige bedrijven spraken van rentmeesterschap: het bedrijf goed achterlaten voor de volgende generatie en tegelijkertijd de aarde beter achterlaten dan je hem aantrof. In dit kader kunnen familiebedrijven ook verbinding zoeken met elkaar, om samen te werken aan het bereiken van impact op een gezamenlijk thema.

Ontwikkelen

Een belangrijk thema voor medewerkers, met name die van de jongere generaties, is ontwikkeling. Men wil zich tijdens de loopbaan blijven doorontwikkelen, zowel op persoonlijk als op professioneel vlak. Voor familiebedrijven biedt dit een belangrijke kans. Investeren in groei en ontwikkeling zijn niet alleen belangrijk voor de medewerker zelf, maar dragen ook bij aan de duurzaamheid en het concurrentievermogen van het bedrijf. Er zijn veel kansen te benutten voor familiebedrijven. Zo kan medewerkers de kans worden gegeven om cross-functionele ervaringen op te doen, door in verschillende afdelingen of functies binnen het bedrijf te werken. Een ondernemer gaf aan dat dit niet alleen de ontwikkeling van medewerkers bevordert, maar ook tot innovatieve ideeën of synergiën tussen afdelingen leidt. Een stap verder op dit vlak is het ontwikkelen van een uitwisselingsprogramma voor medewerkers tussen familiebedrijven. Naast directe ontwikkeling van de medewerker biedt dit netwerkmogelijkheden, mogelijkheden tot verbeterde samenwerking en mogelijkheden tot innovatie.

Naast uitwisseling van medewerkers binnen of tussen afdelingen en bedrijven, liggen er ook veel kansen in het aanbieden van een goed opleidingsprogramma. Een van de interviewpartners gaf aan dat het bedrijf een eigen BBL-opleiding heeft ontwikkeld met een extern instituut en dat dit voor sommige medewerkers van doorslaggevend belang is. Andere organisaties hebben het aloude meester-gezel systeem doorontwikkeld, om kennisoverdracht tussen de generaties te optimaliseren. Sommige familiebedrijven werken samen met elkaar of met gemeenten en onderwijsinstellingen in het ontwikkelen van medewerkers. Vooral in de technische sectoren zijn er veel brede initiatieven om scholieren te interesseren voor de maaksector en medewerkers nieuwe vaardigheden bij te brengen. I_Lab in de regio Gorinchem is een mooi voorbeeld van een samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid om leren, werken en innoveren samen te brengen.

Organiseren

Het interesseren, werven, behouden en doorontwikkelen van medewerkers is van groot belang. Door mensen uitdagingen te bieden blijven ze nieuwsgierig, energiek en zijn ze langdurig inzetbaar. Tegelijk is het voor familiebedrijven ook relevant kritisch te kijken naar de wijze waarop het werk organiseren. Soms kan door simpele aanpassingen in werkverdeling en/of processen het werk veel interessanter gemaakt worden. In de simpele variant kunnen familiebedrijven op zoek gaan naar manieren om medewerkers te accommoderen in hun specifieke wensen op het vlak van werktijden en plaatsen. Er kunnen afspraken gemaakt worden over fysieke aanwezigheid en online werken. Soms kunnen werkzaamheden zo aangepast worden dat meerdere mensen één functie kunnen invullen. Voor bepaalde type werkzaamheden kunnen bedrijven samen een flexpool opzetten of medewerkers delen. Een stapje verder kan nagedacht worden over jobcarving, waarbij bestaande functies of werkprocessen worden opgesplitst in meerdere kleine functies, die specifiek zijn afgestemd op de vaardigheden en interesses van individuele medewerkers. Het is namelijk lang niet altijd zo dat de bestaande functiebeschrijvingen goed passen bij vaardigheden en interesses van medewerkers. Veelal worden vaardigheden van mensen onderbenut. Medewerkers blinken vaak uit in een bepaalde set vaardigheden en hoe vaker ze deze in kunnen zetten, hoe gelukkiger ze zijn. In lijn met deze gedachten kunnen familiebedrijven overwegen om specifieke vraagstukken of projecten aan te bieden op een 'gig'-platform. Hiermee kunnen medewerkers nu en dan een project bij een ander bedrijf oppakken op een vakgebied waar ze sterk in zijn en gemotiveerd van raken.

2. Schaarste aan natuurlijke hulpbronnen

Op nummer 2 in het lijstje van schaarstefactoren staat de schaarste aan natuurlijke hulpbronnen. Natuurlijke hulpbronnen zijn van cruciaal belang voor de economie, samenleving en het milieu. Fossiele grondstoffen, zoals olie en gas, zijn een belangrijke energiebron voor industrieën en transport. Zeldzame metalen worden gebruikt in de productie van elektronische apparaten en zijn daarom essentieel voor de technologische vooruitgang. Chemische stoffen, zoals kunststoffen en medicijnen, hebben een breed scala aan toepassingen en zijn van vitaal belang voor de moderne gezondheidszorg en het dagelijks leven. Mineralen zijn belangrijke grondstoffen voor de bouw, elektronica en transport. Water is een onmisbaar element voor het leven op aarde en wordt gebruikt in de landbouw, industrie en huishoudens. Agrarische grondstoffen, zoals granen, groenten en fruit, zijn essentieel voor de voedselvoorziening en de economie.

Waar schaarste in de arbeidsmarkt veel ondernemingen het gevoel geeft dat ze nog enige grip hebben op het verminderen van de schaarste, wordt dat bij schaarste aan natuurlijke hulpbronnen veel minder ervaren. Bijna alle organisaties die wij gesproken hebben, zijn afhankelijk van grondstoffen en halffabricaten die elders in de wereld worden gewonnen of geproduceerd. Er valt met andere woorden relatief weinig controle uit te oefenen op een stabiele levering tegen voorspelbare prijzen. Veel familiebedrijven hebben aan den lijve ondervonden welke impact een pandemie of een oorlog kan hebben op een stabiele levering van grondstoffen en halffabricaten. In een wereld met een groeiende bevolking, toenemende economische ontwikkeling en geopolitieke onrust komt een stabiele levering tegen voorspelbare prijzen steeds verder onder druk te staan. Voor familiebedrijven is het van groot belang

om in te zetten op efficiëntie, hergebruik en meer lokale ketens. De ondernemers die wij spraken, hebben hier gelukkig de nodige beelden bij. In de tabel hieronder staan opties die ondernemers alleen en samen kunnen uitvoeren om de aanvoer van grondstoffen en halffabricaten zo voorspelbaar en stabiel mogelijk te houden.

	Alleen	Samen
Fossiele energiebronnen	• Verduurzamen energievoorziening (electrificatie)	• Verduurzamen energievoorziening (waterstof, geothermie)
	• Efficiëntie productieprocessen en energiebesparing	• Efficiëntie ketenprocessen en energiebesparing
Zeldzame metalen	• Zelf gebruikte metalen recycleren	• Collectieve producentenverantwoordelijkheid
	• Productie efficiënter maken om zo minder te verbruiken	• Gezamenlijk investeren in/opzetten van onderzoek naar alternatieven
Mineralen	• Investeren in recycling	• Samen investeren in technologie voor afvalverwerking
	• Investeren in alternatieve, biobased materialen	• Samen publiek-private samenwerkingen opzetten
Water	• Hergebruik van water	• Samen investeren in duurzame waterprojecten
	• Waterbesparingstechnologieën	• Samenwerken met overheden en maatschappelijke organisaties

Tabel 2: Oplossingen schaarste natuurlijke hulpbronnen

Fossiele energiebronnen

De impact van een schaarste aan fossiele energiebronnen is de afgelopen jaren pijnlijk duidelijk geworden. Het conflict in Oekraïne en de geopolitieke spanningen die hieruit voortkomen, hebben de aanvoer van gas en olie uit Rusland stilgelegd. Prijzen voor energie zijn sterk gestegen. Hoewel energieprijzen inmiddels weer wat dalen, zal schaarste aan fossiele energiebronnen de komende decennia centraal staan en zullen prijzen structureel hoog blijven. De relatief hoge prijsniveaus komen voort uit belastingen (bijv. CO₂-heffingen), die het gebruik van fossiele energiebronnen ontmoedigen. Fossiele brandstoffen leiden namelijk tot een uitstoot aan CO₂ en tot opwarming van de aarde. Linksom of rechtsom is het voor ondernemers van belang zich voor te bereiden op een wereld waarin het gebruik van fossiele energie steeds duurder en onwenselijker wordt.

Ondernemers kunnen direct aan de slag gaan om hun afhankelijkheid van fossiele brandstoffen te beperken. De belangrijkste actie is om de energievoorziening van de onderneming te verduurzamen. In veel gevallen zal dit elektrificatie betekenen. Het zelf opwekken van energie (zon, wind, biomassa), opslaan van energie en gebruiken hiervan (elektrisch of hybride auto's, vrachtwagens, landbouwvoertuigen, bouwkransen, verwarming van panden) biedt veel potentie en een interessante business case. Samen kan ingezet worden op technologische innovatie. Zowel rond het thema waterstof als diepe geothermie zijn veel voordelen te behalen voor energie-intensieve bedrijven. Vaak zijn de investeringen te groot om zelfstandig op te pakken, maar biedt een consortium een uitweg. Een tweede -aanvullende route- om de afhankelijkheid van fossiele energie te beperken is het investeren in meer efficiëntie en energiebesparing. Door productieprocessen efficiënter te maken, neemt het energiegebruik af. Binnen de faciliteiten kunnen bovendien veel energiebesparende maatregelen worden getroffen, zoals het gebruik van energiezuinige verlichting, verwarming en koeling. Op collectief niveau liggen er kansen om ketenprocessen onder de loep te nemen. Veel ondernemers zagen kansen om gezamenlijk te werken aan bijvoorbeeld het gebruik van duurzame grondstoffen en verpakkingen of een efficiëntere en duurzamere logistiek te ontwikkelen.

Zeldzame metalen

Schaarste van zeldzame metalen is van belang voor familiebedrijven omdat veel bedrijven afhankelijk zijn van metalen voor hun productieprocessen. Denk bijvoorbeeld aan bedrijven in de elektronica- en automotive-sector, maar ook aan bedrijven in de energie-industrie, medische industrie en defensie-industrie. Schaarste aan zeldzame metalen kan leiden tot sterke prijsstijgingen, maar soms ook tot beperkter levering. Dit laatste levert vaak direct continuïteitsrisico's op voor bedrijven. Zeldzame metalen zijn eveneens vaak onderdeel van geopolitieke machtspolitiek. Het beperken van de afhankelijkheid van zeldzame metalen is daarom van groot belang voor bedrijven. Bedrijven doen er in dit kader goed aan om hun toeleveringsketen te diversifiëren en alternatieve grondstoffen te vinden.

Familiebedrijven kunnen schaarste van zeldzame metalen beperken door gebruik te maken van gerecyclede metalen uit bijvoorbeeld oude elektronica. Ze kunnen ook zelf hun producten dusdanig ontwerpen dat recycling makkelijker wordt. Soms is het ook mogelijk om alternatieve materialen te gebruiken. Deze oplossingen kunnen naast bijdragen aan een duurzame toekomst ook kosten besparen op de lange termijn. Op collectief niveau kunnen familiebedrijven ervoor kiezen om recyclingactiviteiten op te zetten. Vaak is hier voldoende schaal voor nodig om investeringen in recyclingtechnologie haalbaar te maken. Voor producten biedt wetgeving in het kader van de UPV (Uitgebreide Producentenverantwoordelijkheid) wellicht een goede aanleiding om samen met alle ketenschakels het recyclen van gebruikte metalen en het minimaliseren van restafval een impuls te geven. Een andere oplossing is gezamenlijk investeren in/opzetten van onderzoek naar alternatieven voor zeldzame metalen, zoals bioplastics of composieten. Door samen te werken aan de ontwikkeling van alternatieve materialen kunnen familiebedrijven niet alleen hun afhankelijkheid van zeldzame metalen verminderen, maar ook bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe duurzame technologieën.

Mineralen

Net als zeldzame metalen zijn mineralen essentieel voor vele industriële processen, waaronder de productie van elektronica, bouwmaterialen en chemicaliën. Ook mineralen zijn schaars en worden gewonnen in soms minder toegankelijke gebieden. Voor het gebruik van zeldzame mineralen geldt daarom ook dat een vermindering van het gebruik, de investering in recycling en het zoeken naar alternatieven veel richting biedt voor familiebedrijven. Voorbeelden van alternatieven in de bouwsector zijn materialen als bamboe, hout en papierpulp. Voorbeelden van alternatieven in de cosmetica en voedingssupplementen zijn organische materialen zoals kokosnoot, hennep en soja. Zelfstandig kan in worden gezet op het vinden van alternatieven en recycling. Gezamenlijk kan worden ingezet op het verminderen van afvalstromen en het terugwinnen van mineralen uit deze stromen. Daarnaast kunnen familiebedrijven samenwerken met universiteiten en onderzoeksinstituten om nieuwe methoden te ontwikkelen om mineralen efficiënter te winnen en te gebruiken.

Water

Hoewel een schaarste aan schoon water niet direct samenhangt met de organisatie van onze vrijemarkteconomie, is er veel zorg over deze productiefactor. Schaarste van water is een groeiend probleem dat wereldwijd speelt. Het heeft een grote impact op familiebedrijven die afhankelijk zijn van water voor hun activiteiten. Denk bijvoorbeeld aan producenten in de levensmiddelensector. Het verminderen van waterverbruik en het hergebruiken van water zijn oplossingen die bedrijven zelfstandig kunnen implementeren. Waterbesparingstechnologieën, zoals druppelirrigatie en het monitoren van waterverbruik, kunnen helpen om waterverbruik te verminderen en de afhankelijkheid van schoon water te verminderen. Het hergebruiken van water voor irrigatie en andere toepassingen kan ook helpen om de druk op waterbronnen te verminderen en de beschikbaarheid van schoon water te vergroten.

Om grotere uitdagingen aan te gaan, kunnen familiebedrijven samenwerken aan duurzame waterprojecten. Investerings in duurzame waterprojecten kunnen gezamenlijk worden gedaan om nieuwe technologieën en systemen te ontwikkelen en implementeren die watertekorten en watervervuiling aanpakken. Het delen van kosten en risico's kan deze investeringen haalbaarder maken en bijdragen aan een duurzame toekomst voor watergebruik in hun bedrijfsvoering. Bedrijven kunnen ook samenwerken met overheden en maatschappelijke organisaties. Door gezamenlijke projecten op te zetten en kennis en ervaringen uit te wisselen, kunnen ze werken aan het verminderen van watervervuiling en het verbeteren van duurzaam waterbeheer.

3. Schaarste aan intellectueel kapitaal

Natuurlijk doen disrupties in de arbeidsmarkt en in grondstoffenketens ondernemers direct pijn. Ze leiden ertoe dat het potentieel van de onderneming niet volledig wordt benut. Er zou zonder schaarste meer kunnen worden gemaakt en verkocht. Het is daarom niet gek dat deze twee punten bovenaan het lijstje met zorgen staan en ook niet dat oplossingen vooral liggen op het vlak van het duurzaam maken van arbeidsmarktelaties en grondstoffen, zodat externe omstandigheden zoals geopolitieke onrust en economische cycli minder impact hebben. Ondernemers kijken echter ook verder dan de dag van morgen. De manier waarop er in de toekomst waarde toegevoegd wordt en geld wordt verdiend, kan wel eens totaal anders zijn dan de wijze waarop dat vandaag de dag

gebeurt. Hier zit direct een punt van zorg. Op macroniveau laat onderzoek al jaren zien dat de innovatiekracht en productiviteit van het MKB onder druk staat. Op microniveau blijkt dat ondernemers dit herkennen. We hebben het gebrek aan vernieuwend vermogen geschaard onder de noemer van een schaarste aan intellectueel kapitaal. Schaarste aan intellectueel kapitaal kan een probleem vormen voor de Nederlandse economie, omdat dit kan leiden tot een gebrek aan innovatie, groei en concurrentievermogen van Nederlandse bedrijven. Intellectueel kapitaal omvat in onze definitie kennis, vaardigheden en creativiteit die niet altijd fysiek meetbaar zijn, maar wel een belangrijke bron van waardecreatie vormen.

Familiebedrijven hebben hun succes vaak te danken aan intellectueel kapitaal. Ooit zijn ze opgericht omdat ze een gat in de markt zagen, omdat ze unieke oplossingen wisten te bieden of zaken slimmer deden dan de concurrentie. Een risico bij bedrijven die al lang succesvol zijn, is echter bedrijfsblindheid, zo werd ons verteld in een interview. Families kunnen een tunnelvisie ontwikkelen, omdat ze vaak teruggaan in hun denken naar tijden die zakelijk succesvol waren. Daarnaast is het een valkuil om in de waan van de dag meegenomen te worden, waardoor er minder tijd is om in intellectueel kapitaal te investeren. Het is de vraag of ze snel genoeg voldoende nieuwe inzichten verwerven. Volgens een interviewpartner is voortdurende innovatie veel belangrijker dan het beschermen van een octrooi of de manier zoals het altijd ging. Gelukkig is er op het vlak van het vergroten van intellectueel kapitaal nog wat te leren. Laten we iets verder inzoomen op de verschillende vormen van intellectueel kapitaal, voordat we naar oplossingen toegaan. Er vallen namelijk meerdere soorten van intellectueel kapitaal te onderscheiden, namelijk menselijk, structureel, relationeel en creatief kapitaal. Menselijk kapitaal verwijst naar de kennis, vaardigheden en expertise van de werknemers van een bedrijf. Structureel kapitaal omvat de processen, systemen en technologieën die een bedrijf gebruikt om waarde te creëren. Hierbij hoort bijvoorbeeld intellectueel eigendom. Relationeel kapitaal heeft betrekking op de relaties die een bedrijf heeft met klanten, leveranciers en andere belanghebbenden. Ook merkimago is een belangrijk onderdeel van relationeel kapitaal. Creatief kapitaal verwijst naar het vermogen van een bedrijf om innovatief en creatief te zijn bij het vinden van oplossingen voor problemen en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Tijdens de gesprekken kwamen er verschillende oplossingen naar voren, die familiebedrijven alleen of samen kunnen uitvoeren om zo de schaarste aan intellectueel kapitaal te verminderen en zich voor te sorteren op de langere termijn.

	Alleen	Samen
Menselijk kapitaal	• Focus op 'leven lang leren'	• Samenwerken met onderwijsinstellingen
	• Focus op diversiteit	• Samenwerken via brancheverenigingen
Structureel kapitaal	• Opzetten van een kennismanagement systeem	• Samenwerken om data te verzamelen en inzichten te creëren
	• Werkwijze en ideeën van het bedrijf vastleggen	• Een gezamenlijke R&D opzetten
Relationeel kapitaal	• Het werken met launching customers	• Samenwerken in de regio
	• Het versterken van leveranciersrelaties	• Samenwerking in het buitenland
Creatief kapitaal	• Stimuleren van een innovatiecultuur	• Innovatie challenges "aanbesteden"
	• Bevorderen van samenwerking en diversiteit	• Samenwerking in consortia

Tabel 3: Oplossingen schaarste intellectueel kapitaal

Menselijk kapitaal

De kennis, ervaring en vaardigheden van medewerkers zijn voor een familiebedrijf onmisbaar. Deels is dit al besproken in het deel 'schaarste op de arbeidsmarkt', toch is het met betrekking tot intellectueel kapitaal belangrijk om ook nog de menselijke kant te benoemen. Eén van de oplossingen die een familiebedrijf zelfstandig kan nemen, is om de focus te leggen op een 'leven lang leren' beleid voor alle werknemers. Dit betekent dat werknemers constant worden aangemoedigd om zichzelf te blijven ontwikkelen en nieuwe vaardigheden te leren. Dit kan zijn door te leren van elkaar, maar ook door als familiebedrijf te leren van andere familiebedrijven. Een voorbeeld hiervan is het organiseren van interne workshops en trainingen, waarin medewerkers onderling of bij andere bedrijven hun kennis delen. Daarnaast kan een focus op diversiteit helpen bij het vergroten van het menselijk

kapitaal binnen een bedrijf. Door werknemers met verschillende achtergronden en vaardigheden aan te nemen, kan een bedrijf profiteren van nieuwe perspectieven en ideeën.

Het ontwikkelen van menselijk kapitaal kan bij uitstek via samenwerking. Zo kan samenwerking bijvoorbeeld plaatsvinden met opleidingsinstellingen. Sommige familiebedrijven hebben goede ervaringen opgedaan met hun op maat ontwikkelde opleidingsprogramma's. Samenwerking met branchegeenoten kan daarbij voldoende schaal inbrengen. Brancheverenigingen kunnen hier een belangrijke rol in vervullen, zowel bij de ontwikkeling van formele opleidingsprogramma's als bij de organisatie van actualiteitenseminars.

Structureel kapitaal

Structureel kapitaal gaat om systemen en technologieën die kennis vast leggen, zodat het daadwerkelijk gebruikt kan worden. Bij veel familiebedrijven zit de kennis vooral in de hoofden. Het gevaar hierbij is dat familiebedrijven – van soms grote omvang – vaak erg afhankelijk zijn van een select aantal individuen. Daarnaast doet zich door een transitie in data-verzameling een paradox voor; er is in deze tijd namelijk data in overvloed, maar een schaarste aan informatie. Ze zijn daarom gebaat bij het opzetten van een formeel kennismanagementsysteem. Dit systeem kan worden gebruikt om kennis en expertise binnen het bedrijf te organiseren, op te slaan en te delen, om zo nuttige informatie te kunnen distilleren. Door kennis goed op te slaan kan ook in kaart worden gebracht op welk vlak er lacunes liggen en hoe er aanvullende expertise kan worden ingebracht in bijvoorbeeld innovatietrajecten. Een belangrijk onderdeel van kennismanagement is ook het vastleggen van de werkwijze en unieke aanpak van het bedrijf. Vastlegging garandeert dat de werkwijze makkelijk over kan worden gedragen op anderen, maar leidt in veel gevallen ook tot de nodige verbeterideeën. Dit kan zowel gaan om kleine verbeteringen aan de dagelijkse routine, tot grootschalige innovaties die interne processen vervangen of volledig anders inrichten.

Samenwerking tussen familiebedrijven kan ook een effectieve manier zijn om structureel kapitaal te vergroten. Sommige vraagstukken zijn zo groot en nieuw dat de kennis en financiën niet door een enkele partij opgehoest kan worden. Samen kan in de pre-concurrentiele fase kennis worden vergaard, die individuele partijen zelf meenemen in hun innovatieprojecten. In het onderzoek waren meerdere familiebedrijven bij dergelijke samenwerkingen betrokken, bijvoorbeeld op het vlak van geothermie en decentrale opslag van elektriciteit. Het verzamelen van data en het creëren van inzichten kan worden gedaan door samen onderzoek uit te laten voeren, maar ook door bijvoorbeeld samen R&D-medewerkers aan te stellen. Een derde vorm is het delen van informatie binnen een joint venture. Een aantal bedrijven in de veeteelt deelt bijvoorbeeld data binnen een gezamenlijk platform, zodat door diverse combinaties meer geleerd kan worden op het vlak van bijvoorbeeld dierenwelzijn.

Relationeel kapitaal

Relationeel kapitaal gaat over de waarde die wordt gecreëerd door sterke relaties en netwerken, zowel binnen als buiten het bedrijf. Bij familiebedrijven zijn deze relaties vaak zeer sterk verankerd en soms in generaties opgebouwd. Familiebedrijven koesteren relaties en dit maakt dat ze ook zeer betrouwbare partners zijn als het gaat om samenwerkingsverbanden. Dit geldt op meerdere gebieden, maar niet op de laatste plaats als het gaat om vernieuwing. Een belangrijk voorbeeld van relationeel kapitaal, dat door bijna alle familiebedrijven met regelmaat wordt toegepast is het werken met *launching customers*. Bijna alle bedrijven hebben een aantal klanten met wie samen wordt gewerkt aan innovatieve proposities, of deze worden getest. Vaak is de win-win evident. De klant heeft als eerste de beschikking over nieuwe technologie en het familiebedrijf krijgt waardevolle input, die het kan gebruiken in het verder marktrijp maken van het product. Relationeel kapitaal kan in de keten ook 'achterwaarts' worden aangewend, bijvoorbeeld door gestructureerd samen te werken met leveranciers. Een aantal familiebedrijven richt zich hier actief op, bijvoorbeeld als exclusief representant van een producent in Nederland. Samenwerking met leveranciers op het vlak van productontwikkeling en innovatie heeft als voordeel dat het bedrijf vaak als eerste met nieuwe producten de markt op kan. Een aantal bedrijven gaf aan dat Nederland door veel internationale leveranciers wordt gezien als een interessante testmarkt voor vernieuwing, omdat het land dichtbevolkt is en de inwoners digitaal vaardig en koopkrachtig zijn. Een voordeel van samenwerking met leveranciers is dat er veel wederzijdse loyaliteit wordt gecreëerd. In tijden van extreme schaarste betaalt deze loyaliteit zich vaak dubbel en dwars uit.

Relationeel kapitaal kan in de keten worden ontwikkeld, maar natuurlijk ook daarbuiten. Het samenwerken met andere (familie)bedrijven in de regio is vaak bijzonder krachtig. De lijnen zijn vaak kort en soms kan er op onvermoede wijze worden samengewerkt, bijvoorbeeld op een de grote transitie zoals de energietransitie of de landbouwtransitie. Een regionaal bouwbedrijf dat wij spraken, werkt bijvoorbeeld samen met een energiebedrijf bij het realiseren van een buurtbatterij. Samenwerking met gelijksoortige bedrijven in het buitenland kan ook krachtig zijn. Samen is er vaak meer schaal te realiseren, terwijl er geen sprake is van directe concurrentie. Een aantal zakelijke dienstverleners werkt bijvoorbeeld in een internationaal netwerk, zowel om nieuwe innovaties te ontwikkelen als om klanten beter te kunnen bedienen door hen door te verwijzen naar partners.

Creatief kapitaal

Je zou kunnen stellen dat familiebedrijven met menselijk, structureel en relationeel kapitaal, de randvoorwaarden invullen voor creativiteit. De daadwerkelijke capaciteit van een bedrijf om nieuwe ideeën, innovaties en creatieve oplossingen te realiseren valt echter te classificeren als creatief kapitaal. Creatief kapitaal draagt bij aan het concurrentievermogen en de groei van het bedrijf. Een belangrijke manier om het creatief kapitaal te vergroten is het werken aan een stimulerende innovatiecultuur. Een aantal bedrijven dat wij spraken was heel bewust bezig met het stimuleren van medewerkers om creatief te denken en verbeterideeën te genereren. In sommige gevallen was er sprake van vaste momenten waarop medewerkers aan innovatieve projecten kunnen werken. Bij andere waren er ook specifieke ruimtes ingericht om inspiratie aan te wakkeren. Het maken van tijd en ruimte voor innovatie is van groot belang. Een aantal bedrijven gaf ook aan dat het erg belangrijk is om een cultuur van samenwerking en diversiteit te creëren. Juist door mensen van de buitendienst te laten samenwerken met bijvoorbeeld mensen van productie en logistiek worden er vaak nieuwe oplossingen bedacht en nieuwe werkwijze ontwikkelt. Natuurlijk kan creatief kapitaal ook in samenwerking worden ontwikkeld. Veel familiebedrijven zijn enigszins afhoudend ten aanzien van het samenwerken met concurrenten. Samenwerking met universiteiten en onderzoeksinstituten ligt dan meer voor de hand. Een beperkt aantal bedrijven dat wij spraken had bijvoorbeeld "innovatie challenges" uitgezet bij universiteiten en werkten met teams van studenten aan creatieve oplossingen voor belangrijke vraagstukken. Ook kiest een aantal familiebedrijven met regelmaat voor samenwerking in consortia, bijvoorbeeld om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, maar ook toegang te krijgen tot nieuwe markten of technologieën, of de kosten van onderzoek te spreiden.

4. Schaarste aan financieel kapitaal

Natuurlijk staan uitdagingen op het vlak arbeidsmarkt, grondstoffen en innovatie er hoog op de agenda van familiebedrijven. Toch kwamen ook een aantal bedrijven te spreken over hun financieel kapitaal, de wijze waarop ze zijn gefinancierd. Hoewel familiebedrijven misschien in de regel conservatiever zijn gefinancierd dan niet-familiebedrijven, werken veel bedrijven met significante hoeveelheden vreemd vermogen. Schaarste en inflatie heeft de kosten van vreemd vermogen inmiddels sterk vergroot en dit heeft veel impact op de financiële huishouding van bedrijven. Het is niet voor niets dat het aantal faillissementen in 2023 al met 80% is toegenomen dan een jaar eerder ten opzichte van een jaar eerder. Omdat schaarste en inflatie een systeemkenmerk zijn van onze oververhitte vrijemarkteconomie, is de kans groot dat het rentepeil de komende jaren volatiel zal zijn. In veel gesprekken kwam naar voren dat familiebedrijven daarom eigenlijk niet meer dan 50% vreemd vermogen zouden moeten tolereren. Minder vreemd vermogen maakt het bedrijf veel schokbestendiger. Hoewel een kleinere hefboom in goede tijden de winst wellicht beperkt, kan het in slechtere tijden het verschil tussen continuïteit en faillissement betekenen.

Het creëren van een gezonder verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen kan natuurlijk worden bewerkstelligd door minder op de limiet te gaan qua financiering. Een andere wijze is echter het eigen vermogen aan te sterken. Een aantal familiebedrijven gaf aan te denken aan een conservatiever dividendbeleid, maar ook het laten participeren van bijvoorbeeld medewerkers in het aandelenkapitaal is een manier om veel financiële stabiliteit te creëren. Het voordeel van een participatieregeling is dat het de continuïteit van het bedrijf kan waarborgen en de betrokkenheid van het personeel kan vergroten. Daarnaast zijn er veel mogelijkheden om investeringen in groei niet louter met vreemd vermogen te financieren. Samenwerking speelt hierbij een interessante rol. Een aantal bedrijven gaf aan te overwegen om meer te werken met bijvoorbeeld joint ventures bij de ontwikkeling en financiering van nieuwe technologie. Ook kan worden overwogen om samen met andere bedrijven vreemd vermogen aan te trekken, bijvoorbeeld door duurzame obligaties uit te geven. Ook kunnen familiebedrijven ervoor kiezen een deel van de activiteiten in een aparte BV onder te brengen en via *crowdfunding* investeerders aantrekken. Het is belangrijk om financieel maatwerk te creëren, waarbij het moederbedrijf financieel conservatief blijft en de satellietbedrijven meer risico kunnen nemen. Het is hierbij ook van belang om te accepteren dat niet alles lukt en dat soms bedrijfjes geliquideerd moeten worden. Natuurlijk zijn er ook andere manieren om te zorgen dat er wel kansen gepakt kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan het slim gebruik maken van overheidssubsidies of het zoeken van samenwerking met innovatiefondsen.

Werken aan het systeem

In de voorgaande paragraaf is ingegaan op mogelijkheden om binnen ons huidige systeem oplossingen te vinden voor vraagstukken van schaarste en inflatie. Natuurlijk is er nog ruimte binnen het systeem. De ervaring en inventiviteit van ondernemers heeft altijd geleid tot oplossingen. Wel is ons duidelijk geworden dat duurzame oplossingen vragen om lange termijn samenwerking tussen ondernemers. Alleen samen en met voldoende vasthoudendheid kan het systeem robuuster worden en in staat zijn om schokken te absorberen. Robuustheid betekent dat de afhankelijkheden in het systeem minder worden, dat er alternatieven zijn voor schaarste grondstoffen of dat grondstoffen hernieuwbaar worden. Robuustheid betekent ook dat er voorraden worden aangelegd, fysieke voorraden, intellectuele voorraden, financiële voorraden. Robuustheid helpt, zonder meer. Het vangt schokken op en voorkomt paniekreacties.

Toch is het inzetten op robuustheid alleen geen wondermiddel op de langere termijn. Redundante systemen, extra capaciteit, financiële buffers of hogere voorraadniveaus helpen om de eerste klappen op te vangen, maar bieden geen structureel soelaas. Ze verlengen de houdbaarheid van de vrijemarkteconomie door de scherpe randen te verzachten. Fundamenteel worden de spelregels echter niet veranderd. Het systeem zal altijd geneigd zijn te maximaliseren en korte termijn keuzes voorrang te geven over langere termijn keuzes. Opportunisme, het dienen van eigenbelang en een beperkte overheidsinmenging blijven belangrijke uitgangspunten voor de vrije markt. Werken aan het systeem zelf vergt daarom meer dan robuustheid. We moeten terug naar de tekentafel. Een auteur en wetenschapper die hier veel over heeft nagedacht is Nassim Taleb. Hij spreekt over 'antifragiliteit' als overtreffende trap van robuustheid. De essentie van antifragiliteit is lerend vermogen. Een robuust systeem is stevig en in staat klappen op te vangen, maar een antifragiel systeem is in staat te helen, te leren, te vernieuwen en voortdurend sterker te worden.

Van marktdenken naar resourcedenken

Nu is er wel het een en ander af te dingen op het denken van Taleb over antifragiliteit, maar er zijn ook interessante lessen te trekken. Taleb kijkt niet naar de economie als geheel, maar vooral naar de veerkracht van individuele actoren, van ondernemingen. Eigenlijk draait hij zaken om. Bedrijven zijn gewend om een rol in de keten te nemen, in te spelen op de behoefte van klanten, te specialiseren. Taleb moedigt bedrijven feitelijk aan om wat minder naar buiten te kijken en vooral naar binnen te kijken. Voor ondernemers is dan vooral de vraag hoe ze het kapitaal van de onderneming, de bundeling van mensen, grondstoffen, intellect en financiële middelen, zo goed mogelijk kunnen koesteren. In plaats van het aanpassen van de organisatie aan een specifieke marktvraag of klantbehoefte door middel van specialisatie, gaat het veel meer om het borgen van specifieke kennis, ervaring, vaardigheden en creativiteit, maar ook om het vermogen om deze unieke bundels van middelen en capaciteiten optimaal in te zetten. Feitelijk roept Taleb ondernemers op niet te veel te focussen op een specifieke marktvraag, maar voldoende aandacht te hebben voor unieke expertise, die vervolgens breder kan worden ingezet. Concreet betekent dit voor familiebedrijven dat ze dus moeten omdenken van markt naar mens centraal.

Hoewel generaties managers zijn opgeleid met marktdenken en managementmodellen zoals SWOT-analyses, 5-krachtenmodellen en marktanalyses veel worden gebruikt, merkten wij in de interviews dat veel ondernemers impliciet of expliciet een draai maken. De meeste mensen die wij spraken maken zich niet zoveel zorgen over de vraag uit de markt, maar maken zich vooral zorgen of hun bedrijf voldoende mensen aan kan trekken en uit kan dagen, of creativiteit en lerend vermogen wordt ontwikkeld, of het maatschappelijk mandaat sterk blijft en of het bedrijf wendbaar genoeg is om op lange termijn succesvol te blijven. Een bedrijf in technische apparaten gaf bijvoorbeeld aan liever te groeien door de skillset van medewerkers te gebruiken bij de ontwikkeling van nieuwe producten, dan door bestaande producten te blijven doorontwikkelen en wereldwijd aan te bieden. Voor bedrijven lijkt het belangrijker te worden te denken in specifieke vaardigheden en expertise, in plaats van in producten of diensten.

Organiseren voor de toekomst

We nemen even de tijd om het denken van Taleb en de impliciete observaties van de ondernemers die we spraken te doordenken, want de impact is best groot. Wat betekent het wanneer we niet langer marktvraag en commerciële kansen centraal stellen, maar vooral onze unieke resources en vaardigheden? Verliezen we dan veel omzet? Kunnen we ons dit permitteren? Wat voor werkzaamheden doen we dan over 10 jaar? En ... hoe bouwen we dan een unieke en houdbare set resources? Dit zijn natuurlijk legitieme vragen. Decennia marktdenken gaat niet in je koude kleren zitten. En toch zit er veel in. De meest pregnante schaarsteproblematiek lijkt misschien weg te

ebben, maar schaarste, inflatie, gebrek aan mensen, zal de komende decennia de toon zetten. Nederland en Europa hebben een enorme demografische uitdaging als gevolg van vergrijzing en ontgroening. We gaan een tijdperk tegemoet waarin er sprake is van een enorme marktvraag, maar weinig mensen om aan deze vraag te voorzien. In dat kader is de situatie in Japan interessant. Japan is namelijk al veel eerder dan Europa geconfronteerd met vergrijzing en een bevolkingskrimp. Toch is Japan erin geslaagd een sterke economie en een hoog niveau van welvaart en welzijn te realiseren.

Zeven organisatieprincipes

Wij hebben het gevoel dat er wat gloort. We zien dat de kant het neoliberale schip wat keert. Er zijn denkers die nadenken over hoe het anders kan. Er zijn voorbeelden van bedrijven, van landen, die succesvol zijn in een wereld van krimp. Tegelijkertijd is het natuurlijk ook deels experimenteren. Hoe bouw je een veerkrachtige onderneming voor de lange termijn. Hoe verzamel en bescherm je de resources die je nodig hebt, hoe organiseer je lerend vermogen, enthousiasme en knowhow? Op basis van de ideeën en voorbeelden van familiebedrijven, hebben wij zeven organisatieprincipes opgesteld. Deze principes zijn geen wet van meden en perzen, maar geven inspiratie en een richting. Ondernemers kunnen deze op maat maken voor het eigen bedrijf.

1. Denk vanuit expertise

Het eerste principe noemen we het denken vanuit expertise, iets waar familiebedrijven groot mee zijn geworden. De essentie hiervan is om na te gaan wat de organisatie echt uniek en onderscheidend maakt. Op welk vlak is de organisatie onverslaanbaar? Waar zit de energie van medewerkers? Waar zit kennis die in jaren is opgebouwd? Volgens familiebedrijven, is de kunst om niet te denken aan bestaande producten of diensten, dat zorgt namelijk voor bedrijfsblindheid, maar vooral in unieke vaardigheden. Vaardigheden kunnen zitten in unieke technische knowhow, logistieke knowhow, creativiteit, probleemoplossend vermogen en dergelijke. Deze vaardigheden zijn vaak veel breder in te zetten dan de huidige producten en diensten waarin ze verpakt zijn. Het is hierbij interessant om te kijken naar de Japanse conglomeraten zoals Suzuki, Toshiba, Mitsubishi, Hitachi, Itochu en dergelijke. Vaak kennen wij deze bedrijven vanuit een specifiek product, zoals een auto, een computer of een televisie. Deze conglomeraten bieden echter veel meer producten aan. Neem bijvoorbeeld Toshiba. Naast laptops en computers biedt dit bedrijf onder meer huishoudelijke apparatuur, energiesystemen, halfgeleiders, medische apparatuur, maar ook componenten voor ruimtevaartuigen aan. Mitsubishi levert auto's, elektronica, industriële machines, bouwmaterialen en energie-infrastructuur. Japanse bedrijven zijn voorbeelden van bedrijven die unieke expertise koesteren, expertise die zijn uitingsvorm vindt in een keur aan producten en diensten.

2. Denk in optionaliteit

Een tweede principe voor een veerkrachtige onderneming ligt in het verlengde van het denken vanuit unieke expertise. Het gaat om het denken in optionaliteit. Optionaliteit is het openhouden van keuzemogelijkheden. Het tegenovergestelde van optionaliteit is het kiezen voor één oplossing. Je raadt waarschijnlijk al dat liberaal besluitvormingsinstrumentarium vooral draait om het zoeken naar die ene optimale oplossing. Optionaliteit betekent echter dat ook suboptimale oplossingen belangrijk zijn. Het gaat om het belang iets te kiezen te hebben. Het gaat om alternatieve aanwendbaarheid en om meerdere oplossingen naast elkaar te laten bestaan. Het denken in optionaliteit betekent ook dat je als organisatie niet afhankelijk wilt zijn van een beperkt aantal leveranciers of afnemers. Je wilt in staat zijn unieke expertise dusdanig te configureren, dat je hiermee een oplossing kan bieden op nieuwe vraagstukken. Het denken in optionaliteit maakt de organisatie ook op langere termijn succesvol.

3. Waardeer het ambacht

Het koesteren van een ambacht is cruciaal voor het waarborgen van expertise. Bovendien geeft het hebben van een ambacht medewerkers veel voldoening. Japanners hebben een moeilijk te vertalen woord voor het waarderen het ambacht, namelijk *kodawari*. Kodawari staat voor de individuele standaard die medewerkers hanteren en die zich uit in kwaliteit en professionaliteit. Kodawari is zingeving. Kodawari gaat om voortdurend verbeteren. Werkgevers doen er goed aan het ambacht de ruimte te geven, want hier ligt de bron van zingeving en tevredenheid voor medewerkers en bovendien de basis voor voortdurende innovatie en vernieuwing. Een ondernemer gaf in onze gesprekken aan dat hij liever een nieuwe markt wilde betreden als de vaardigheden van zijn medewerkers hier een plek zouden hebben, dan een lucratieve markt waar hij minder uit de voeten kon met zijn personeel. Zijn medewerkers hadden kodawari en zolang ze aan hun ambacht konden werken zouden ze de organisatie niet verlaten.

4. Geef flexibiliteit en autonomie

In het verlengde van het koesteren van het aandacht en de drive om zaken voortdurend te verbeteren, is het eveneens van groot belang voldoende flexibiliteit en autonomie te schenken aan medewerkers. Het werken met een flexibele organisatiestructuur, waarbij relevante besluitvorming wordt gedecentraliseerd en medewerkers de ruimte krijgen om hun werk grotendeels zelf in te vullen, geeft ruimte aan creativiteit en productiviteit. Een voorbeeld dat genoemd werd is het organiseren van een holacratistische informatie, waar afstand wordt genomen

van top-down sturen. Ondernemers geven aan te ervaren dat het bieden van voldoende flexibiliteit en autonomie motivatie verhoogt, innovatie bevordert, besluitvorming versnelt en bovendien leidt tot meer groei en ontwikkeling van medewerkers. Natuurlijk stelt de top van de onderneming kaders, maar die zijn bij voorkeur ruim en teams en medewerkers krijgen samen de vrijheid om binnen de kaders tot invulling te komen.

5. Blijf leren en experimenteren

Bedrijven die hun mensen en resources centraal stellen, expertise koesteren en denken in opties zijn veerkrachtig. Belangrijk is het echter om een cultuur van leren en experimenteren aan te moedigen, ook als het tijdelijk minder goed gaat het met bedrijf. Het opbouwen van kennis en ervaring maakt het bedrijf namelijk weerbaar en veerkrachtig. Taleb noemt dit antifragiel, als tegenhanger van fragiel. Het bedrijf is in staat snel in te springen op relevante behoeften, uitdagingen en noodzakelijkheden. Een sterke en duurzame organisatiecultuur, waarin continu leren en groeien centraal staat, is echter niet zo makkelijk te creëren. Het vergt veiligheid en ruimte voor diversiteit. Tegelijkertijd daagt het uit en stimuleert het mensen het beste uit zichzelf en elkaar te halen.

6. Zet in op strategische samenwerking

Naast het centraal stellen van resources, van medewerkers, kennis, duurzame grondstoffen en kennis en kunde, is het voor familiebedrijven van groot belang om samen te werken met andere (familie)bedrijven. Samenwerking met anderen is voor familiebedrijven vaak nog een teer punt. Familiebedrijven zijn gewend om autonoom te opereren, zelf hun boontjes te doppen en goed te zorgen voor medewerkers en klanten. De problematiek waar ze nu mee worden geconfronteerd, laat zich echter steeds moeilijker oplossen binnen de organisatie. Er moet op een ander schaalniveau worden geacteerd en actief samengewerkt met andere familiebedrijven, met overheden en met kennisinstellingen.

7. Maak medewerkers eigenaar

In onze gesprekken met DGA's is het onderwerp medewerkersparticipatie opvallend vaak de revue gepasseerd. Het laten meedelen van medewerkers in het kapitaal van de onderneming, zoals bijvoorbeeld via aandelen of participaties, stimuleert eigenaarschap en betrokkenheid bij de organisatie. Medewerkers identificeren zich niet alleen met de voldoening die hun baan geeft, maar ook met het succes van het bedrijf. Overigens hoeft medewerkersparticipatie de slagkracht van het bestuur van een organisatie niet in het geding te brengen. We spraken een succesvolle organisatie waar alle aandelen waren gecertificeerd en een STAK (Stichting Administratiekantoor) namens de aandeelhouders het stemrecht uitoefende. Meerdere DGA's gaven aan een vorm van medewerkersparticipatie te overwegen, zoals bijvoorbeeld steward ownership, waar stewards die gericht zijn om lange termijn impact in plaats van korte termijn winstmaximalisatie, de koers van een bedrijf bepalen.

Familiebedrijven en samenwerking

Het is niet gek dat familiebedrijven moeite hebben met samenwerking. Sterker nog er zijn boeken volgeschreven over de vraag waarom rationele actoren (zoals bedrijven) niet overgaan tot samenwerking, terwijl dit wel in hun belang is om te doen. Voor degenen die dit interesseert staan we kort stil bij inzichten vanuit de speltheorie, specifiek vanuit het prisoner's dilemma. We hebben het klassieke prisoner's dilemma toegepast op 2 fictieve ondernemingen die samen 90% van de markt beleveren met hun product. Bij het maken van hun product wordt veel gebruik gemaakt van fossiele brandstoffen. Nu is er een nieuwe productiemethode beschikbaar die het gebruik van fossiele brandstoffen sterk reduceert. De methode is echter 50% duurder dan de klassieke productiemethode. De bedrijven ondernemingen zijn elkaars concurrent en communiceren, mede als gevolg van mededingingsregels, niet met elkaar. Beide ondernemingen moeten een keuze maken of ze gebruik maken van het nieuwe productieproces. Hun keuze kan tot de volgende uitkomsten leiden:

- Als beide ondernemingen niet kiezen voor de nieuwe productiemethode maken ze beide een brutowinst van 100.
- Als onderneming A voor de nieuwe productiemethode kiest en onderneming B niet, maakt onderneming A geen brutowinst en onderneming B een brutowinst van 200.
- Als beide ondernemingen wel voor de nieuwe productiemethode kiezen maken ze ook een brutowinst van 90.

Het dilemma laat zien dat een optimale uitkomst voor beide ondernemingen alleen te bereiken is door samenwerking. Veel ondernemingen zullen best bereid zijn om te investeren in een minder vervuilend productieproces, wanneer de andere ondernemingen in de sector dit ook doen. De reden dat dit niet gebeurt is vaak de angst dat anderen de keuze niet maken en er een fors concurrentienadeel ontstaat. Samenwerking kan alleen tot stand komen als er voldoende vertrouwen is tussen partijen. Dit vertrouwen is vaak lastig tot stand te brengen. Toch zijn er voorbeelden van manieren om het noodzakelijke vertrouwen te creëren. Zelfbinding is bijvoorbeeld de strategie dat een dominante partij vrijwillig afwijkt van haar dominante strategie (de keuze voor het klassieke productieproces). Er is dan een partij die het goede voorbeeld geeft en hiermee andere partijen verleidt om te volgen. Zelfbinding is vaak alleen succesvol als de voortrekker voldoende negatieve consequenties ervaart (bijv. reputatie) bij het terugkeren naar de dominante strategie. Naast zelfbinding zijn er meer manieren waarop samenwerking van de grond kan komen. Sociale normen/druk kunnen enorm behulpzaam zijn, maar ook een gezamenlijke opbrengst bij coöperatie kan krachtig werken. Soms kunnen overheden partijen bijvoorbeeld verleiden met lagere belastingen of makkelijkere toegang tot nieuwe markten. Hoewel overheden wel degelijk een rol kunnen spelen bij het realiseren van samenwerking, zijn de ondernemers die wij spraken vooral voorstander om zelf en met anderen het voortouw te nemen.

Waarom familiebedrijven?

In dit paper zijn we ingegaan op manieren waarop familiebedrijven een bijdrage kunnen leveren aan het creëren van een weerbaardere en houdbaarder economisch systeem. Dat begint namelijk bij het eigen bedrijf. Een eerste stap ligt in doortastende keuzes op het duurzaam maken van alle inputfactoren waar het bedrijf gebruik van maakt. Hernieuwbare grondstoffen, duurzaam inzetbare medewerkers, actuele kennis en een gezonde financiële basis. Een meer duurzaam bedrijf creëert stabiliteit, waardoor schaarste en inflatie minder impact maken. Een tweede stap ligt feitelijk in het je anders verhouden tot de toekomst. In de toekomst is innovatie van cruciaal belang. Er ligt een enorme uitdaging om met minder werkenden een volwassen economie in de lucht te houden en bovendien antwoorden te gaan bieden op grote maatschappelijke uitdagingen op bijvoorbeeld het vlak van klimaatadaptatie. Bedrijven zullen alles op alles moeten zetten om én hun medewerkers te koesteren én voortdurend te vernieuwen. De oplossing is gelukkig om dicht bij de kernexpertise van de organisatie te blijven. Door mensen en middelen centraal te stellen in plaats van markten en aandeelhouders krijgt kwaliteit en innovatie een nog belangrijkere plaats. Een cruciale rol is hierbij weggelegd voor samenwerking tussen familiebedrijven. Om echt het verschil te maken in de diverse beschreven opties, is samenwerking een randvoorwaarde. Wanneer familiebedrijven de handen ineenslaan, kan er een beweging op gang komen die echt de transformatie kan maken naar een weerbare en hernieuwbare economie.

We hopen dat de inzichten je inspireren en dat je hier en daar een voorbeeld meeneemt in je eigen gedachtenvorming. We sluiten het paper af met een oproep aan familiebedrijven om te investeren in de toekomst. We zijn er namelijk van overtuigd dat familiebedrijven het voortouw moeten nemen. Waarom zul je je misschien afvragen? Nu, omdat we niet denken dat de benodigde vasthoudendheid te vinden is bij de overheid of bij multinationals. Bij de verandering waar we over spreken past een langetermijnperspectief. Dit perspectief is moeilijk te hanteren door partijen die afgerekend worden door het electoraat of de aandeelhouder. Natuurlijk speelt de overheid een rol en zijn systeempartijen noodzakelijk, maar de kans is klein dat deze partijen de verandering initiëren. Volgens Taleb hebben ze geen 'skin in the game'; er staat bij deze partijen een premie op korte termijn succes en geen boete op lange termijn falen. Familiebedrijven hebben juist wel skin in the game. In combinatie met het bepalen van eigen winstbestemming, zullen ze veel eerder geneigd zijn om genoeg te nemen met minder rendement op korte termijn, om daarmee lange termijn vooruitzichten te verbeteren of opties open te houden.

We hebben alle vertrouwen in familiebedrijven, maar ook in coöperaties, maatschappen en vennootschappen onder firma. We vertrouwen op de brede afwegingen die ze maken bij het doen van investeringen. We zien dat ze een langetermijnperspectief hebben, zorgvuldig omgaan met productiemiddelen, buffers aanhouden en alleen saneren wanneer dit strikt noodzakelijk is. We zien ook dat familiebedrijven zich graag inzetten voor de regio waarin ze gevestigd zijn en niet snel zullen vertrekken. We hopen familiebedrijven met dit paper extra inspiratie te bieden om het voortouw te nemen bij de uitdagingen en transitie die op ons pad liggen en zich samen richten op hun circle of influence in plaats van de circle of interest. Noblesse oblige.

Michiel de Vries (m.vries@jester.nl) en Rianne Bos (r.bos@jester.nl) werken bij Jester Strategy

Contact

Neem voor meer informatie contact op met uw contactpersoon van Jester Strategy.

[Jester.nl](https://jester.nl)

• **Jester**
strategy

