

De directeur-eigenaar van een grote modewinkel in het oosten van Nederland erkent: ‘Ik kan alles zelf binnen mijn eigen bedrijf, ik heb de andere ondernemers in het dorp niet nodig. Dat is eigenlijk niet goed.’



Bart Hoogeboom PhD is onderzoeker bij het Zwolse Expertisecentrum Familiebedrijven en onderzoekt de regionale inbedding van familiebedrijven. In 2020 is hij op een onderzoek naar regionaal economische ontwikkeling in plattelandsregio's gepromoveerd bij de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast doet hij onderzoek naar bedrijfsopvolging in de agrarische sector.

Gewortelde familiebedrijven: strategische samenwerking in lokale ontwikkeling

Bart Hoogeboom

73

‘Ik kan alles zelf binnen mijn eigen bedrijf, ik heb de andere ondernemers in het dorp niet nodig. Dat is eigenlijk niet goed.’ Aldus, de directeur-eigenaar van een grote modewinkel in een dorp in het oosten van Nederland (casus B). Het familiebedrijf heeft zich in de afgelopen decennia ontwikkeld tot een echte publiekstrekker, er komen klanten van ver buiten het normale verzorgingsgebied van het dorp. Door een groot aanbod en een eigen horecazaak kunnen klanten zich de hele dag vermaken. In deze bijdrage richt ik mij op een zestal van dit soort grote modewinkels gevestigd in dorpen. Het zijn allen familiebedrijven met een lange geschiedenis. De bedrijven hebben zich ontwikkeld tot een zogeheten one-stop-shop. Ik noem deze bedrijven Local Heroes (LH’s), familiebedrijven in de retail die binnen een kleine lokale omgeving zijn uitgegroeid tot een regionale of zelfs nationale speler.

In winkelgebieden ontstaat vaak een hechte publiek-private samenwerking tussen ondernemers, vastgoedeigenaren, de gemeente en het maatschappelijk middenveld. Ze hebben een gezamenlijk belang, een aantrekkelijk centrum met een evenwichtig aanbod van winkels, horeca en recreatie. Maar bij de LH's is deze samenwerking vaak moeizaam. Voor de gemeente is het een uitdaging om het ondernemerschap van de LH te faciliteren waardoor spanningen kunnen ontstaan tussen de LH en publieke professionals. Tegelijkertijd zijn veel bedrijven, inwoners en vastgoedeigenaren lokaal georiënteerd, terwijl de LH's een landelijke oriëntatie hebben. Hierdoor zijn er minder gezamenlijke belangen en valt er voor de LH niet direct wat te halen in lokale samenwerking.

In de literatuur worden de sociale relaties met de lokale omgeving vaak aangeduid met de term *embeddedness* (inbedding) (Granovetter, 1985). Familiebedrijven zijn gemiddeld sterker lokaal ingebed en dat heeft een positieve uitwerking op de prestaties, vooral in het landelijk gebied (Baù e.a., 2019). Deze familiebedrijven nestelen zich in een netwerk met een dynamiek van wederkerigheid en onderling vertrouwen (Baù e.a., 2019).

Doordat de LH externe effecten veroorzaakt zoals parkeer- en verkeersdruk, maar ook veranderingen in de economische functie en de identiteit van het dorp, kan het lokale draagvlak voor de LH afnemen. Hoewel de LH's weinig directe voordelen halen uit lokale samenwerking, is deze

samenwerking toch van strategisch belang. Als de lokale omgeving onvoldoende meegroeit met het familiebedrijf dan ontstaan er op de lange termijn bedreigingen voor de bedrijfsontwikkeling en -continuïteit. Met casuïstiek wil ik inzichtelijk maken hoe de LH door lokale samenwerking probeert een betere synergie te bereiken tussen het familiebedrijf en de omgeving. Welke strategische dilemma's hebben de LH's ten aanzien van lokale samenwerking en zijn ze in staat om zowel het bedrijf te ontwikkelen en een sterke lokale inbedding te behouden? Hebben de LH's en in het verlengde de andere centrumactoren de juiste houding en vaardigheden om lokale samenwerking succesvol te maken?

In deze bijdrage bespreek ik eerst de literatuur over de sterkten en zwakten van familiebedrijven in strategische samenwerking. Daarna ga ik in op factoren die de relatie van de LH's tot de lokale omgeving, complex maken, en hoe de onder-

“Hoewel LH's weinig directe voordelen halen uit lokale samenwerking, is deze samenwerking toch van strategisch belang om bedreigingen voor de bedrijfsontwikkeling en -continuïteit op de lange termijn te voorkomen

“De LH’s, oftewel Local Heroes, zijn familiebedrijven in de retail die binnen een kleine lokale omgeving zijn uitgegroeid tot regionale of zelfs nationale spelers

nemers toch proberen de samenwerking te zoeken.

Strategische samenwerking door familiebedrijven

Bij strategische samenwerking tussen bedrijven is het wenselijk dat er een goede balans zit tussen halen en brengen. Strategische samenwerking kan helpen om bijvoorbeeld een nieuwe markt te veroveren, om de bedrijfsactiviteiten te verbreden of om nieuwe waardevolle kennis te halen. Veel eigenaren en managers willen alleen in een samenwerking investeren als er gedeelde belangen zijn met de andere partij en/of als de andere partij waardevolle kennis, middelen of contacten heeft.

Samenwerking bij familiebedrijven is echter niet alleen een afweging tussen kosten en baten, maar hangt ook samen met de capaciteit en bereidwilligheid van de eigenaarsfamilie tot samenwerking (Niemelä, 2004). Communicatievaardigheden zijn bijvoorbeeld belangrijk omdat samenwerking een proces van leren,

uitwisselen en onderhandelen is (Roessl, 2005).

Familiebedrijven hebben negatieve en positieve kenmerken in de samenwerking met bedrijven en andere stakeholders. De mate van de lokale inbedding van familiebedrijven wordt vaak gezien als een positieve kwaliteit in samenwerking (Pittino & Visintin, 2011). De langetermijnrelaties die het bedrijf heeft met lokale stakeholders zorgen voor vertrouwen en wederkerigheid (Baù e.a., 2019). Daarbij zijn twee kenmerken van lokale inbedding van belang.

Allereerst is lokale inbedding geen statische situatie maar een dynamisch proces waarin bedrijven beter ingebed kunnen raken, maar de relaties kunnen ook de-intensiveren. Ten tweede is meer lokale inbedding niet altijd beter voor de bedrijfsprestaties. Bedrijven kunnen te sterk georiënteerd zijn op lokale relaties, waardoor ze onvoldoende aanpassen aan veranderingen elders.

In potentie is de lange-termijnnoriëntatie van familiebedrijven ook een positieve factor in samenwerking (Roessl, 2005). Enerzijds vraagt de lange-termijn-oriëntatie om een strategische visie van het familiebedrijf die als basis voor samenwerking gebruikt kan worden met bedrijven die deze visie delen. Anderzijds zullen familiebedrijven minder snel korte-termijnvoordelen nastreven ten koste van andere centrumactoren, doordat ze al decennia vanuit dezelfde omgeving ondernemen en dat ook willen blijven doen in de toekomst. Tegelijkertijd kan een lange-termijnnoriëntatie in samenwerking de flexibiliteit en actiegerichtheid verminderen.

Er zijn ook kenmerken van familiebedrijven die een negatieve uitwerking kunnen hebben op samenwerking (Baía & Franco, 2021). Een belangrijk kenmerk van familiebedrijven is bijvoorbeeld een voorkeur voor het behouden van controle, terwijl samenwerking gepaard gaat met een verlies aan controle. Daarnaast hebben veel familiebedrijven een beperkte risicotolerantie en is samenwerking vaak een risicovolle strategie (Baía & Franco, 2021). Samenwerking is gebaseerd op onderling vertrouwen en er zijn risico's dat partijen dit onderlinge vertrouwen schaden voor gewin op de korte termijn (Roessl, 2005). Wanneer de samenwerking asymmetrisch is omdat de omvang en middelen van de partners verschillen kan dit de samenwerking compliceren, bijvoorbeeld door het ontstaan van een afhankelijkheidsrelatie (Roessl, Vink & Kraus, 2010). Grote bedrijven besteden vaak diensten uit aan kleinere bedrijven ze niet binnen de eigen bedrijfsvoering passen. Bij de LH's gaat

het vaak om shop-in-shop concepten (bijvoorbeeld sieraden, schoenen) of een instore horecazaak. Daarnaast zijn er ook ondernemers die in de luwte van de LH ondernemen zonder formele samenwerking. Ze spelen in op de doelgroep die de LH naar de dorpskern trekt en bieden een complementair aanbod aan. Deze ondernemers zijn afhankelijk van de klantenstroom van de LH en kunnen makkelijk worden weggeconcentreerd wanneer de LH besluit dit complementaire aanbod zelf te verzorgen. Een ander belangrijk kenmerk van veel lokaal gewortelde familiebedrijven is dat de invloed en de middelen van de familie niet alleen samenhangen met de onderneming. Vaak heeft de familie vastgoedbezittingen in het dorp, hebben familieleden verschillende bestuursfuncties, en sponseren ze maatschappelijke initiatieven en het verenigingsleven. Dit soort lokaal gewortelde familiebedrijven kunnen mogelijk hun middelen en macht inzetten om beslissingen af te dwingen die het bedrijf bevoordelen (Reay e.a., 2015). Maar ze kunnen deze invloed ook

Casus	Locatie	Vloeroppervlakte LH	Oprichtingsjaar LH
Casus A	Zuid-Nederland	15000m2	1885
Casus B	Oost-Nederland	6500m2	1854
Casus C	Oost-Nederland	5500m2	1972
Casus D	Oost-Nederland	2000m2	1949
Casus E	Noord-Nederland	5259m2	1888
Casus F	Noord-Nederland	8000m2	1952

Tabel 1 *Overzicht van de casuïstiek*

“Familiebedrijven worden vaak gekenmerkt door ‘embeddedness’ - een sterke lokale inbedding die positieve effecten heeft op prestaties, vooral in landelijke gebieden.

aanwenden voor het publieke belang en leiders in de lokale ontwikkeling worden (Albers & Suwala, 2021).

Samenvattend: familiebedrijven hebben een aantal sterke en zwakke punten als het gaat om strategische samenwerking met stakeholders in de direct omgeving. Maar hoe werken deze algemene kenmerken uit in de praktijk voor de LH's?

Casuïstiek

In deze bijdrage vergelijk ik zes casussen. De onderstaande inzichten zijn het resultaat van interviews met de ondernemersfamilie en publieke professionals die veel contact hebben de ondernemersfamilie zoals bedrijfscontactfunctionarissen en centrummanagers. Deze interviews zijn aangevuld met deskresearch en gebruikt in de voorbereiding van een onderzoeksaanvraag.

De casussen zijn anoniem verwerkt. In Tabel 1 staat een overzicht met het oprichtingsjaar van het familiebedrijf, het

landsdeel waar het bedrijf is gevestigd en de winkelgrootte. Ter illustratie, de gemiddelde winkelloppervlakte van een modewinkel in Nederland was 241 vierkante meter in 2021 (Retail Insiders, 2023). Alle bedrijven hebben meer dan vijftig medewerkers en zijn dus tenminste middelgrote bedrijven. Casus A is een grootbedrijf met meer dan 250 medewerkers. In de meeste dorpscentra zitten vooral micro- en kleinbedrijven (tot vijftig medewerkers).

Alle ondernemersfamilies hebben een grote modewinkel als voornaamste economische activiteit, maar hebben ook andere activiteiten in het dorp of daarbuiten. De eigenaarsfamilie in casus B heeft een restaurant in het dorp, de eigenaarsfamilie van casus E een outlet, een lingeriezaak en een schoenenwinkel, ook in casus A heeft de familie meerdere winkels (kinderkleding, sportkleding etc.). De eigenaarsfamilie van casus D heeft veel vastgoed in het dorp en is betrokken bij de daar gevestigde ondernemers. De eigenaarsfamilies in casus A en casus D hebben ook een tweede vestiging in een andere kern.

De bedrijven investeren veel in het vastgoed dat ze bezitten, de winkels worden regelmatig uitgebreid en vernieuwd. De investeringen staan niet in verhouding tot de waarde van het pand maar zijn noodzakelijk om bovenlokaal klanten te trekken. De ondernemingen zijn over het algemeen financieel gezond met uitzondering van casus C. Door een verkeerd uitgedachte strategie konden er de afgelopen jaren weinig investeringen worden gedaan. ‘Rond de eeuwwisseling hadden we

grote plannen, we wilden een soort Efteling van de retail worden door een modewinkel van 20.000 vierkante meter te bouwen. We hebben uiteindelijk gekozen voor meerdere vestigingen, maar die zijn inmiddels bijna allemaal gesloten', aldus de eigenaar (casus C). Ondanks de goede prestaties van de LH's -in een moeilijke retailmarkt- zitten er een aantal kwetsbaarheden in de bedrijfsstrategie, zoals afhankelijkheid van familie-inbreng en de padafhankelijke bedrijfsontwikkeling. Zo geeft de directeur van de LH in casus E aan: 'Als ik naar de bank ga en ik vraag om een lening om een modewinkel te starten met ruim 5000 vierkante meter vloeroppervlakte in een dorp dan lachen ze me vierkant uit. Het kan eigenlijk niet wat we doen.' Het is vrijwel onmogelijk om het bedrijf te verplaatsen, omdat het vastgoed weinig aantrekkelijk is voor andere functies. Het is daarnaast moeilijk over te dragen aan een externe eigenaar omdat een overname moeilijk te financieren is en omdat zonder de familie-inbreng (zowel in financiële middelen als andere resources) de bedrijven moeilijk winstgevend te exploiteren zijn.

Lokale inbedding

De mate van lokale inbedding, oftewel de relatie tussen de ondernemersfamilie, het familiebedrijf en de lokale omgeving bepaalt in belangrijke mate de mogelijkheden en toegevoegde waarde van samenwerking. Ondanks dat de bedrijven allemaal meerdere generaties vanuit hetzelfde dorp ondernemen kan deze inbedding verminderen doordat het bedrijf verder van het dorp komt te staan omdat de relaties de-

“De LH's veroorzaken externe effecten zoals parkeer- en verkeersdrukte, waardoor het lokale draagvlak kan afnemen. De uitdaging is om de lokale omgeving mee te laten groeien met het familiebedrijf.”

intensiveren. Wanneer er een gebrek aan comptabiliteit ontstaat tussen het bedrijf en de omgeving dan kan het draagvlak voor het bedrijf verminderen.

Bij familiebedrijven is de reputatie van het bedrijf niet los te zien van de reputatie van de familie. Als het bedrijf slecht ligt in de omgeving dan ervaren families dat ook in hun privéleven. 'Ons bedrijf ligt niet goed in het dorp. Ik sta niet graag op zaterdag naast het voetbalveld', zegt een directeur van een LH daarover (casus E). 'Vandaar dat ik ook niet in het dorp wil wonen met mijn gezin' Ook de directeur-eigenaar in casus F voelt zich niet thuis in haar eigen dorp doordat ze het gevoel heeft dat haar succes als ondernemer haar niet gegund wordt.

Door groei en professionalisering hebben LH's gespecialiseerde en kwalitatief hoogwaardige medewerkers nodig, die meestal onvoldoende lokaal aanwezig zijn. Ook slechts een fractie van de klanten is lokaal. Ook omdat LH's zich op het

hogere segment richten waardoor ze te duur zijn voor veel inwoners. Doordat de klantrelaties en werkrelaties minder lokaal zijn, vermindert de interactie met de lokale omgeving.

Tegelijkertijd worden andere strategische netwerken belangrijker voor de LH's. Zo is er een hecht nationaal uitwisselingsnetwerk waar ook een aantal eigenaren van LH's uit deze bijdrage bij betrokken waren of zijn (casus A, B & E). Een van de eigenaren is bestuurslid van een landelijke retailorganisatie (casus A). De LH in casus C is actief als kledingsponsor van verschillende nationale sportteams. De LH's uit casus A en casus E in hebben een hechte relatie met elkaar, ook omdat in beide bedrijven net een generatiewisseling heeft plaatsgevonden. Ze werken bijvoorbeeld samen in het opleiden van personeel. De ondernemers uit casus F en casus E, zijn daarentegen uitgesproken concurrenten, terwijl ze toch meer dan vijftig kilometer

bij elkaar vandaan liggen. In het verleden hebben ze bijvoorbeeld personeel bij elkaar weggekaapt.

Kortom, de groei van de bedrijven heeft ervoor gezorgd dat de relaties met de lokale omgeving minder intensief worden. Dit is niet per se een directe oorzaak voor het verslechteren van die relaties, maar maakt wel dat het bedrijf minder goed ingebed is en dus meer op afstand is komen te staan tot de omgeving.

Lange-termijnoriëntatie

De LH's hebben een toeristisch-recreatieve functie in de regio, die door inwoners en lokaal georiënteerde ondernemers niet altijd op waarde wordt geschat. De LH heeft zich ontwikkeld tot een retailbestemming en heeft vaak grote de omgeving mee te krijgen in die visie. 'De LH investeert miljoenen en wil altijd sneller dan de gemeente en andere ondernemers', zegt een centrummanager hierover (casus E). De ondernemer in kwestie is gefrustreerd over het gebrek aan investeringen in het centrum, zelfs als de LH een groot deel van de financiële kosten wil dragen. Hij denkt dat de gemeente de schijn van bevoordeling wil vermijden.

De ontwikkeling van de LH tot een toeristisch-recreatieve attractie voor de regio brengt een verandering in de potentiële samenwerkingspartners voor de LH. In casus C wordt de LH door de gemeente actief betrokken bij het toeristisch-recreatief netwerk. 'In de ogen van de eigenaren van kleine accommodaties, ben ik de grote ondernemer. Maar de uitwisseling en samenwerking met deze toeristische bedrijven is zeer waardevol

Strategische samenwerking bij familiebedrijven is niet alleen een afweging tussen kosten en baten, maar hangt ook samen met de capaciteit en bereidwilligheid van de eigenaarsfamilie tot samenwerking

voor ons', aldus de directeur-eigenaar (casus C).

De groei van de onderzochte bedrijven drukt een duidelijke stempel op de omgeving waar ze gevestigd zijn.

Doordat ze sneller groeien dan de omgeving aankan ontstaan er op verschillende plekken groeipijnen, die het bedrijf niet alleen kan oplossen.

Denk aan toenemende verkeersdrukte of gebrek aan parkeerplekken. Daarnaast verandert de identiteit en het karakter van het dorp. Het dorp wordt een toeristisch recreatieve-bestemming. Samenwerking met andere ondernemers, inwoners, en overheden is vaak nodig om die negatieve effecten op de vangen. In casus A wordt de LH door de gemeente betrokken bij een nieuwe mobiliteitsvisie, omdat het bedrijf de belangrijkste verkeersveroorzaker is in het dorp. In casus F was er in het verleden veel verkeersdrukte en parkeeroverlast vanwege de LH. Inmiddels is een uitbreiding van de LH door de gemeente aangegrepen om tot een complete herinrichting van het centrum te komen. Volgens de LH is dit te danken aan een daadkrachtige wethouder die het economische belang van de LH zag.

Of de langetermijnvisie van de LH en de ontwikkeling van het dorp op gespannen voet staan of niet verschilt sterk per casus. In casus B is bijvoorbeeld recentelijk een dorpsvisie opgesteld waarin de positieve effecten van de LH sterk worden benadrukt, waardoor de LH een sterk mandaat krijgt om zich verder te ontwikkelen. In andere casussen wil de LH wel een grote rol pakken en heeft het bedrijf een langetermijnvisie voor de ontwikke-

ling van het dorp maar lukt het niet om andere actoren te overtuigen (casus E).

De vaardigheden en houding van de eigenaarsfamilie

Of de bovenstaande context wel of niet leidt tot een goede samenwerking is deels afhankelijk van de houding en vaardigheden van de eigenaarsfamilie.

In de casuïstiek zien we dat de meeste families lokale samenwerking belangrijk vinden voor de groei, continuïteit en reputatie van de onderneming.

Een eigenaarsfamilie heeft een aansprekend voorbeeld (casus E). In het dorp zat een jonge en populaire ondernemer in herenmode. Toen de LH een aantal jaar geleden besloot om ook in de herenmode te stappen zagen ze de bui al hangen.

De familie kon de starter gemakkelijk wegconcurreren, maar ze wisten ook dat ze niet goed lagen in het dorp en de starter wel. Toen hebben ze besloten met de ondernemer een partnerschap aan te gaan, waardoor hij mede-eigenaar werd

“De lange-termijn-oriëntatie van familiebedrijven is zowel een positieve factor in samenwerking als een potentieel struikelblok, omdat het flexibiliteit en actiegerichtheid kan verminderen

“Veel lokaal gewortelde familiebedrijven hebben invloed en middelen buiten hun onderneming, zoals vastgoedbezittingen en betrokkenheid bij maatschappelijke initiatieven, wat hun rol in lokale ontwikkeling kan beïnvloeden

van de herenmodetak. Een andere LH (casus D) vond dat het dorp te weinig kwaliteitshoreca had voor zijn klanten, die vanuit alle hoeken van Nederland kwamen. De ondernemer heeft daarom vanuit eigen panden twee starters in de benen geholpen.

Veel van de andere LH's hebben soortgelijke samenwerkingen gehad die niet altijd succesvol waren. De LH's hebben graag controle over de bedrijfsvoering en willen alleen samenwerken met partners die de kwaliteit, uitstraling en dienstverlening hebben die aan de standaarden van de LH voldoen. Kortom de LH ziet de andere ondernemers niet als serieuze samenwerkingspartners. 'Hiertegenover zit een horecazaak. Die is niet blij dat ik mijn klanten gratis koffie aanbied. Maar ik durf ze daar ook niet heen te sturen, de kwaliteit is gewoon onvoldoende', aldus een ondernemer (casus F). De keuze om gratis consumpties aan klanten aan

te bieden wekt wel irritatie op in het dorp. 'Er leeft hier het idee dat de LH de andere ondernemers het licht niet in de ogen gunt', zegt een bedrijfscontactfunctionaris daarover (casus F).

De LH's zijn als vastgoedeigenaar vaak minder rendementsgericht, wat positief kan bijdragen aan de lokale ontwikkeling. De eigenaarsfamilie in casus D bezit veel panden in de directe nabijheid van zijn modewinkel. Volgens de centrummanager zet hij daar ondernemers in die passen bij zijn winkel, ook al moet hij daardoor tijdelijke leegstand of lagere huurinkomsten accepteren. Daarnaast investeren de LH's veel in de eigen panden. De afgelopen jaren werden er door verschillende ondernemers architecten ingehuurd (casus A, E & F) om de stapsgewijze uitbreidingen te integreren tot een geheel.

De intergenerationele component is ook belangrijk. In casus A heeft de vorige generatie veel geïnvesteerd in de relatie met de lokale omgeving. Zo is de oud-directeur al ruim twintig jaar voorzitter van de lokale ondernemersvereniging en heeft hij een goede reputatie bij andere bedrijven omdat hij zich inzet voor het algemeen belang, door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met de gemeente over de kwaliteit van de publieke dienstverlening. Deze directeur-eigenaar is vorig jaar teruggetreden maar de nieuwe generatie kan nog profiteren van deze goede relaties. Tegelijkertijd geeft de teruggetreden directeur aan dat de nieuwe generatie mogelijk te weinig investeert in deze relaties omdat ze het strategisch belang onvoldoende zien. In twee andere casussen (E & C) waren de relaties in de vorige generatie slecht

en dat werkt nog steeds door. 'Mijn vader was zeer direct in zijn communicatie, niet alleen tegen medewerkers maar ook tegen externen zoals gemeentambtenaren. Tegenwoordig zou zijn manier van communiceren als grensoverschrijdend gedrag gezien worden', aldus een directeur-eigenaar (casus C). In casus E was de relatie tussen de LH en de gemeente ernstig verstoord. Vorig jaar heeft de schoonzoon van de directeur-eigenaar de leiding over genomen en begonnen met het verbeteren van de publiek-private verhoudingen.

Ook in de huidige generatie kunnen de houding en het gebrek aan samenwerkingsvaardigheden van ondernemers problemen veroorzaken. De ondernemer in casus C geeft toe dat ze niet goed tot haar recht komt in netwerkclubjes en andere samenwerkingsverbanden, die volgens haar vaak gedomineerd worden door een aantal mondige en verbaal sterke ondernemers. Haar gebrek aan communicatievaardigheden zit haar niet in de weg als ondernemer, maar zorgt wel voor een moeizame relatie met het dorp. Ze trekt haar eigen plan. Een aantal jaren geleden kwam ze bij de gemeente voor een vergunning voor een grote uitbreiding van het bedrijf. De gemeente was hierdoor verrast en adviseerde om een commissie te vormen voor lokaal draagvlak. Dit was geen formele verplichting en de ondernemer weigerde pertinent omdat ze de controle wilde houden over de nieuwbouwplannen. In een andere casus heeft de ondernemer een meer constructieve houding. 'Ik gebruik de LH vaak als een sparringpartner, omdat hij meer visie heeft en een

“De houding en vaardigheden van de eigenaarsfamilie spelen een cruciale rol in de samenwerking met de lokale omgeving. Controle over de strategische koers vereist compromissen en communicatie, wat niet altijd gemakkelijk is.

breder blik dan de andere ondernemers in het dorp', aldus een centrummanager (casus D).

Conclusie

De familiebedrijven in deze studie hebben een lange historie. Door stapsgewijze groei zijn ze groot geworden ten op zichte van het dorp waar ze gevestigd zijn. Hierdoor zijn de in de directe omgeving aanwezige middelen en relaties minder belangrijk geworden voor de ontwikkeling van het bedrijf. Daartegenover staat dat de impact van de bedrijven op het dorp juist is toegenomen, waardoor het draagvlak voor verdere groei onder druk staat.

De ondernemersfamilies van de LH's moeten samenwerken met de lokale omgeving en die ook overtuigen om de groei en continuïteit van de LH te faciliteren. Als eigenaar heeft de ondernemersfamilie van de LH controle

over de strategische koers, maar in samenwerking met andere ondernemers, inwoners en de gemeente moeten compromissen gesloten worden. Dat vraagt niet alleen om een andere houding maar ook om andere vaardigheden, zoals communicatievaardigheden. De bovenstaande analyse laat zien dat dit geen gemakkelijke opgave is.

Literatuur

- Albers H.-H., & Suwala L. (2021). Family firms and corporate spatial responsibilities in Germany: Implication for urban and regional planning and management. In Basco R., Stough R., & Suwala L. (eds.), *Family Business and Regional Development*. (pp. 237-255). Routledge.
- Baù, M., Chirico, F., Pittino, D., Backman, M., & Klaesson, J. (2019). Roots to Grow: Family Firms and Local Embeddedness in Rural and Urban Contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 360-385.
- Baía, E., & Franco, M. (2021). Interfirm cooperation and engagement barriers in a family business context. *The International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 368-386.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Niemelä, T. (2004). Interfirm Cooperation Capability in the Context of Networking Family Firms: The Role of Power. *Family Business Review*, 17(4), 319-330.
- Pittino, D., & Visintin, F. (2011). The propensity toward inter-organizational cooperation in small- and medium-sized family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 57-68.
- Reay, T., Jaskiewicz, P., & Hinings, C.R. (2015). How family, business, and community logics shape family firm behavior and "rules of the game" in an organizational field. *Family Business Review*, 28(4), 292-311.
- Retail Insiders (2023). Retail Data Dashboard - Gemiddelde winkelvloeroppervlakte (in m2) per winkel Kleding en sport. <https://www.retailinsiders.nl/data/>.
- Roessl, D. (2005). Family Businesses and Interfirm Cooperation. *Family Business Review*, 18(3), 203-214.
- Roessl, D., Fink, M. and Kraus, S. (2010). "Does size matter? Balancing power in dyadic cooperation relationships", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11 (2), 119-127.