

“Van hobby tot strategie: maatschappelijke inzet wordt pas krachtig als die verweven is met de bedrijfsvisie”



Arjen van Klink is lector Next Strategy en directeur van het Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. Hij is betrokken bij het verbeteren van het strategisch vermogen van middelgrote en kleine bedrijven (mkb) door middel van toegepast onderzoek en onderwijs.



Johan Reijenga is hoofddocent en onderzoeker bij Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. In deze functie verricht hij onderzoek en adviseert hij bedrijven en organisaties op het gebied van strategie, leiderschap en innovatie.

Strategie en brede welvaart in familiebedrijven: in zes stappen naar impact

Arjen van Klink en Johan Reijenga

63

Steeds vaker wordt van bedrijven verwacht bij te dragen aan maatschappelijke opgaven. Bedrijven die hun waterverbruik terugdringen kunnen hun expertise inzetten voor de wereldwijde waterproblematiek, terwijl bedrijven die afhankelijk zijn van arbeid kunnen investeren in onderwijs. Zo dragen zij bij aan 'brede welvaart'.

Hoewel veelal wordt aangenomen dat familiebedrijven vanwege hun familiale kenmerken van nature brede welvaart creëren, komt dat in de praktijk niet altijd duidelijk naar voren. Hierdoor gaan kansen verloren. Hoe kunnen mkb-familiebedrijven brede welvaartactiviteiten koppelen aan hun bedrijfsstrategie en de maatschappelijke impact van deze activiteiten vergroten? Het is deze vraag

die centraal stond in een onderzoek naar brede welvaart en familiebedrijven, uitgevoerd door Hogeschool Windesheim en Hogeschool Rotterdam¹.

Brede welvaart en familiebedrijven

Het begrip 'brede welvaart' heeft de laatste jaren in Nederland postgevat. Brede welvaart betreft de kwaliteit van leven in het hier en nu, evenals de mate waarin

deze ten koste gaat van de welvaart van toekomstige generaties en van mensen elders in de wereld (CBS, 2023). In 2021 hebben VNO-NCW en MKB-Nederland brede welvaart centraal gesteld in hun economische visie. Zij geven aan dat 'de verhoging van brede welvaart vraagt om een symbiose van een sterker verdienvermogen door grotere innovatiekracht en hogere productiviteit, meer inclusiviteit door gelijkere kansen en eerlijker delen, en een duurzaam leefklimaat, nu en in de toekomst' (VNO-NCW/MKB Nederland, 2021).

Hoe bedrijven brede welvaart kunnen verankeren in hun strategie is beschreven door Harvard-hoogleraren Michael Porter en Mark Kramer in het idee van 'shared value creation' (Porter & Kramer, 2011). Zij stellen dat bedrijven hun impact kunnen vergroten door maatschappelijke doelstellingen na te streven die in lijn liggen met hun bedrijfseconomische doelstellingen. Daarmee ontstaat een win-win: bedrijven kunnen hun concurrentiepositie versterken en maatschappelijke impact realiseren. Aangrijpingspunten zien Porter en Kramer op drie terreinen: producten en diensten (slimmer en milieuvriendelijker), productieketens (oog voor sociale omstandigheden) en clusters (lokale inbedding).

Het shared valueconcept past in het huidige tijdsgewricht van grote maatschappelijke opgaven en de ontwikkeling van een stakeholder economy waarin bedrijven geacht worden een bredere verantwoordelijkheid te nemen (Mazzucato, 2022). Tegelijkertijd zijn er morele en praktische kanttekeningen geplaatst bij

het concept (Crane e.a., 2014; Mehera, 2017): mag je je bedrijfssucces wel bouwen op een maatschappelijk probleem? En hoe operationaliseer je shared value in een businessmodel?

Ook familiebedrijven worstelen in de praktijk met dit vraagstuk. Gezien het familiale eigendom wordt vaak verondersteld dat familiebedrijven, vanwege hun waarden, focus op continuïteit, reputatie en lokale relaties, van nature geneigd zijn om bij te dragen aan brede welvaart (Lumpkin & Bacq, 2021; Mariani e.a., 2021; KPMG, 2023). Toch toont de literatuur een gemengd beeld van de intentie en de inzet van familiebedrijven om bij te dragen aan brede welvaart (Hseuh et al., 2023; Graafland, 2020) en is het creëren van brede welvaart allesbehalve vanzelfsprekend (Duh & Primec, 2024).

Onderzoek

We hebben ons de vraag gesteld in hoeverre familiebedrijven bedrijfseconomische en maatschappelijke doelen in hun strategie verbinden. Met als doel om de mate van verbinding te in kaart te brengen en zicht te krijgen op de factoren die van invloed zijn op deze verbinding. We hebben literatuur over de maatschappelijke impact van familiebedrijven bestudeerd en vervolgens interviews gehouden bij zestien familiebedrijven om hun aanpak te begrijpen. Per bedrijf zijn twee tot vier interviews met de eigenaren en medewerkers afgenomen. We hebben met hen gesproken over maatschappelijke ambities binnen bedrijf en familie, de bedrijfsstrategie en de verbinding tussen de maatschappelijke en bedrijfseconomische doelstellingen. De interviews zijn

*“Brede welvaart
vraagt om meer dan
winst: het verbindt
bedrijfseconomische
doelen met
maatschappelijke
impact*

opgenomen, getranscribeerd en geanalyseerd in NVivo. De onderzoeksgroep was gevarieerd, met bedrijven uit diverse regio's en sectoren, grootte tussen 5 en 250 fte, en oprichtingsjaar tussen 1955 en 2014.

Drie archetypen

Aan de hand van de mate van integratie tussen maatschappelijke en bedrijfseconomische doelstellingen in hun strategie, hebben we de deelnemende bedrijven geclusterd in drie groepen. Er zijn binnen dit onderzoek vier bedrijven met een geïntegreerde strategie waar bedrijfseconomische en maatschappelijke doelen gezamenlijk en vanuit één visie worden nagestreefd. Bij twee bedrijven is er uitsluitend een bedrijfseconomische strategie. Bij tien bedrijven is sprake van enige samenhang, maar de integratie is niet-strategisch gericht. Uit de drie clusters hebben we evenzoveel archetypes gedefinieerd:

a Ongedefinieerd. Dit is het familiebedrijf dat beide dimensies niet of nauwelijks heeft geëxpliciteerd in een strategie. Er worden maatschappelijke

activiteiten verricht, maar de visie op maatschappelijke doelen is weinig onderscheidend in de markt. Doorgaans zijn er alleen algemene bedrijfseconomische doelen in termen van groei en klanttevredenheid. Maatschappelijke issues worden niet beschouwd als kans of bedreiging voor het bedrijf. Familie en bedrijfsleiding voeren geen gesprek over maatschappelijke issues en er is weinig contact met de samenleving over gedeelde belangen.

b Gescheiden. Het tweede type is het bedrijf dat beide contexten apart houdt en parallelle strategieën voert. De familie richt op maatschappelijke waarde, terwijl de bedrijfsleiding de nadruk legt op bedrijfseconomische waarde. Er is aanzienlijke maatschappelijke inzet, maar dat verhaal klinkt weinig door binnen het bedrijf en daarbuiten. Het ontbreekt aan strategische logica, de maatschappelijke activiteiten kennen geen samenhang met de bedrijfsstrategie. Er is geen gestructureerd contact met de samenleving en geen periodieke evaluatie.

c Verweven. Dit bedrijf heeft bedrijfseconomische en maatschappelijke doelstellingen (vrijwel) volledig geïntegreerd in één strategie. Herkend is dat maatschappelijke opgaven relevant zijn voor de ontwikkeling van het bedrijf, deze zijn als kans of bedreiging vertaald naar de bedrijfsstrategie. Het bedrijf stuurt integraal op maatschappelijke en bedrijfseconomische waarden. De strategie wordt periodiek geëvalueerd. Daartoe heeft men regelmatig overleg met stakeholders in de samenleving. Er zijn selectiecriteria voor maatschappelijke activiteiten.

Drie voorbeelden

Archetype A ongedefinieerd: Houthandel

Dit bedrijf is actief in de productie en handel van duurzaam hout. Het is een oorspronkelijke dochteronderneming en in 1983 via een doorstart verzelfstandigd. In 2016 volgden twee zonen van de eerste eigenaar hem op. Het bedrijf bedient verschillende deelmarkten, van gevelbekleding tot beschoeiingspalen en op maat gemaakte speeltoestellen. Duurzaamheid, innovatie en service staan hoog in het vaandel. De eigenaren zijn terughoudend ten aanzien van het nastreven van sociale en ecologische doelen binnen het bedrijf. Eén van de directeur-eigenaren stelt: 'Wij zijn met al onze aandacht en middelen gericht op de houthandel, niet op wat de samenleving ook nog zou kunnen gebruiken'. Daarbij heeft men oog voor de toekomst. De andere directeur-eigenaren: het kan niet zo zijn dat er dan straks een investeerder komt en zegt: 'mooi bedrijf maar dat maatschappelijke is onzin'. Daarom heeft het bedrijf afgezien van actief maatschappelijk beleid en worden maatschappelijke activiteiten buiten het bedrijf om georganiseerd. Het bedrijf gaat voor winst en de familie steunt goede doelen. Zo is men betrokken bij onderzoek naar biomassa, maar dit kent geen strategische verbinding met het bedrijf. Medewerkers beschouwen het als 'hobby van de directie'. Ook ondersteunt de familie regelmatig sponsorverzoeken van medewerkers. Het bedrijf zelf is overigens weldegelijk bezig met duurzaamheid, maar steeds met het oog op direct financieel rendement. Bijvoorbeeld waar het gaat om energiebesparing.

Familiebedrijven hebben unieke kansen om maatschappelijke waarde te creëren – als ze hun strategie daarop durven afstemmen

Archetype B gescheiden: Kaashandel

Deze kaasgroothandel rijpt en verhandelt sinds 1955 kazen via een eigen kaaspakhuis. Het bedrijf wordt gerund door twee broers. Zij vormen de tweede generatie van het familiebedrijf, sinds 2015 is ook een lid van de derde generatie in het bedrijf werkzaam. Het familiebedrijf onderneemt diverse maatschappelijke activiteiten, via ondersteuning van lokale en regionale goede doelen en medewerkers die in werktijd maatschappelijke activiteiten mogen uitvoeren. Daarnaast werkt men met zo veel mogelijk duurzame leveranciers en verbruikt men duurzaam opgewekte energie. Het bedrijf heeft een MVO-commissie van directie en medewerkers, die jaarlijks activiteiten selecteert. Deze zijn niet geënt op de bedrijfsstrategie en ook is de bedrijfsstrategie niet gebaseerd op één of meer maatschappelijk vraagstukken. De bedrijfsstrategie gaat uit van omzetgroei en kostenbeheersing, de maatschappelijke activiteiten zijn donaties aan sport, cultuur en zorg in de regio. Maatschappelijke verantwoordelijkheid komt voort uit de christelijke waarden en normen van de eigenaars. De twee broers verschillen qua zienswijze. De ene broer is vooral

gericht op bedrijfsmatig en economisch succes. De andere broer is de aanjager van de maatschappelijke activiteiten. Hij vertelt: 'MVO ligt op mijn bordje. Als er centen nodig zijn, dan wil mijn broer het wel even weten en dan frons 'ie af en toe zijn wenkbrauwen'. De derde generatie, de zoon van de eerste broer, heeft minder affiniteit met brede welvaart en is meer zakelijk ingesteld. Met het oog op de generatiewissel is dan ook de vraag hoe duurzaam de maatschappelijke ambities zijn.

Archetype C verweven: interieurinrichter

Het derde voorbeeld is een projectinrichter, die scholen, kantoren, zorginstellingen en andere bedrijfspanden voorziet van vloerbedekking en meubilair. Het bedrijf telt 45 medewerkers. Het is in 1973 opgericht. In 2002 heeft de tweede generatie het bedrijf overgenomen. Vanuit de persoonlijke overtuiging van de nieuwe aandeelhouders komt er steeds meer focus op recycling en duurzaamheid. De directeur-groootaandeelhouder: 'Er is maar één aarde. We hebben hier een aantal jaren terug de vraag gesteld wat kunnen wij doen?' Leveranciers worden kritisch bevraagd over hun duurzaamheid en ketenverantwoordelijkheid. Voor het refurbishen van meubilair werkt men samen met een interieurbouwer en meubelmaker. Gestreefd wordt naar maximale circulariteit en niet naar maximale omzet. Het bedrijf neemt een proactieve houding naar klanten. Men probeert klanten van duurzame oplossingen te overtuigen en neemt afscheid van klanten die deze visie niet omarmen. De directeur: 'Dat is niet makkelijk, klanten loslaten moet je leren'. De focus ligt op publieke opdrachtgevers, die

duurzaamheidscriteria hanteren bij hun opdrachten. De projectinrichter communiceert actief over de duurzame visie en de maatschappelijke activiteiten. Bij het aannemen van medewerkers wordt de visie toegelicht. Er is geregeld overleg met maatschappelijke partners, waaronder lokale en regionale overheden. De familie is de aanjager van verduurzaming, maar ook medewerkers initiëren activiteiten. Het familiebedrijf schept ruimte voor maatschappelijke innovatie. Het familiebedrijf schept ruimte voor maatschappelijke innovatie. 'Het familiebedrijf er is voor het creëren van economische waarde die ook waarde creëert voor de samenleving', aldus de directeur.

Mate van integratie: factoren

Na het vaststellen van de mate van integratie van maatschappelijke en bedrijfseconomische doelstellingen in de bedrijfsstrategie, hebben we verder gekeken naar factoren die de integratie tussen de beide werelden bij de onderzochte familiebedrijven beïnvloeden. Hoe beter een familiebedrijf scoort op deze factoren des te meer is er sprake van een integratie van genoemde doelen. Deze integratie blijkt in ons onderzoek afhankelijk te zijn van zes factoren:

1 Persoonlijke waarden. Bij alle bedrijven is de familie betrokken bij de keuze van maatschappelijke activiteiten en spelen dus persoonlijke motieven mee. Sommige eigenaren kiezen voor scheiding tussen bedrijf en maatschappij vanuit bescheidenheid. Zo gaf men bij de kaashandel aan bang te zijn voor greenwashing. Anderen, zoals de interieurinrichter, geloven juist in het samengaan van maatschappelijk en be-

drijfseconomische waarden en zien het als hun verantwoordelijkheid om het bedrijf in te zetten voor de maatschappij.

2 Ecosysteem. Wanneer de oriëntatie van bedrijf en familie verder gaat dan leveranciers en klanten, ontstaat er meer zicht op maatschappelijke opgaven. Dit gaat vaak samen met een sterke inbedding in de regio. Dan is er besef dat maatschappelijke ontwikkelingen er voor de toekomst van het bedrijf toe doen en dat er afhankelijkheden bestaan buiten de productieketen. Zo heeft een metaalbedrijf uit ons onderzoek met andere bedrijven en lokale onderwijsinstellingen een programma opgezet om jongeren werk te bieden en zo te behouden voor de regio.

3 Gesprek tussen generaties. Elke generatie groeit op met een ander wereldbeeld. Voor jongeren is maatschappelijke impact steeds meer vanzelfsprekend. Dat is overigens geen wetmatigheid, zo toont het voorbeeld van de houthandel. Enkele bedrijven betrekken jongeren actief. Zo heeft een bedrijf een raad voor de toekomst, waarin jonge medewerkers met de directie spreken over toekomstige ontwikkelingen. In een bedrijf dat scheepsvloeren produceert voert de directie gesprekken met kinderen van werknemers over hun ideeën voor verduurzaming.

4 Langetermijnvisie. Uitsluitend in een langetermijnvisie komen maatschappelijke opgaven volledig in beeld en kan er een handelingsperspectief worden ontwikkeld dat past bij het bedrijf. Lang niet alle bedrijven in ons onderzoek hebben een lange termijnvisie, die onderscheidend is en verder gaat dan

omzetgroei en klanttevredenheid. Een voorbeeld van een familiebedrijf met visie uit ons onderzoek is een schoolcateraar dat gezonde voeding voor alle kinderen als een sleutel voor studiesucces beschouwt en zo veel mogelijk kinderen wil bereiken.

5 Innovatie. Innovatie bevordert de integratie van maatschappelijke en bedrijfseconomische doelen. Innovatie focust vaak op productiviteit en kwaliteit, waar veelal ecologische en/of sociale issues achter schuilgaan. Het bedrijf dat scheepsvloeren fabriceert is begonnen aan een traject om de vloeren circulair te maken, omwille van klantbehoeften en onderscheidend vermogen, maar vooral vanuit overtuiging: 'Versleten vloeren verbranden kan niet meer, een duurzame oplossing voelt als opdracht naar de volgende generatie', aldus de directeur-groothouder.

6 Ontvankelijkheid van klanten. Wanneer klanten open staan voor sociale en/of ecologische aspecten, helpt dat de integratie. Dit is afhankelijk van de sector. Zo doen publieke opdrachtgevers steeds vaker aan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Dat vergemakkelijkt de duurzame keuze van de interieurinrichter uit het voorbeeld. Een andere interieurinrichter uit ons onderzoek levert alleen aan private

*“Shared value is geen
luxe maar noodzaak
– voor bedrijven én
samenleving*

	1	2	3	4	5	6
	Waarden	Ecosysteem	Generaties	Visie	Innovatie	Klanten
Archetype A	X	X				
Archetype B			X	X		
Archetype C					X	X

Figuur 1 Stapsgewijs werken aan een strategie van ‘shared value’

klanten, daar is duurzaamheid geen kritisch issue en dat weerhoudt dit bedrijf om beide werelden te integreren.

Op weg naar een strategie met impact

Wat zeggen onze onderzoeksresultaten de praktijk? De drie archetypen zijn te beschouwen als ontwikkelfasen naar een steeds meer geïntegreerde strategie van shared value. Het Polarismodel van het Family Business Network volgt een vergelijkbaar patroon (Van Helvert e.a., 2024). De zes factoren die we hiervoor hebben beschreven kunnen dienen als aangrijpingspunten voor de ontwikkeling naar een meer geïntegreerde strategie. De effectiviteit van de factoren loopt per archetype uiteen: bij een bedrijf van het archetype ‘ongedefinieerd’ is het weinig zinvol om te beginnen met het ontwikkelen van een visie (factor 4). Beter is het om eerst de eigen overtuiging te laten spreken en input op te halen uit het ecosysteem. Voor een bedrijf met een gescheiden strategie komt het kritisch doorlichten van het klantportfolio (factor 6) te vroeg, omdat het bedrijf

zelf nog geen visie geformuleerd heeft om klanten aan te spiegelen. Per saldo zien we voor elk archetype twee factoren waar vooral aan gewerkt kan worden om te komen tot een steeds succesvollere strategie van shared value. De combinatie van archetype en factoren is weergegeven in Figuur 1 en wordt hieronder toegelicht.

Voor het archetype A ‘ongedefinieerd’ zijn eerste stappen gericht op het verkennen van de mogelijke verbinding tussen het bedrijf en de maatschappelijke opgaven. Dat begint met het delen en verduidelijken van waarden in de familiekring: wat wil men bijdragen, achterlaten en overdragen? Verder kan men zich gaan oriënteren op de buitenwereld, zodat een beeld wordt verkregen waar mogelijke raakvlakken tussen het bedrijf en de maatschappij liggen. Deze eerste fase legt de fundering voor maatschappelijke samenwerking en gedeelde waarden.

De route naar impact begint bij persoonlijke waarden en eindigt bij innovatieve, toekomstgerichte keuzes

Zodra de basis is gelegd, is het belangrijk om te kijken naar de langere termijn. Dit is bij uitstek de opgave voor de ontwikkelingsfase waar het archetype ‘gescheiden’ zich in bevindt; dit type bedrijf doet al aan maatschappelijke activiteiten, maar het is ongestructureerd en ontbeert strategische richting. Belangrijk is het bepalen van keuzes; juist het gesprek tussen generaties – binnen de familie en daarbuiten – kan helpen activiteiten, ideeën, kansen en belangen duidelijk te maken en af te wegen. Vanuit deze gesprekken kan een langetermijnvisie ontstaan die richting geeft en enthousiasmeert. In de laatste fase ligt de nadruk op het bestendigen en verdiepen van shared value met behulp van innovatie en klantselectie. Daar ligt een opdracht voor het archetype van het ‘verweven bedrijf’. Het focussen van innovatie op de gekozen maatschappelijke opgave(n) kan verdere synergie tussen bedrijf en maatschappij opleveren, door te werken aan oplossingen die maatschappelijke en bedrijfs-economische waarde hebben. Verder kan het bedrijf in de klantselectie focus aanbrengen op klanten die zijn visie onderschrijven en daarmee de gezamenlijke impact vergroten.

Tot slot

Porter en Kramer waren hun tijd vooruit. Inmiddels is brede welvaart geen charitas meer, maar werkt het twee kanten op – versterking van maatschappij én bedrijf. Juist familiebedrijven in het mkb kunnen maatschappelijke opgaven omzetten in impact, vanuit hun waarden, lange termijn oriëntatie en regionale inbedding. Dat kan door hun maatschappelijke inzet te incorporeren in hun strategie en te verbinden aan hun bedrijfsdoelen. Onze zes stappen schetsen daarvoor een route.

Deze route naar een strategie van impact is ook bruikbaar voor niet-familiebedrijven. Juist omdat het begint bij persoonlijke waarden: hoe kijken eigenaren en anderen naar de rol van het bedrijf in de maatschappij? Wanneer daar inspiratie ontstaat, helpen de andere factoren om samenhang te vinden en shared value te creëren. Dat is in het belang van een duurzame concurrentiepositie van het bedrijf en de sociale, ecologische en economische uitdagingen in onze maatschappij.

Noten

1 Brede welvaartcreatie door familiebedrijven - van adhoc naar planmatig, 2022-2025, RAAK.MKB16. Een introductie over dit onderzoek verscheen eerder in dit tijdschrift (Van Helvert e.a., 2024).

Literatuur

CBS Definities | CBS

Crane, A., G. Palazzo & D. Matten (2014). Contesting the value of "creating shared value". *California Management Review*, 56, 2,130-15.

Duh, M. & A. Primec (2024). Investigating the Effectiveness of Endogenous and Exogenous Drivers of the Sustainability (Re)Orientation of Family SMEs in Slovenia: *Qualitative Content Analysis Approach, Sustainability*, 16, 7285.

Graafland, J. (2020). Family business ownership and cleaner production: Moderation by company size and family management. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120120.

Helvert-Beugels, J. van, N. Bloemers & J. Steenbeek (2024). Brede welvaartcreatie in familiebedrijven: op naar een strategische aanpak, *Holland Management Review*, april 2024.

Hsueh, J. W. J., De Massis, A., & Gomez-Mejia, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional

wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, 36(2), 172-198.

Mariani, M. M., Al-Sultan, K., & De Massis, A. (2021). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 61, 3, 1192-1246.

Mazzucato, M. (2022). Collective value creation: a new approach to stakeholder value, *International Review of Applied Economics*, vol. 38, nr. 1-2, pp 43-57.

Mehera, A.R. (2017). Shared Value Literature Review: Implications for Future Research from Stakeholder and Social Perspective, *Journal of Management and Sustainability*; vol. 7, no. 4, pp 98-11.

Lumpkin, G.T. & S. Bacq (2021), Family business, community embeddedness, and civic wealth creation, *Journal of Family Business Strategy*, 13, 3, 100469.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, 19, January-February.

VNO-NCW en MKB Nederland (2021), *Agenda NL 2030: ondernemen voor brede welvaart*, Den Haag.