

Ondernemerschap en management in tijden van crisis

een overzicht van academische bijdragen rond dit thema

Judith van Helvert, Ger Post

Sla er maar het dichtstbijzijnde of meest recent gelezen managementboek op na, in het hoofdstuk dat over 'de omgeving' gaat valt gegarandeerd het woord onzekerheid op. Als bestuurder, ondernemer of manager is de onzekere omgeving 'iets waarmee je hebt te dealen'. Het hoort er gewoon bij. Soms, echter, is die onzekerheid plots extreem groot, zoals tijdens de COVID-19-pandemie. Wat vertelt de recente academische literatuur over hoe je hier mee moet omgaan? Zijn er specifieke lessons learned van en voor startups, het mkb, familiebedrijven, multinationals, non-profit-organisaties?

Pattison, S. en Cunningham, J.A. (2022) Entrepreneurship in times of crisis, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 23(2) 71-74

Als redacteurs van een special issue over ondernemerschap in tijden van crisis beschrijven Pattison en Cunningham dat een crisis naast negatieve gevolgen ook positieve gevolgen kan hebben voor ondernemers en hun bedrijven. De positieve impact van een crisis is dat het nieuwe kansen biedt en stimuleert tot vernieuwing die in tijden van 'business-as-usual' niet zouden zijn doorgevoerd. Een crisis kan een ondernemer aanzetten tot product-, service-, netwerk- of procesinnovatie. Post-crisis kan dit ertoe leiden dat een onderneming een robuuster bedrijfsmodel heeft, een veerkrachtiger bedrijfscultuur en collectief organisatorisch leert van hoe effectief om te gaan met crises in de toekomst.

Volgens de redacteurs is het nodig om ondernemers beter voor te bereiden en te ondersteunen om met crisis en onzekerheid om te gaan. In het onderwijs en management is behoefte aan goed gedocumenteerde gevalstudies op dit gebied. Het betreffende issue telt een zevental gevalstudies die zicht geven op de aanpak en resultaten daarvan in verschillende sectoren. Ook verschillen de cases qua aard, oorzaak en omvang van de crisis waarmee de bedrijven werden geconfronteerd. Naast de COVID-19-pandemie komen ook financiële en politieke crises voorbij. De gevalstudies beschrijven hoe ondernemingen creatief op zoek gaan naar nieuwe markten, technologie, organisatievormen en bronnen voor financiering en daarbij wege inslaan die onder normale omstandigheden niet zouden zijn bewandeld. Stuk voor stuk voorbeelden waarbij externe oriëntatie, ondernemendheid en veerkracht de belangrijkste bronnen zijn geweest voor overleving in tijden van crisis.

Ahn, J.M., Montara, I., en Minshall, T. (2018), Dynamic capabilities and economic crises: has openness enhanced a firm's performance in an economic downturn? *Industrial & Corporate Change*. 27(1), 49-63

Door externe kennis te vergaren en te benutten en samen te werken met verschillende innovatiepartners, kan een bedrijf dat open innovatie omarmt vele voordelen genieten, zoals de toegang tot noodzakelijke aanvullende activa, een verhoogd rendement van investeringen in intellectueel eigendom (IP), de versnelling van innovatieprocessen, het aantrekken van nieuwe klanten en de vaststelling van nieuwe technologiestandaarden. Dit artikel beschrijft de uitkomsten van onderzoek naar de longitudinale impact van openheid, het verband met dynamisch vermogen en de innovatieveerbaarheid van bedrijven in een periode van economische neergang. Het onderzoek bevestigt dat toenemende openheid een effectieve aanpak kan zijn om de bedrijfsprestaties in de loop van de tijd te verbeteren, met name in tijden van economische neergang.

Het onderzoek toont aan dat openheid en het benutten van externe kennis een effectieve aanpak kan zijn in een neergaande conjunctuur. Dit betekent echter niet dat alle soorten open benaderingen bedrijven even goed helpen om 'dynamic capabilities' voor strategische aanpassing tot stand te brengen. De uitkomsten wijzen erop dat openheid naar en samenwerking met partners buiten de eigen supply chain en netwerken een grotere bijdrage levert aan de ontwikkeling van 'dynamic capabilities', die op hun beurt bijdragen aan een verhoogde strategische en organisatorische flexibiliteit van een onderneming waardoor zij hun strategische houding kunnen herconfigureren of wijzigen. Dit kan bijzonder belangrijk zijn in tijden van recessie en dit helpt bedrijven bij het identificeren en benutten van kansen, om te overleven en duurzame groei te realiseren.

Wart, van M., en Kapuku, N. (2011) Crisis Management Competencies: The case of emergency managers in the USA, *Public Management Review*, 13(4), 489-511

Bij het op zoek gaan naar een concrete en bruikbare wetenschappelijke bijdrage over managementscompetenties in non-profit en overheidsorganisaties kwamen we uit bij een al redelijk gedateerd artikel van Van Wart & Kapuku. Zij onderscheiden op basis van hun onderzoek specifieke managerial kernkwaliteiten die nodig zijn in tijden van crisis.

Ten eerste is er behoefte aan kalm maar sterk leiderschap. Grote rampen veroorzaken reële bezorgdheid bij burgers en kunnen zelfs wijdverspreide paniek veroorzaken. Leiders moeten naar buiten toe blijf geven van zelfvertrouwen en de veerkracht bezitten. Het publiek wil leiders die doortastend kunnen zijn en bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen op grond van hun deskundigheid en positie. Leiders mogen niet halfslachtig en bureaucratisch zijn. Bestuurlijke leiders moeten afstemmen met politieke leiders over de rol van communicatie met het publiek en over strategische beslissingen waarbij schaarse middelen een rol spelen of moeilijke beslissingen waarbij het minste van twee kwaden een rol speelt. Leiders moeten in staat zijn pragmatische beslissingen te nemen onder grote tijds- en middelenbeperkingen. De veelheid van factoren waarmee rekening moet worden gehouden en waarop snel moet worden gereageerd, vereist uitstekende analytische vaardigheden die niet vertroebeld worden door de urgentie van de situatie. Naarmate de situatie evolueert, moet de leider flexibel zijn en bereid zijn om zijn of haar eerdere standpunten of besluiten aan te passen. Gezien de omvang van het te verrichten werk en de te nemen beslissingen, moet de leider in een nood-situatie zo veel mogelijk delegeren. Voorts moeten de leiders ervoor zorgen dat externe hulpbronnen beschikbaar komen door het inschakelen van externe

partners. Het aangaan van nieuwe relaties onder extreme tijdsdruk vergt aanzienlijke sociale vaardigheden.

Devece, C., Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., (2016) Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure, *Journal of Business Research*, 69, 5366-5370

Een (economische) crises kan worden gezien als een externe omstandigheid (push-factor) die mensen dwingt tot ondernemerschap bij gebrek aan levensvatbare alternatieven. Dit in tegenstelling tot ondernemerschap als een manier om marktkansen te grijpen en succesvol te zijn (pull-factor). Devece en collega's hebben onderzoek verricht naar ondernemerschap in de periode van de economische crisis van 2008, als een geschikte context om te analyseren hoe radicale veranderingen in economische omstandigheden ondernemerschap beïnvloeden terwijl alle andere contextuele factoren (bijvoorbeeld onderwijs, opleiding, O&O, politiek, en bureaucratie) stabiel blijven. Uit het onderzoek komt naar voren dat 'pull factor driven'-startups tijdens recessies over het algemeen betere resultaten opleveren dan tijdens periodes van hoogconjunctuur. Dergelijke startups zijn minder talrijk tijdens recessies, maar kunnen beter presteren in termen van groei en kwaliteit indien zij bepaalde kenmerken vertonen. Sector kennis, het herkennen van marktkansen, toepassing van specifieke technologie en businessmodel-innovatie zijn kenmerken die het succes positief beïnvloeden en die meer aan de orde zijn bij startups die gedreven worden vanuit opportuniteit. Een andere uitkomst van deze studie is dat 'push factor driven'-startups, dus ondernemers-uit-noodzaak, doorgaans matig tot slecht presteren. Dit geldt in sterkere mate gedurende periodes van economische crisis. Uit de verzamelde data blijkt dat dergelijke startups weinig vooruitzichten op substantiële groei hebben. Wat

de succesfactoren betreft, is innovatie, ongeacht de economische context, de meest betrouwbare aanpak voor ondernemers.

Een belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat de effectiviteit van pogingen van formele instellingen om ondernemerschap te stimuleren tijdens economische crisis afhangt van het type ondernemerschap (opportuniteits- versus noodzaak gedreven).

Ondernemerschap dat op noodzaak is gebaseerd, heeft zwakke groeivoorzichten tijdens een recessie en kan een slecht alternatief bieden, naast het verschaffen van zelfstandige arbeid.

Laffranchini, G., Hadjimarcou, J., & Kim, S. H. (2022). The first turnaround response of family firms in a crisis situation. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1), 100434.

Dit artikel focust zich op de reactie van familiebedrijven in een crisissituatie. Wanneer een crisis plaatsvindt of heeft plaatsgevonden, welke heeft geleid tot verslechterde financiële prestaties van een bedrijf, moet deze over het algemeen bezuinigen en vervolgens herstellen. Het is belangrijk om beter te begrijpen hoe familiebedrijven onder dergelijke omstandigheden acteren, omdat zij zich anders gedragen dan niet-familiebedrijven. Dit uit zich op drie manieren: 1) familiebedrijven zijn gevoelig voor situaties die hun voortbestaan in gevaar brengen, 2) de manier van bezuinigen verschilt sterk per familiebedrijf, en 3) familiebedrijven zijn heterogeen; zo heeft bijvoorbeeld het percentage eigendom enorme invloed op de niet-financiële keuzes die in het bedrijf worden gemaakt. In dit artikel wilden de auteurs helder krijgen hoe familiaal eigendom en familiale betrokkenheid in management het gedrag van een familiebedrijf op een crisis beïnvloeden. Dit is onderzocht aan de hand van het bestuderen van een sample van beursgenoteerde familiebedrijven die met deze situaties te maken hebben over een periode van vijftien jaar. De besluitvorming van familiale eigenaren is over

het algemeen gebaseerd op verwachte winsten en verliezen van zowel financiële als sociaal-emotionele welvaart. De conclusie van dit onderzoek is dat in tijden van crisis, de familiale eigenaren prioriteit geven aan de sociaal-emotionele welvaart en meer specifiek het erfgoed van de familie en daardoor terughoudender zijn op het gebied van ingrijpende bezuinigingen. Familiale betrokkenheid in management daarentegen leidt tot andere prioriteiten bij besluitvorming, namelijk financiële welvaart om daarmee de continuïteit van het bedrijf te bestendigen, waardoor familiale betrokkenheid in management leidt tot een actieve bezuinigingsaanpak.

Lingo, E. L., & Elmes, M. B. (2019). Institutional preservation work at a family business in crisis: Micro-processes, emotions, and nonfamily members. *Organization Studies*, 40(6), 887-916.

Dit artikel gaat over de rol van niet-familiale actoren in een familiebedrijf (waaronder medewerkers, klanten en leveranciers) tijdens crisisperiodes. Tot op heden heeft onderzoek zich voornamelijk gericht op de rol van familieleden tijdens een crisissituatie, maar vrijwel niet op de rol van niet-familiale actoren, terwijl de laatstgenoemde groep vaak een groot deel van het bedrijf beslaat. Om deze reden wordt in deze paper onderzocht hoe niet-familiale actoren in tijden van crises belangrijke en strategische acties kunnen ondernemen ten gunste van het familiebedrijf. De belangrijkste databron in dit onderzoek zijn ongeveer 40.000 posts en reacties op Facebook door medewerkers, familieleden en andere belanghebbenden van 'The Market Basket', over een crisisperiode van ruim een jaar. Market Basket is een Amerikaanse supermarktketen met zeventig vestigingen, in eigendom van de derde generatie van de Demoulas-familie. Het bedrijf heeft als doelgroep mensen met een kleine portemonnee. En de onderneming staat bekend om goede arbeidsvoorwaarden voor de medewerkers (en

daardoor weinig verloop onder medewerkers), goede service, lage prijzen en betrokkenheid bij de lokale gemeenschappen. De crisis waarin dit bedrijf zich bevond betreft onenigheid tussen familieleden over de overdracht in eigendom die de toekomst van het bedrijf in gevaar bracht.

De auteurs hebben in dit kwalitatieve onderzoek een model ontwikkeld, bestaande uit drie subprocessen, waarin een samenstelling van niet-familiale individuen met weinig macht kunnen optreden als 'agents' in tijden van crises bij familiebedrijven.

Deze sub processen zijn 1) het intensiveren en gebruikmaken van emoties, 2) het bouwen van en aan een collectieve identiteit, en 3) het uitspreken en concreet maken van de gedeelde interesses/belangen. Dit model biedt inzichten in hoe niet-familiale actoren invloed kunnen uitoefenen over en impact kunnen creëren op familiebedrijven.

Leppäaho, T., & Ritala, P. (2022). Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1), 100440.

In dit artikel wordt het traditioneel Finse familiebedrijf Finnboat onderzocht op gedrag tijdens crisis en innovatie. Over het algemeen kan gesteld worden dat een crisis kan fungeren als een katalysator of juist als een rem op het gebied van innovatie. De coronapandemie heeft laten zien dat familiebedrijven op verschillende manieren reageren op crisissituaties. Familiebedrijven staan erom bekend dat zij over het algemeen een balans proberen te vinden tussen enerzijds innoveren, en anderzijds het in stand houden van tradities. Traditionele familiebedrijven staan erom bekend minder te investeren in innovatie en R&D in economisch stabiele tijden, maar meer risico's nemen op het moment dat het nodig is, zoals tijdens een crisis.

Finnboat is onderzocht op basis van drie crises,

waarvan de laatste de coronacrisis was, en de periodes tussen deze crises. Tijdens de drie crises heeft Finnboat grote, innovatieve strategische veranderingen doorgevoerd. In de periodes tussen de crises door daarentegen, heeft Finnboat kleinere, minder impactrijke innovaties doorgevoerd, zoals kleine aanpassingen in het product en businessmodel. Dit laat zien dat Finnboat juist risico's durfde te nemen op het moment dat het nodig was. Finnboat was in staat om tijdens crises in te grijpen door grote innovatieve veranderingen door te voeren, gepaard met de nodige financiële investeringen, door in stabiele periodes geen grote ingrijpende veranderingen door te voeren. In andere woorden: door te besparen tijdens stabiele periodes werden middelen gespaard, die ingezet konden worden op het moment dat het écht nodig was. Dit onderzoek laat zien dat familiebedrijven in staat zijn crises te overleven door tijdelijk afstand te doen van hun risico-averse houding, en juist risico's te nemen wanneer dit nodig is. Dit gaat gepaard met het strategisch managen van de resource portfolio.

Moreno-Menéndez, A. M., Arzubiaaga, U., Díaz-Moriana, V., & Casillas, J. C. (2021). The impact of a crisis on entrepreneurial orientation of family firms: The role of organisational decline and generational change. *International Small Business Journal*, 02662426211036694.

Dit artikel onderzoekt de entrepreneurial orientation (EO) van familiebedrijven na een grote crisis, waaronder het afbouwen en stoppen van het bedrijf en de bedrijfsoverdracht. Met entrepreneurial orientation wordt het oriënteren, zoeken en exploiteren van iets nieuws/innovatie bedoeld, iets waarmee een competitief voordeel kan worden behaald ten opzichte van concurrenten. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen of bedrijven die op een bepaald moment dezelfde mate van EO bezitten, hier door de tijd heen in versterken, verzwakken of hetzelfde blijven. Dit

is gedaan op basis van een sample van 151 familiebedrijven, waarbij bovenstaande is onderzocht na een periode van afbouw of overdracht. Hierbij zijn verschillende groepen familiebedrijven met elkaar vergeleken; bedrijven die hoog of laag scoren op EO voorafgaand aan de crisis.

De auteurs concluderen dat familiebedrijven die voor een crisisperiode een hogere mate van EO bezaten, minder in EO versterkt zijn dan familiebedrijven die voor de crisis een lagere mate van EO bezaten.

In andere woorden: familiebedrijven die voor een crisisperiode een lagere mate van EO bezaten, hebben gedurende de crisis een sterkere stijging in EO door- gemaakt. De groep familiebedrijven die voor de crisis al een hoge mate van EO bezat, wist dit gedurende de crisis wel te behouden.

Conclusie:

Op basis van de bestudeerde artikelen mag worden geconcludeerd dat een externe crisis een grote impact heeft op organisaties en hun eigenaren, bestuurders en management. Niet alleen resulteert een crisis in bedreigingen en achteruitgang van bedrijfsresultaten; een crisis kan ook kansen bieden, innovatie stimuleren en bijdragen aan nieuw marktsucces. Om dergelijke kansen te zien en te benutten zijn persoonlijk ondernemerschap, marktgerichtheid en een innovatiegerichte cultuur van belang. Zowel intern als extern is leiderschap en heldere communicatie nodig om anderen, ook familieleden, te overtuigen van eventuele koerswijzigingen en de consequenties daarvan.

BIO

Dr. Ger Post is lector bij Fontys op het gebied van technische bedrijfskunde en ondernemerschap, coördinerend lector op het gebied van Smart Mobility en eigenaar van Stepsto Innovation Research & Consulting.

Dr. ir. Judith van Helvert-Beugels werkt als lector Familiebedrijven bij Windesheim en richt zich voornamelijk op de vraag hoe verschillende facetten in het familiesysteem het functioneren van het bedrijf beïnvloeden en vice versa.