

# De kleine ondernemer buiten beeld

DRS. C. A. BROEKSMA — H. HENNES — DRS. A. C. M. JANSEN\*

**In de gebruikelijke economische analyse wordt aan het functioneren van de kleine en zeer kleine onderneming in het economische proces zo goed als geen aandacht besteed. Allerlei beleidsaanbevelingen die worden gedaan, sluiten dan ook slecht aan bij de realiteit van deze kleine ondernemingen. In dit artikel wordt ingegaan op een onderzoek dat de auteurs verrichtten in de lederwarenssector, die wordt gekenmerkt door een groot aantal kleine bedrijven. De gang van zaken in deze bedrijven is sterk gebonden aan de persoon van de ondernemer en diens opvattingen. Wordt daarmee geen rekening gehouden dan dreigt een stimulerend of ondersteunend beleid de plank mis te slaan.**

## Inleiding

Het recente rapport *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie* van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) wordt gekenmerkt door een positieve benadering van de Nederlandse industrie. Zelfs voor sectoren die voorheen als „structureel zwak” werden gekarakteriseerd, ziet men perspectief 1). In plaats van „zwak”, worden ze in dit rapport dan ook „gevoelig” genoemd. Dat er in Nederland mogelijkheden voor de „gevoelige sectoren” zijn, wordt hier en daar ook wel door empirisch onderzoek aannemelijk gemaakt. Verwezen kan worden naar de studie van Vijverberg 2), waaruit blijkt dat kleine ondernemingen relatief gunstige vooruitzichten hebben in de sectoren die als geheel een zwakke positie innemen in de industriële sectorstructuur. Bovendien bleek uit gedetailleerd veldonderzoek dat er, ook in de jaren zeventig, nog sprake was van een vrij hoge oprichtingsintensiteit van bedrijvigheid in „gevoelige” sectoren 3). Weliswaar bleek het aantal mislukkingen aanzienlijk, maar tevens kon worden gewezen op beginners die met een minimum aan kapitaal in betrekkelijk korte tijd een succesvolle onderneming opbouwden en die hun arbeidsintensieve producten exporteerden. Een aantal andere bedrijven was weliswaar niet zo expansief, maar bleef wel bestaan en funtioneerde redelijk; en dat terwijl er geen sprake was van overheidshulp, eerder van (een lichte) discriminatie door de overheid.

Hoewel dus de optimistische visie van het WRR-rapport geenszins werkelijkheidsvreemd is, moet worden gesteld dat de wijze waarop men denkt de „revitalisering van de z.g. gevoelige sectoren” (blz. 35) te bereiken, gebaseerd is op te weinig onderzoek van voldoende diepgang om van een realistisch beleidsvoorstel te kunnen spreken. We komen tot deze conclusie op grond van een exploratief onderzoek in de lederwarennijverheid, dat werd uitgevoerd met de bedoeling om na te gaan hoe een adequaat overheidsbeleid kan worden gevoerd voor deze z.g. „gevoelige sector”, die gedomineerd wordt door het kleine tot zeer kleine bedrijf en die bovendien wordt gekenmerkt door lage toetredingsbarrières. In dit artikel wordt hiervan verslag gedaan 4).

## Enkele gegevens over de lederwarennijverheid

De ledenwarenssector in Nederland is zeer klein. In totaal

zijn in deze sector slechts rond 5.000 mensen werkzaam. De bedrijfstak wordt gekenmerkt door een veelheid van kleine bedrijven. Eind 1977 bestonden er slechts acht bedrijven met meer dan vijftig man productiepersoneel.

Te oordelen naar het sterk toegenomen invoeroverschot in de jaren zeventig is er sprake van een sector in moeilijkheden. Weliswaar kan worden gewezen op een verdrievoudiging van de export in de jaren zeventig, maar de import is in dezelfde tijd met meer dan zeven maal toegenomen. Ook de omzetten van de bedrijven ontwikkelden zich ongunstig. De waarde van de totale geldomzet van alle geregistreerde bedrijven in de lederwarenssector bedroeg ca. f. 170 mln. In 1978 was dat cijfer opgelopen tot ca. f. 208 mln., hetgeen — gecorrigeerd voor de ontwikkeling van de fabrieksprijs ten opzichte van 1970 — een marktverlies van  $\pm 20\%$  betekent. Nadien is er sprake van enig herstel.

De werkgelegenheidsontwikkeling is eveneens weinig florissant. Een kwart van de werkgelegenheid in 1970 is inmiddels verdwenen. De daling van het aantal werkenden in de produktie is nog sterker geweest. Daar staat evenwel een toename van het aantal thuiswerkers tegenover. Het aantal (officieel geregistreerde) thuiswerkers is gestegen van 1.300 in 1970 tot 1.525 in 1977. Het betekent dat ongeveer een derde deel van de totale werkgelegenheid in de lederwarennijverheid door thuiswerkers wordt ingenomen 5).

\*De schrijvers zijn verbonden aan het Economisch Geografisch Instituut van de Universiteit van Amsterdam.

1) Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie*, Den Haag, 1980, blz. 120 e.v.

2) C. H. T. Vijverberg, Kleinschalige werkgelegenheid; de positie van het kleine bedrijf in de industrie, *ESB*, 8 augustus 1979, blz. 784-787.

3) A. C. M. Jansen, J. A. M. Hilgersom en N. J. van der Ven, Sukses en mislukking in de konfektie- en lederwarenindustrie; een exploratief onderzoek naar het wel en wee in beginnende ondernemingen, *Intermediair*, 19 januari 1979.

4) Dit onderzoek komt uitgebreider aan de orde in C. A. Broeksma, H. Hennes en A. C. M. Jansen, *Economisch Structuurbeleid in zwakke sectoren; een exploratieve analyse van de lederwarennijverheid*, EGI-papier XX, Economisch Geografisch Instituut, Universiteit van Amsterdam, 1981 (nog te verschijnen).

5) Deze gegevens zijn ontleend aan verschillende jaarverslagen van het Bedrijfschap voor de Lederwarenindustrie.

## Het onderzoek

De aard van het onderzoek vereist enige toelichting. Centraal stonden (lange) gesprekken met ondernemers over hun onderneming, over veranderingen, moeilijkheden, mogelijkheden, ervaringen in het verleden e.d. De gesprekken werden op de band opgenomen en later geanalyseerd. Er werden gesprekken gevoerd met 33 ondernemers in de lederwarennijverheid, d.w.z. 10% van de ondernemers werkte aan dit onderzoek mee. De samenstelling van de populatie is betrekkelijk willekeurig. Een redelijke vertegenwoordiging van de verschillende grootteklassen, leeftijden van de ondernemingen en soorten productie werd nagestreefd.

Een „verantwoorde” steekproef kan men zoiets niet noemen. Gezien het exploratieve karakter van het onderzoek, was een steekproef waarschijnlijk ook weinig zinvol. Dit type (kwalitatief) onderzoek is weinig gebruikelijk in de economische wetenschap, maar wordt niet zonder succes in andere sociale wetenschappen toegepast (6). Vooropgesteld zij dat deze vorm van onderzoek niet *per definitie* beter (of slechter) moet worden geacht dan traditionele analyses. Het geeft een andere kijk op de zaak, die al dan niet kan worden geprefereerd.

Uit het onderzoek blijkt, dat de lederwarennijverheid een zeer gedifferentieerde sector is. Men treft er ondernemingen aan die voor hun produkten te maken hebben met een scherpe prijsconcurrentie, maar ook bedrijven die een min of meer monopolistische positie innemen. Men treft ondernemingen aan die op een betrekkelijk stabiele, voorspelbare afzetmarkt kunnen rekenen naast ondernemingen die zich voortdurend het hoofd moeten breken over een sterk fluctuerende, modegevoelige vraag. Er is bovendien een grote verscheidenheid aan produkten en productieprocessen. Terwijl de lederwarennijverheid als geheel arbeidsintensief mag heten, zijn de verschillen in arbeidsintensiteit binnen de sector aanzienlijk.

Vanwege deze verschillen heeft het weinig zin de relatie tussen loonontwikkeling en de (slechte) gang van zaken in de lederwarennijverheid te *benadrukken*. Maar zelfs wanneer men deze relatie voor de sector als geheel (terecht) belangrijk vindt, is er geen reden om de daling van het aantal ondernemingen in de lederwarennijverheid alleen vanuit het kostenperspectief te bezien. Het is op zijn minst plausibel de daling tevens te verbinden met de veroudering van het ondernemersbestand in deze sector, of met het gebrek aan opvolgers — hetgeen wellicht mede kan worden verklaard door de minder gunstige vooruitzichten in de sector.

Vooral in kleine ondernemingen blijkt dat het ontbreken van een opvolger op zich een aanleiding kan zijn om „het wat kalmer aan te gaan doen”. Het gevolg is niet zelden dat er na enige tijd een weinig levensvatbare onderneming overblijft. Omschakeling van de productie of verandering van de bedrijfsvoering vergt ook slachtoffers. Daarbij kan worden gedacht aan een te lang uitgestelde omschakeling of aan een „verkeerde gok”. De financiële reserves van kleine ondernemingen zijn veelal onvoldoende om zich een „faux pas” te kunnen veroorloven.

Gegevens over dergelijke ontwikkelingen bestaan niet of zijn zeer moeilijk te achterhalen. Dit belemmert een goede kijk op de gang van zaken in de sector. Het beeld van de lederwarennijverheid „in het veld” strookt ook in andere opzichten niet met de diagnose in bedrijfstakverkenningen. Wie de „werkelijke” gang van zaken vergelijkt met de bedrijfsgegevens die worden opgegeven aan officiële instanties, komt al snel tot de conclusie dat er in sectoranalyses veel tijd wordt besteed aan de bewerking van irrelevante feiten. Om hiervan het gemakkelijkste voorbeeld te geven: thuiswerkersbestanden worden vaak niet officieel opgegeven. Dat geldt uiteraard wanneer er „zwart” wordt gewerkt, maar ook wel wanneer dit niet het geval is. Als de door ons bezochte ondernemers representatief zijn voor de totale sector, moet de totale werkgelegenheid in de sector ten minste 10% hoger worden gesteld. Het aandeel van de thuiswerkers hierin ligt

veel dichter bij de 50% dan bij de 30% volgens de officiële statistiek.

De gang van zaken, vooral in de kleinere ondernemingen, blijkt sterk gebonden te zijn aan de persoon van de ondernemer. „L'entreprise c'est moi” lijkt een passend devies voor vele ondernemers in de lederwarenssector. Bij de analyse en het beleid moet hiermee terdege rekening worden gehouden. In het traditionele economische onderzoek wordt meestal uitgegaan van de veronderstelling dat relevante productien en marktomstandigheden objectief kunnen worden vastgesteld. De ondernemers met wie wij spraken, blijken nauwelijks rekening te houden met dergelijke objectieve omstandigheden.

De persoonsgebondenheid van de bedrijfsvoering in de lederwarennijverheid lichten we toe met een voorbeeld. De ondernemers blijken een zeer verschillende kijk te hebben op de concurrentie van Italiaanse tassenfabrikanten:

- ondernemer A moest, omdat de verkoop van zijn leren tassen ernstig stagneerde, de productie ervan sterk inkrimpen. Hij zocht compensatie voor zijn inkomen door in de detailhandel te gaan. Hij is geen directeur meer van een (voor de sector) omvangrijk bedrijf, maar geeft leiding aan enkele mensen en staat ook zelf „achter de machine”. Hij constateert dat zijn bestaan er niet slechter op geworden is. Uitvoerig spreekt hij over de personeelsproblemen die hij vroeger heeft gehad en over de voortdurende zorg om de zaak draaiende te houden. Hij is geen slechte ondernemer, maar blijkt uit het feit dat de detailhandel op de bedrijfslokatie floreert, terwijl het vestigingspunt ongunstig is. Wellicht is hij een slechte „grote” ondernemer, of een ondernemer die niet het creatieve vermogen bezit (en dit niet wil aantrekken) om zich te handhaven in de modegevoelige tassenindustrie. Hij zegt: „Tegen de Italianen valt niet op te boksen. Die hebben de mode in hun vingers. Dat kunnen wij nooit leren. Je hebt het of je hebt het niet”;
- drie broers die de onderneming van hun vader overnamen, denken daar anders over. Ze moderniseerden het management door het op te splitsen in een algemeen, een technisch en een commercieel gedeelte. In korte tijd wisten zij, met een volledige omschakeling van de productie, „uit het niets” een tassen-exporterend bedrijf van grote omvang op de bouwen. Waar mogelijk wordt gemechaniseerd met zelf ontworpen machines. De concurrentie wordt niet gevreesd. Eén der directeuren erkent de schoonheid van Italiaanse tassen, maar ziet wel degelijk toekomstperspectief voor zijn eigen produkt. Hij zegt: „Ik kan geen Italiaanse tas maken, maar wel een tas die aangepast is aan de Nederlandse smaak; van zo'n tas is het effectieve rendement groter dan van een Italiaanse”;
- een andere ondernemer ziet de concurrentie weer anders. Hij heeft een éénmansbedrijf, dat zeer luxe tassen maakt. De ondernemer kent enkele mensen, die wat „voorwerk” voor hem verrichten, maar voor het overgrote deel wordt iedere tas door de ondernemer zelf ontworpen en geproduceerd. En zelfs meer dan dat: hij levert ze zelf af aan winkeliers her en der in den lande. Hij zegt: „Ik heb geen last van concurrentie van Italiaanse tassen. Ik maak ze mooier en beter en mijn afnemers weten dat. Ik heb altijd meer dan voldoende werk, maar ik heb er geen zin in personeel aan te trekken. Wel zou ik iemand tot een soortgelijke ondernemer als ik ben, willen opleiden. Hij zou geen concurrent van mij worden, omdat de vraag naar deze produkten vele malen groter is dan ik kan en wil produceren”.

6) Een paar goede voorbeelden zijn: H. Bleeker en K. Mulderij, *Kinderen buiten spel*, Meppel, 1978; en G. D. Rowles, *Prisoners of space? Exploring the geographical experience of older people*, Colorado, 1978. P. ten Have, *Sociologisch veldonderzoek*, Meppel, 1978 is een interessante inleiding in het kwalitatieve onderzoek.

De persoonsgebondenheid van de kleine onderneming verklaart ook andere conflicterende uitspraken over „de werkelijkheid” die we hebben gehoord en die niet zijn terug te voeren op de differentie in productie of productieproces. Naast de hiervóór vermelde „tegenstrijdigheden” met betrekking tot de concurrentie van Italiaanse tassen, zijn er voorbeelden te over, zoals: „Als we in het kunstleer verder waren gegaan, waren we nu failliet”, tegenover: „Het gaat goed in het kunstleer”; „Reiskoffers kunnen niet meer gemaakt worden in Nederland; ze worden met containers vol goedkoop het land binnengebracht”, tegenover: „Wat reiskoffers betreft heb ik geen concurrentie uit het buitenland; het is een te volumineus produkt”; „Zonder thuiswerkers is de lederwarennijverheid in Nederland ten dode opgeschreven”, tegenover: „Ik maak nooit gebruik van thuiswerkers”; „Ik kan geen personeel krijgen, ook al betaal ik ruim boven de CAO”, tegenover: „Personeel krijgen is geen enkel probleem, als je maar betaalt”; „De beurs is een geweldige instelling”, tegenover: „Op de beurs valt niets te verdienen”; „Het verantwoordelijkheidsgevoel en de inzet van het personeel stijgt als je niet steeds zelf in het bedrijf aanwezig bent”, tegenover: „Als je een dag afwezig bent, krijg je de rekening gepresenteerd door een lage dagproductie”.

Deze conflicterende verklaringen weerspiegelen verschillende „soorten werkelijkheid”, waarmee het overheidsbeleid rekening dient te houden. Want aan de werkelijkheid zoals de ondernemer die ziet, verbindt hij consequenties voor zijn bedrijfsvoering. Alvorens de beleidsimplicaties ervan te behandelen, willen we eerst nader ingaan op enkele aspecten van de persoonsgebondenheid van de onderneming.

### De ervaringswereld van de kleine ondernemer

Door de vereenzelviging van de kleine ondernemer met zijn onderneming blijft deze in de meeste gevallen klein. In zeer veel gevallen blijken de kleine ondernemers bij voorbeeld mogelijkheden tot expansie te zien (al dan niet terecht), maar ze zien geen kans om deze expansie te realiseren omdat de aard van hun ondernemen dit niet toelaat. Een veelgehoorde opmerking is, dat ze er geen tijd voor hebben. Ze zijn te zeer betrokken bij de huidige gang van zaken, dat wil zeggen dat ze zozeer hechten aan de wijze waarop zij ondernemen, dat mogelijkheden om tot een andere aanpak te komen, niet worden benut.

Deze waardering voor de aard en de grootte van de eigen onderneming hoeft niet blijvend te zijn. Sommige grote ondernemingen zijn klein geworden en we zijn ook een aantal grote ondernemers tegengekomen die voorheen klein te noemen waren. Ook voor de grote (dat is, zoals gezegd, niet zo heel groot in de lederwarennijverheid) geldt de persoonsgebondenheid, maar toch op een wat andere wijze. We gaan daar in dit artikel niet op in. We beperken ons tot de kleine.

De verstrengeling van de ondernemer met zijn onderneming zet zich door in zijn ervaringswereld. Bij voorbeeld: een mogelijk slecht functionerende onderneming wordt ervaren als een aanslag op de ondernemer zelf („L'entreprise c'est moi”). Indien, naar het inzicht van de ondernemer, de schuld daarvan niet bij hem zelf ligt, wordt zoiets ervaren als „oneerlijk”. Veelal wordt dat inzicht gebaseerd op de veronderstelling, dat men zich met hard werken een bestaan moet kunnen verwerven in de lederwarennijverheid. Wanneer dat niet lukt moet er zijn inziens dus sprake zijn van „oneerlijke concurrentie”. Een voorbeeld van „oneerlijke concurrentie” is de import van produkten uit lage-lonenlanden, waarvan de prijs nauwelijks hoger ligt dan de grondstofkosten van de Nederlandse ondernemer.

De meningen onder de ondernemers zijn verdeeld over de vraag in hoeverre de Nederlandse regering deze „oneerlijke concurrentie” effectief kan bestrijden. Veel minder verdeeld is men over de barrières die de overheid opwerpt voor de kleine onderneming. De minimumlonen, de moeilijke ontslagprocedures en andere vormen van sociale zekerheid

maken het kleine ondernemingen zeer moeilijk. Een kleine onderneming die soms een sterk wisselende personeelsbehoefte heeft, kan zeer moeilijk een beroep doen op de „officiële” arbeidsmarkt. Om het werk toch gedaan te krijgen, worden dan gezinsleden ingeschakeld, maar ook kennissen die wat willen bijverdienen. Hoewel de arbeidskosten een zware last kunnen zijn, is zelfs in een arbeidsintensieve sector als de lederwarennijverheid het bereiken van gestelde productie-doelen vaak een groter probleem dan de arbeidskosten. Overigens doet men niet alleen voor de productie een beroep op de „officieuze” arbeidsmarkt. Ook b.v. bij model-advisering, verkoop en administratie is de „vertrouwde omgeving” voor het verrichten van hand- en spandiensten van nauwelijks te onderschatten belang.

Juist omdat de onderneming zo persoonsgebonden is, lijkt het niet te gewaagd te stellen dat het vigerende systeem van sociale zekerheid door de ondernemer veelal wordt gezien als een bedreiging. Men zou kunnen zeggen dat de „sociale zekerheid” van de ondernemer bestaat uit het inzicht dat door hard werken een bestaan moet kunnen worden verworven en dat men niets voor niets krijgt. Voor de ondernemer lijkt „ons” stelsel van sociale zekerheid in directe tegenspraak met het zijne.

Zowel de institutionele belemmeringen in de sfeer van de bedrijfsvoering, als de „oneerlijke concurrentie”, vormen als het ware een invitatie om gebruik te maken van zwartwerkers. Alle afstandelijke rederingen ten spijt, sanctioneren „oneerlijke concurrentie” en de voor de ondernemer „irreële” belemmeringen in de bedrijfsvoering het gebruik van onwettige middelen om te kunnen blijven ondernemen. Het is overigens de vraag of de afstandelijke rederingen „redelijker” zijn. In *de Volkskrant* van 8 september 1979 wordt bij voorbeeld opgemerkt dat in Italië de schoen- en soortgelijke industrie behoren tot wat de „economia somnessa” (de verzonken economie) wordt genoemd: productie die zich aan het oog van de overheid onttrekt en niet in de officiële statistiek voorkomt. En hoewel de uitspraak van bedreigde ondernemers dat ze „niets anders kunnen” feitelijk niet altijd juist is, is zo'n uitspraak vanuit de identificatie van de ondernemer met zijn onderneming begrijpelijk. Zelfs zou men daaraan kunnen toevoegen dat een dergelijke stellingname in het huidige stelsel van sociale zekerheid wordt goedgekeurd. Nog steeds kan men immers niet worden gedwongen tot herscholing en aanvaardt onze maatschappij daarvan de (financiële) consequenties. Een ondernemer wenst echter niet „zijn hand op te houden” omdat dit niet strookt met zijn waarden. Het is wellicht tekenend dat ondernemers, gevraagd naar hun mening over „vormen van ondernemingsondersteuning”, in vrijwel alle gevallen gerichte financiële ondersteuning afwijzen en een pleidooi houden voor het verbeteren van de mogelijkheden tot ondernemen in het algemeen.

Hoe weinig met de ervaringswereld van de kleine ondernemer wordt rekening gehouden, moge blijken uit het volgende voorbeeld. In een verslag van het Bedrijfschap voor de Lederwarenindustrie wordt het toenemend beroep, dat wordt gedaan op thuiswerkers, *betreurd* 7). Weliswaar zijn er vele motieven denkbaar om dit verschijnsel, dat overigens niet gelijk staat met „zwart werken”, te betreuren, maar vanuit het functioneren van een kleine onderneming in de lederwarennijverheid hebben we er geen kunnen bedenken.

Onzes inziens kan men, zowel uit de werkwijze van de kleine ondernemer, als uit zijn ervaringswereld, de sterk negatieve houding ten opzichte van de overheid in het algemeen en die ten opzichte van adviserende instanties in het bijzonder, verklaren. Meestal is het overigens in het laatste geval een negatieve houding „bij voorbaat”, die zelden berust op opgedane ervaringen. In een aantal gevallen is die houding onverschillig: men heeft er geen behoefte aan. Eerder is de kleine ondernemer geneigd (veelvuldig) het oor te luisteren

7) *Verslag Bedrijfschap Lederwaren*, Tilburg, 1977, blz. 21.

te leggen bij vertrouwenspersonen en kennissen. Het gaat sneller, hij hoeft niet met alle gegevens over zijn onderneming te komen en hij omzeilt het (vermeende?) risico het heft uit handen te moeten geven.

### Overheidsbeleid en de lederwarenssector

In 1979 heeft Admiraal de ondoeltreffendheid van beleid op bedrijfstaksniveau beargumenteerd door te wijzen op de het beleid doorkruisende onderlinge concurrentie van ondernemingen en de moeilijkheid om toekomstige marktontwikkelingen goed in te schatten, zodat — bij grote afwijkingen van de taxaties — een gehele bedrijfstak „op het verkeerde been kan worden gebracht” 8). Uit onze studie blijkt bovendien dat alleen al de analyse van de gang van zaken in de sector een inadequaat beleid in de hand kan werken.

Wij baseren deze conclusie op de reeds genoemde heterogeniteit van de lederwarenssector, die onvoldoende serieus wordt genomen, op de geringe aandacht voor de kleine nijverheid en op de omstandigheid dat de ervaringswereld van grote en kleine ondernemers in de lederwarenssector wordt veronachtzaamd. Hierbij kan vooral worden verwezen naar overheidsrapporten van vóór de verschijningsdatum van *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie*, maar ook dit laatste rapport vertoont feilen op dit punt 9).

Meestal wordt de diagnose gebaseerd op lederwarenbedrijven met meer dan negen man personeel en in sommige gevallen zelfs uitsluitend op bedrijven met meer dan negentien personeelsleden. Het betekent dat 80%, resp. 95% van de ondernemingen niet in de analyse wordt betrokken. Een dergelijke analyse die een kleine minderheid van de ondernemingen omvat, geeft een slecht beeld van de ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan in de lederwarennijverheid. Er blijkt bij voorbeeld te weinig uit waarom een aantal ondernemingen in de lederwarennijverheid zich in de „moeilijke” jaren zeventig uitstekend heeft kunnen handhaven.

Het aantal gevallen waarin heroriëntering en herstructurering van de onderneming met succes werd aangepakt, is groot. De gevarieerdheid van gekozen wegen daarbij is opvallend en staat in schril contrast met de beperktheid van de officiële beleidssuggesties, die doorgaans opvoering van de produktiviteit, rationalisering van het productieproces en samenwerking omvatten. We hebben al gewezen op het feit dat, door uit te gaan van officiële gegevens, de werkelijkheid in de lederwarenssector over het hoofd wordt gezien. Hieraan kan worden toegevoegd dat niet zelden door veranderingen binnen lederwarenondernemingen de grenzen van de sector worden overschreden. Men denke daarbij aan (detail)handelsactiviteiten met al dan niet branchevreemde artikelen en produktie-activiteiten buiten de lederwarenssector, die de lederwarenondernemingen in de jaren zeventig een ander gezicht hebben gegeven. Ook daarom is het nauwelijks verantwoord om een sectorbenadering te hanteren als we recht willen doen aan de ondernemingen die ook lederwaren produceren.

Een serieuze verkenning van wat er werkelijk gebeurt, lijkt ons derhalve een betere basis voor een sectorbeleid dan de CBS-statistiek zoals die tot nu toe wordt samengesteld. Doch niet alleen daarom moet de relatie tussen sectoranalyse en sectorbeleid problematisch worden genoemd. Uit onze analyse blijkt verder dat er nauwelijks behoefte bestaat aan sectorspecifieke steunmaatregelen. Een uitzondering is de wens om voorschriften met betrekking tot indiensttreding en ontslag te versoepelen. Maar dat pleidooi lijkt niet gebonden aan één sector.

Gebleken is dat de persoon van de ondernemer van grote invloed is op de gang van zaken in het individuele bedrijf in de lederwarennijverheid. Ook daardoor is er geen sprake van de omstandigheden waarmee de lederwarennijverheid wordt geconfronteerd. Het aanvaarden van de consequenties hiervan voor het sectorbeleid is niet eenvoudig. Maar in ieder geval kan een aantal voorwaarden worden geformuleerd.

Eén van de voorwaarden voor een beleid dat rekening houdt met de persoonsgebondenheid van ondernemingen, lijkt te bestaan uit een verregaande decentralisatie van bevoegdheden en middelen. Vertrouwensmannen komen niet uit Den Haag, zelfs niet wanneer de behartiging van het kleine bedrijfsleven in het vaandel zou worden gevoerd. Daarbij zou aangesloten moeten worden bij het feit dat de ervaringswereld van de kleine ondernemer doorgaans gebonden is aan een aantal zeer specifieke waarden, die een belangrijk deel van zijn handelen begrijpelijk maken. Daarmee zijn we gekomen bij een individuele benadering. Revitalisering van ambachtelijke bedrijfstakken, zoals wordt voorgesteld in *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie*, loopt derhalve uit op ondernemingsadvisering van een zeer specifiek soort.

### Ondernemersadvisering

Voor de strategievorming in ondernemingen is een aantal beleidsmodellen ontwikkeld die ook gelden voor kleinere ondernemingen 10). In deze modellen wordt echter geen aandacht gegeven aan de verstrengeling van ondernemingen en ondernemer. Er wordt bij voorbeeld geen rekening gehouden met de verschillende „werklijkheden”, waarvoor ondernemers en dus ondernemingen zich geplaatst zien. Dat wil uiteraard niet zeggen dat deze modellen daarom slecht zijn. Deze modellen kunnen van nut zijn, alleen al omdat een geobjectiverde „externe kijk” op de zaak een ondernemer op ideeën kan brengen. Mogelijk wordt er wel aandacht besteed aan de leefwereld van de kleine ondernemer bij het hanteren van deze modellen in de praktijk. Maar er is nog een andere mogelijkheid.

Te oordelen naar de onbekendheid met externe bedrijfsadvisering bij alle kleine ondernemers die wij hebben gesproken, is het mogelijk dat deze modellen eerder hun toepassing vinden in het „grote” kleine bedrijfsleven. Want „klein” is een rekbaar begrip, zoals blijkt uit het feit, dat de onlangs opgerichte „Small Business School” ook ondernemingen tot 500 man personeel tot haar potentiële cliënten rekent.

Wanneer (overheids)instellingen advisering van kleine ondernemers serieus nemen, zullen de medewerkers ervan tot de „vertrouwde omgeving” van die ondernemers moeten gaan behoren. Daarbij lijkt de reeds genoemde decentralisatie van het beleid slechts één voorwaarde. Een verruiming van de taak van de ondernemersadviseur lijkt minstens zo belangrijk te zijn. Om zulks kort (aan de hand van concrete ervaringen met kleine ondernemers) aan te duiden: het perspectief van de adviseur op expansie van de onderneming zal zeker niet in alle gevallen in dank worden afgenomen en het vinden van een redelijke „free-lance”-ontwerper, of het schrijven van een moeilijke brief kan wel eens van groter belang zijn dan een rendementsbeoordeling van de onderneming.

### Ervaringswereld en theorievorming

De hier gesignaleerde lacunes in de analyse en diagnose ten behoeve van een sectorbeleid voor „gevoelige” sectoren, lijkt ons inziens te herleiden tot een lacune in de economische theorie. Een theoretische benadering van de kleine

8) P. H. Admiraal, Mesopotamië, land tussen markt en plan, *ESB*, 24 oktober 1979, blz. 1110-1115.

9) Bij voorbeeld: Centraal Planbureau, *De Nederlandse economie in 1980*, Den Haag, 1976, blz. 274 e.v.; *Bedrijfstakken verkend, nr. 4: Leder-, schoen- en andere lederwarenindustrie*, Den Haag, 1977.

10) Zie bij voorbeeld J. P. Lemmens en J. M. Smeets, *Strategievorming in de middelgrote onderneming*, Deventer, 1977; of A. P. Nagel en H. G. Schotman, *Strategievorming in kleine en middelgrote ondernemingen*, *Intermediair*, 22 augustus 1980.

ondernemer, die een licht kan werpen op zijn handelen, bestaat er bij ons weten niet.

Uiteraard bestaat de pretentie wel. De voorstelling van de ondernemer, zoals Schumpeter die heeft geschetst, lijkt niet adequaat te zijn, omdat niet de kleine ondernemer, maar de ondernemer die op weg is een succesvolle „captain of industry” te worden, de centrale figuur is. In die gevallen waarin de kleine ondernemer wel in het vizier blijft, wordt van hem een karikatuur gemaakt. Als voorbeeld kan het artikel van Loucks gelden (11). Daarin wordt de ondernemer gereduceerd tot een wezen dat een (variabel) talent voor het nemen van risico's en voor planning heeft. Allerlei realistische irrationaliteiten, die men bij gewone kleine ondernemers tegenkomt, zijn hier weggerationaliseerd.

Zo op het eerste gezicht lijkt het bekende werk van Simon in deze lacune te voorzien (12). Het „satisficing behaviour”-concept verwijst in ieder geval wel naar zich in werkelijkheid voordoende situaties. Maar bij nader inzien blijkt het eerder een concept te zijn om aan te geven wat iemand *niet* doet

(namelijk zich economisch rationeel gedragen), dan om aan te geven wat iemand *wel* doet.

Het lijkt er al met al op dat de kleine ondernemer voor de economie niet bestaat. Met de Beatles zouden we kunnen zeggen: „He's a real nowhere man, sitting in his nowhere land”.

**C. A. Broeksma**  
**H. Hennes**  
**A. C. M. Jansen**

---

11) K. E. Loucks, *An experiment in combining financial and management assistance for new and small business*, paper gepresenteerd op het 4th International Symposium on Small Business, Seoul, Zuid-Korea, 1977.

12) H. A. Simon, *Models of man: social and rational*, New York, 1957 en H. A. Simon, Theories of decision-making in economic and behavioral science, *American Economic Review*, 1959, blz. 253-283.