

Kleinschalig, zelfbeherend, zelfvoorzienend

A. Walravens en W. Riedijk

1. Neergang en herstel van het kleinschalig ondernemen

Voor het eerst na de tweede wereldoorlog werd in 1978 in de EEG weer een toename van het aantal ondernemers in kleine ondernemingen geconstateerd.¹⁾ Het gaat hier om een opvallend verschijnsel, aangezien het allerminst strookt met de gangbare ondernemerswaarden, waarin zakelijk succes geïdentificeerd wordt met groei en schaalvergroting. Met name na de tweede wereldoorlog had dit geleid tot een snelle terugloop van het aantal kleine ondernemingen. In de detailhandel in Nederland verminderde het aantal bedrijven tussen 1950 en 1977 met bijna 60.000 (van 196.156 naar 137.938), terwijl het aantal grotere kruideniersbedrijven (met meer dan 50 werknemers) hun aandeel in de totale bedrijvigheid in deze sector bijna verdubbelde van 13 naar 25%.

In Engeland worden soortgelijke ontwikkelingen geconstateerd.²⁾ Ondanks relatieve verschillen in diverse landen is van een algemene trend tot vermindering van het aantal kleine bedrijven sprake. Ook in Nederland zagen we tot 1976 een neergaande ontwikkeling in het midden- en kleinbedrijf (bedrijven van 0-100 werknemers), alsook in de detailhandel en het ambacht. Daarna heeft zich een herstel ingezet qua bijdrage van deze sector aan het nationaal inkomen alsook aan de werkgelegenheid. Dat laatste geldt vooral voor de sector ambachten, waar het aantal zelfstandigen weliswaar afneemt, maar er weer een toename is van het aantal werknemers.³⁾

In analyses van de oorzaken van de eerdere afname van het aantal kleine bedrijven komen we onder meer de volgende verklaringsbronnen tegen:

- De integratie van kleine bedrijven in grotere ondernemingen, bijvoorbeeld middels sluiting van kleine bedrijven of via vrijwillige aansluiting van kleinere bij grotere bedrijven.
- Faillissement van kleine bedrijven als gevolg van sluiting van grote bedrijven, waaraan goederen en diensten werden geleverd.
- Gedwongen sluiting van veel kleine ondernemingen bij stadsvernieuwing en als gevolg van bestemmingsplannen, speciaal voor stadscentra.
- Het verdwijnen van reparatie- en restauratiebedrijven als gevolg van stijging van loonkosten en hoge (inkomsten- c.q. BTW) belastingen.
- De geringe interesse van (vooral institutionele) beleggers voor het midden- en kleinbedrijf.

- Het massale gebruik van afbetalingsmogelijkheden voor de aanschaf van (vooral duurzame) artikelen. In vele sectoren in het midden- en kleinbedrijf, waar de voorwaarden voor deze vorm van kredietverlening geringer waren, heeft dit negatieve gevolgen gehad.
- De ongunstige voorwaarden met betrekking tot het inkopen van grondstoffen, materialen, half-fabrikaten, gereedschappen, machines en goederen voor de kleine in vergelijking met de grote onderneming.
- Een groeiende bureaucratie heeft het midden- en kleinbedrijf relatief zwaarder belast met regelingen en voorschriften.
- De hoge rentestanden en, in sommige landen, de toenemende inflatie, zijn voor kleinere ondernemingen met een geringer weerstandsvermogen fataal geweest.
- Met name aan het eind van de jaren zestig en het begin van de jaren zeventig ontstond er in het algemeen, maar vooral in kringen van het onderwijs, een afkerige soms vijandige houding ten opzichte van alles wat met ondernemen te maken had. Er was hierdoor ook aanmerkelijk minder motivatie tot zelfstandig ondernemen.

Een aantal van de bovengenoemde factoren vloeien voort uit de waarden en doelstellingen impliciet aan de 'Economics of scale achieved by larger firms'. Meer dan een eeuw was de ontwikkeling van de westerse beschaving nauw verbonden met de notie, dat vooruitgang wordt bereikt door meer technologie, door grotere en daarom betere industrie. Philips, Shell, Unilever en Volkswagen kregen alle aandacht, zowel van wetenschappers als publiek.⁴⁾ Een ander deel van bovengenoemde factoren heeft weer te maken met het functioneren van deze grote ondernemingen. We constateren echter, dat er na 1978⁵⁾ een breuk in de neergaande lijn is gekomen.

Zonder te spreken van structurele veranderingen in het denken over aard, doelstelling en functioneren van grote ondernemingen, lijkt het aannemelijk dat de externe kritiek op dit type ondernemen, zoals die vanaf het eind van de zestiger jaren hoorbaar is, het ondernemen zelf in toenemende mate beïnvloedt. Die kritiek had onder meer betrekking op de hiërarchische structuren en de vervreemdende produktiewijzen, op het streven greep te krijgen op de niet-economische sectoren van de samenleving, zoals politiek en onderwijs en onderzoek,⁶⁾ op het gebrek aan maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef, zich onder meer uitend in een negering van milieu-effecten, op de rol van ondernemingen in de bewapeningswedloop en op de kwaliteit van producten en diensten. Die kritiek lijkt in toenemende mate te zijn opgenomen in socialiseringsprocessen, en basis te zijn geworden voor een groot aantal bewegingen en organisaties. Er is vanuit deze actuele kritiek op de disfuncties van het grote ondernemen, gevoegd bij de historische, nooit geheel verdwenen beweging tegen het kapitalistisch ondernemen, nu ook sprake van een herwaardering van het kleinschalig zelfstandig ondernemen.

In de analyses van de keuze voor deze laatste vorm van ondernemen worden vele factoren genoemd, waaronder economische, financiële, organisatorische, ideologische en ecologische, te weten:

- De toename van de werkgelegenheid in het midden- en kleinbedrijf valt samen met

een diepgaande economische recessie. Het blijkt, dat vele werklozen voor zichzelf beginnen. In het kader van bestrijding van de werkloosheid zijn van overheidswege intussen ook een aantal regelingen ontworpen, die de mogelijkheden voor werklozen en de zogenaamde arbeidsongeschikten om zelfstandig te gaan ondernemen hebben vergroot.

- In de toegenomen belangstelling voor innovatie als middel tot bestrijding van de recessie wordt aan het midden- en kleinbedrijf speciale aandacht besteed.⁷⁾ Er worden middelen ter ondersteuning van Research & Development in kleine en middelgrote ondernemingen ter beschikking gesteld, alsook voor de begeleiding van innovatieprojecten. Daarnaast hebben regelingen, die beginnende ondernemers belastingvoordelen bieden, een stimulerende werking op het ondernemen in deze sector.⁸⁾
- De veronderstelling dat de grote ondernemingen het grootste innovatievermogen hebben, wordt niet bevestigd. R & D-activiteiten zijn in de meeste landen wel geconcentreerd in grote ondernemingen. In Nederland nemen vijf grote ondernemingen meer dan de helft van alle industriële research voor hun rekening. Industriële researchlaboratoria blijken echter een minder belangrijke bron voor uitvindingen te zijn dan algemeen werd aangenomen. In bedrijfstakken, waar ook kleinere bedrijven zich de minimumkosten aan R & D kunnen veroorloven, is hun efficiency vaak aanzienlijk groter dan die van grote bedrijven. Een voordeel van veel kleine bedrijven is gelegen in hun organisatiestructuur, dat wil zeggen minder centralistisch en geformaliseerd, dus veel flexibeler, meer organisch en doelmatiger.⁹⁾
- Ook de toegenomen duurzame vestiging van meer of minder allochtone bevolkingsgroepen met eigen leefgewoonten in Nederland heeft de toename van kleine ondernemingen bevorderd. Te denken valt onder meer aan de verkoop van gebruiksvoorwerpen, voedingswaren, kleding, aan café's en restaurants.¹⁰⁾
- Een niet geringe bijdrage is afkomstig van pogingen tot verbetering van de kwaliteit van het bestaan. De kritiek op grote ondernemingen had met name betrekking op hun bijdragen aan de welzijnsvermindering in de vorm van vervuiling van het milieu, de produktie van ziekmakende stoffen inclusief voedsel, onveiligheid inclusief bijdragen aan de bewapeningswedloop. Een ander aspect van de welzijnsvermindering werd geconstateerd in de vervreemding als gevolg van de wijze van organiseren en produceren. Ook het energieverslindende karakter van het grootschalige ondernemen was onderwerp van kritiek. Recentelijk zien we als vorm van institutionalisering van deze kritiek, zowel een heropleving van het kleinschalig ondernemen op basis van systemen van zelfbeheer als een sterke groei van het zogeheten mens- en milieuvriendelijk ondernemen.

Met name aan het laatstgenoemde verschijnsel zullen we in deze bijdrage nader aandacht schenken. Zoals we hiervoor hebben aangegeven staat de groei van het aantal ondernemingen in deze sector niet apart. Het is ook historisch gezien geen bijzonderheid dat in een periode van recessie het aantal kleine ondernemingen toeneemt. Er is

ook al vanaf het begin van de industrialisatie gepoogd alternatieven te ontwikkelen voor en binnen het kapitalistische economische systeem. In Engeland trachtte Robert Owen al in het begin van de vorige eeuw middels landbouwkolonies een alternatief te vinden voor het zich ontwikkelende kapitalistische systeem. In Frankrijk waren het in dezelfde periode Saint-Simon en Fournier meer als theoretici, en Buchez en Louis Blanc meer als practici, die de coöperatieve beweging tot ontwikkeling brachten. Het ging hier niet zozeer om landbouwcoöperaties. In 1831 werd de 'associatie van timmerlieden' opgericht volgens de regels van gezamenlijk ondeelbaar en onophefbaar eigendom, verdeling van overschot en verkiezing van bestuurders. De coöperatieve beweging kende ook in de 19e eeuw al veel ups en downs, maar de in 1895 opgerichte ICA (Internationale Coöperative Alliance) kende tot 1934 honderd miljoen leden, waarbij vooral de opkomst van de Sowjet coöperaties belangrijk was. In 1955 had de organisatie honderdachtien miljoen leden, waarvan 71% leden van de productiecoöperaties.¹¹⁾ De laatste jaren is het aandeel van coöperaties in de Derde Wereld sterk toegenomen.

Zoals we hiervoor met betrekking tot de toename van het aantal kleine ondernemingen veronderstelden, wordt ook in Frankrijk een verband gelegd tussen economische crises en de groei van het aantal productiecoöperaties; veelal opgericht door arbeiders, die in particuliere ondernemingen zijn ontslagen, of die de (bijna) failliete onderneming in eigen beheer voortzetten.¹²⁾

In de regels van de productiecoöperaties treffen we oorspronkelijk heel duidelijk elementen van mens- en milieuvriendelijk ondernemen aan, waarbij we ons moeten realiseren, dat bepaalde actuele elementen daarin (zoals milieuvervuiling) een relatief geringere betekenis hadden. In de regels van de Engelse verbruikerscoöperatie van de wevers Rochdale,¹³⁾ opgericht in 1844, vinden we onder meer terug:

- het kapitaal voor de oprichting werd door de leden zelf bijeengebracht;
- er werden alleen goederen van goede kwaliteit verkocht;
- alle leden hadden bij verkiezingen of beslissingen gelijk stemrecht.

In de oorspronkelijke ideeën van de coöperatieve-pioniers speelde heel sterk de gedachte om via de coöperaties te komen tot een andere samenleving als vervanging van het kapitalisme. In de loop der tijden is de nadruk meer komen te liggen op een verbetering van het bestaan binnen de bestaande systemen.

2. Het 'anders' ondernemen in Nederland

Pogingen om te ondernemen buiten de kaders van het kapitalistisch systeem hebben zich ook in Nederland na 1860 ontwikkeld. We onderscheiden in de coöperatieve beweging van die tijd twee belangrijke stromingen:¹⁴⁾

- de communisten, die streefden naar vrij gebruik van grond en kapitaal voor iedereen en een vrije arbeidskeuze;
- de christen-anarchisten, vooral intellectuelen, die gemeenschappen vormden met een religieuze achtergrond, met name gericht op ontwapening, anti-alcoholisme en

vegetarisme.

Voor de ontwikkeling van productiecoöperaties zijn vooral twee 'kolonies' van groot belang geweest: de christen-anarchistische kolonie 'De Internationale Broederschap' in Blaricum (opgericht 1877) en de kolonie 'Walden' te Bussum (opgericht in 1898). De oprichter van Walden, Frederik van Eeden, beschouwde de 'kolonie' als de 'derde' weg om de maatschappij te veranderen naast de parlementaire weg van de sociaal-democraten en de revolutionaire weg van anarchisten en communisten.

In 1901 werd Walden¹⁵⁾ een collectieve coöperatie 'op basis van gemeenschappelijke eigendom van grond, gebouwen en gereedschappen, van persoonlijk eigendom in de vorm van het recht om van gemeenschappelijk eigendom gebruik te maken onder toezicht van de gemeenschap, van de vorming van gemeenschappelijk kapitaal van betaald werk en van de produkten voor de werkers'. In 1903 werd Walden een productiecoöperatie (met bakkerij, landbouwproductie, groenteteelt, bijencultuur, de productie van chocola). De kolonie viel enige jaren later uiteen als gevolg van financiële, sociale en persoonlijke problemen.

Intussen was in 1901 de Vereniging voor Gemeenschappelijk Grondbezit (GGB) opgericht met het doel het propageren en helpen opzetten van kolonies. Na 1903, toen veel arbeiders na de grote staking werden uitgesloten, hield de GGB zich ook bezig met productie-coöperaties. In datzelfde jaar sloten zich al 30 officieuze productiegroepen aan, en in 1905 bestonden er al afdelingen in het hele land. Het blijft ook in Nederland, onder invloed van zich wijzigende economische en politieke omstandigheden, een voortdurende op- en neergang. Tussen 1922-1925 waren er ongeveer 40 groepen aangesloten, met vooral nieuwe aanwas uit de bouwsector. In 1923 werd ook de 'Coöperatieve productie- en verbruikersvereniging 'De Ploeg' opgericht.¹⁶⁾ Hoewel de oprichters in hun omgeving als 'bolsjewieken' bekend stonden, waren het bijna allen anarchisten. Achtereenvolgens werd een landbouwkolonie, een weversassociatie, een vegetarisch herstellingsoord en een handel in huishoudtextiel opgericht. Na 1923 beperkte De Ploeg zich in toenemende mate met de textielnijverheid. In 1957 koos De Ploeg voor een nieuwe juridische structuur, en werd NV.¹⁷⁾ Het behoud van de ideële doelstelling werd gewaarborgd door de eigendom over te dragen aan de Stichting Werkgemeenschappen Bergeyk.¹⁸⁾ De doelstelling van de Stichting luidt: 'het verwerven en behouden van zeggingsmacht in de bedrijven', waarin ernaar wordt gestreefd de arbeid voor alle daarin werkenden zo zinvol mogelijk te maken en wier activiteit is gericht op het dienen van het algemeen welzijn. Deze bedrijven¹⁹⁾ zullen op grond hiervan mede tot taak hebben:

- a. haar produkten een zo groot mogelijke gebruikswaarde te geven en deze te doen beantwoorden aan eisen van goede smaak;
- b. ernaar te streven een ware gemeenschap te zijn, waarin naast de stoffelijke, de geestelijke belangen van werkers, voorzover in een bedrijf mogelijk en toelaatbaar, worden gediend;
- c. de arbeid zodanig te organiseren, dat de werkers zowel individueel als groepsgewijs

een zo groot mogelijke verantwoordelijkheid dragen, inzicht ontvangen in de betekenis van hun eigen functie op zichzelf en in het geheel der onderneming en hun het besef wordt bijgebracht dat alle arbeid tevens ten dienste van het algemeen welzijn behoort te strekken.

Er werken in de weverij nu ongeveer 300 mensen aan kleine series. De Ploeg, ontstaan uit een anti-kapitalistische, anarchistische levensverwachting, evolueerde in vijftig jaar via de introvertie van een theosofisch-ethische levenshouding naar een antirevolutionair sociaal-aangepaste en gewaardeerde onderneming.²⁰⁾ Wel met doelstellingen waarin ondanks een zekere schaalvergroting de strijd voor emancipatie en tegen vervreemding, voor maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef en tegen volledige commercialisering niet is opgegeven.

In 1957 verdween niet alleen De Ploeg als produktiecoöperatie, ook de GGB werd opgeheven. De coöperatieve beweging verdween daarmee niet. In 1959 werd de Associatie van Bedrijven op Coöperatieve grondslag (ABC) opgericht met als uitgangspunt 'dat de bedrijfsgenoten of medewerkers eigenaars of mede-eigenaars zijn van de onderneming, waarin zij werken, en zelf de vruchten van hun arbeid plukken, terwijl hun arbeid gericht is op het belang van de gemeenschap en het bedrijfsbeheer erop gericht is, dat de menselijke persoonlijkheid van de medewerkers tot een zo ruim mogelijke ontplooiing kan komen'. Lange tijd bleef het aantal aangesloten bedrijven schommelen rond de tien, maar de laatste jaren is dat aantal tot rond de 40 uitgegroeid. In 1982 is op initiatief van het ABC ook de Stichting 'Zelfbestuur' opgericht met onder meer als doel middels voorlichting, advies en studie ondernemingen te helpen om via vormen van zelfbestuur te functioneren.

Ook hier kan een relatie tussen de groei van het aantal aangesloten bedrijven en de economische recessie gelegd worden. Opmerkelijk is echter wel de sterkere toespitsing van de doelstelling op maatschappelijke verantwoordelijkheid, zelfbestuur en individuele ontplooiing. Nog specifiek voor de recente ontwikkelingen is dat de beweging van produktiecoöperaties niet meer alleen staat in het streven naar vormen van 'anders ondernemen'. Ook, en met name in Nederland,²¹⁾ zijn vanaf het begin van de jaren zeventig alleen al binnen het kader van de Stichting voor Mens- en Milieuvriendelijk Ondernemen (MEMO) een elfhonderd kleine ondernemingen ontstaan, met ongeveer 4500 werkers. De doelstellingen van deze ondernemingen vertonen verwantschap met die van de vroegere en huidige produktiecoöperaties. Hierna zullen we deze ondernemingen diepgaander bespreken.

3. Kenmerken van de mens- en milieuvriendelijke ondernemingen²²⁾

De gegevens die hierna worden besproken zijn het resultaat van een schriftelijke en mondelinge enquête, afgenomen in 98 MEMO-bedrijven. Het gaat om een respons van 65% uit een aselechte steekproef uit 946 ondernemingen, voorkomend in het adressen-

bestand van de concept-Memo-Gids 1982 (zie figuur 1).

Figuur 1. De steekproef uit 946 MEMO-bedrijven

groep	totaal aantal bedrijven	aantal getrok- ken be- drijven	geplan- de res- pons	werke- lijke respons
1. voedsel-productie	248	26	20	19
2. voedsel-niet-productie	344	38	28	27
3. grafisch	86	21	15	11
4. bouw, klussen	83	25	14	16
5. gebruiksvoorwerpen	109	21	17	14
6. overige	76	19	16	11
Totaal	946	150	110	98

We zullen de in dit verband meest relevante resultaten geven, te weten:

1. het oprichtingsjaar
2. de bedrijfsomvang
3. het opleidingsniveau
4. de persoonlijke motieven om in het bedrijf te werken
5. de bedrijfsdoelstellingen
6. milieuvriendelijkheid, met name het aspect: energiebesparende maatregelen
7. sterkte/zwakte analyse
8. het technologische aspect, met name hoe de kennis voor het productieassortiment en het productieproces is ontwikkeld.

Ad 1. Het oprichtingsjaar. Van de 95 bedrijven, waarvan over gegevens wordt beschikt, zijn er 18 voor 1975 opgericht, en 79 daarna. Werd voor de sector van kleine bedrijven in 1978 weer een toename geconstateerd, bij de MEMO-bedrijven ligt het begin van een sterke groei in 1975.

Ad 2. De bedrijfsomvang. Binnen 92 bedrijven, waarvan de gegevens bekend zijn, werken 381 mensen.

Figuur 2. De bedrijfsomvang van MEMO-bedrijven

aantal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	13	14	17	29	totaal
frekwentie	23	18	12	7	11	4	6	4	1	1	2	1	1	1	381

Het gemiddelde is dus 4,1 per bedrijf. Dat gemiddelde ligt dicht bij de gemiddelde streef-omvang, die op 5,1 ligt. De meeste bedrijven kiezen bewust voor een begrensde groei.

Ad 3. Het opleidingsniveau. Er is 245 mensen gevraagd naar hun opleidingsniveau. Dit leverde het volgende resultaat op: (zie figuur 3)

Figuur 3. Het opleidingsniveau

	abs.	%	cum.%
lager onderwijs	11	5	5
LBO, MAVO	48	20	25
MBO, HAVO, VWO	75	31	56
HBO	71	30	86
Universiteit	34	14	100
NVT*) + blanco	6	—	—
Totaal	245	100	—

*) niet van toepassing

Het onderwijsniveau ligt hoog. Wel is het zo, dat 55% van de geënquêteerden vindt, dat de opleiding weinig aansluit bij de bedrijfsactiviteiten.

Ad 4. De persoonlijke motieven om in het bedrijf te werken. Naar de persoonlijke motieven is via een 'open' vraag geïnformeerd.

Figuur 4. De persoonlijke motieven

persoonlijk motief	frequ.	hoofdaspecten van het motief		
		mensvr.	milieuvr.	ondern.
1. (econ.) zelfstandigheid	29			29
2. zelfbeheer	13	13		13
3. zinvol werken	12	12		12
4. milieu	10		10	
5. ontplooiing	10	10		
6. gezonde voeding/leefwijze	10	10	10	
7. kwaliteit van het produkt	8	8	8	
8. goede werksfeer	8	8		
9. BD-uitgangspunten	8	8	8	
10. doelgroep soc. zwakkeren	5	5		
11. kleinschalig werken	4	4	4	
12. bewustwording stimuleren	4	4	4	
13. originaliteit/creativiteit	4	4		
14. ambachtelijk werken	3	3	3	
15. vrouwenemancipatie	3	3		
16. maatschappelijke hervorm.	3	3	3	3
17. voorlichting	3	3		
18. vrijheid	2	2		
19. overige	14	11	3	5
totaal	153	111	56	62

Figuur 5. Doelstellingen van de bedrijven en de mate van realisatie²⁵⁾

	belang voor het bedrijf					realisatie											
	zeer onbelangrijk		zeer belangrijk			gem. score	NVT	blanco	zeer slecht		zeer goed			gem. score	NVT	blanco	gem. score (a)-(b)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(a)			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(b)			
a. bewuste stellingname tegen winstmaximalisatie, groeistreven, inkomensmaximalisatie en verabsolutering van materialisme	5	7	14	32	35	3,9	1	4	6	9	20	29	19	3,6	4	11	0,3
b. zelfbeheer	1	2	3	18	43	4,5	24	7	1	4	8	16	34	4,2	25	10	0,3
goede persoonlijke omgang	0	0	1	18	49	4,7	23	7	0	2	10	22	31	4,3	24	9	0,4
gunstige voorwaarden voor individuele ontplooiing	0	1	2	24	51	4,6	14	6	1	3	16	27	25	4,0	15	11	0,6
ruimte voor minderheidsstandpunten	1	2	7	18	33	4,4	27	10	3	2	13	18	22	3,9	29	11	0,5
c. mensvriendelijkheid naar buiten toe (openheid over kwaliteit, open calculatie, open jaarstukken)	0	3	13	23	52	4,4	0	7	0	7	14	24	40	4,1	1	12	0,3
d. nuttig en kwalitatief goed produkt	0	0	0	12	77	4,9	5	4	0	0	9	35	42	4,4	6	6	0,5
e. zuinig met grondstoffen en energie	0	4	9	31	43	4,3	5	6	0	9	22	24	23	3,8	6	14	0,5
f. vermijden van schadelijk afval en schadelijke bijprodukten	0	3	6	17	46	4,5	22	4	0	10	15	24	18	3,7	23	8	0,8
g. hergebruik van materiaal en produkt	2	2	7	21	47	4,4	16	3	4	3	13	32	23	3,9	17	6	0,5
h. regionale inkoop/aankoop	8	8	16	19	32	3,7	8	7	9	12	27	18	12	3,2	11	9	0,5
i. regionale afzet/verkoop	8	6	10	22	41	3,9	7	4	8	9	13	25	27	3,7	9	7	0,2
j. kleinschalige organisatie	1	5	3	22	58	4,5	4	5	1	1	12	30	40	4,3	5	9	0,2
k. economische zelfstandigheid*)	4	3	4	22	60	4,4	0	5	15	19	9	20	29	3,3	1	5	1,1
l. andere doelstellingen																	

*) je eigen inkomsten van het bedrijf zijn voldoende om zonder permanente subsidie de continuïteit en een toereikend inkomen voor werk(st)ers te garanderen.

Uit de grote hoeveelheid antwoorden blijkt, dat de mensvriendelijkheid als belangrijkste motief naar voren komt. Uit het onderzoek blijkt verder dat driekwart van de ondervraagden de persoonlijke doelstellingen meent te verwezenlijken.²³⁾ Bijna 60% ziet in het bedrijf zoveel perspectief, dat ze op langere termijn (5 jaar) nog in het bedrijf willen werken, terwijl 27% niet weet of ze dat willen en 14% dat niet wil.

Ad 5. De bedrijfsdoelstellingen. Bij de vraag naar de bedrijfsdoelstellingen is uitgegaan van:

- de criteria, zoals die door de Stichting MEMO voor de MEMO-bedrijven gehanteerd worden;
- doelstellingen, zoals die uit het denken over aangepaste technologie²⁴⁾ zijn af te leiden, te verwoorden in de begrippen zelfbeheer, zelfvoorziening en zelfontplooiing.

De meeste van de genoemde doelstellingen worden belangrijk tot zeer belangrijk gevonden, met name

- het maken van een nuttig en kwalitatief goed produkt;
- economische zelfstandigheid;
- een kleinschalige organisatie;
- zuinigheid met grondstoffen en energie;
- mensvriendelijkheid naar buiten toe;
- gunstige voorwaarden voor individuele ontplooiing.

Het minst gerealiseerd blijken van deze belangrijk geachte doelstellingen:

- economische zelfstandigheid;
- zuinigheid met grondstoffen en energie.

Ad 6. Milieuvriendelijkheid: energiebesparende maatregelen. Van de 98 bedrijven blijken 42 op dit terrein speciale maatregelen genomen te hebben, waarvan 26 één maatregel, 11 twee en 5 drie maatregelen. Het gaat om de in figuur 6 genoemde zaken.

Figuur 6. Energiebesparende maatregelen

gebruik zuinige apparatuur	19
isolatie	20
alternatieve energie	6
zuinig stoken	6
handwerk i.p.v. motorkracht	4
gebruik passieve energie	2
andere maatregel	6
totaal	63

Ad 7. Sterkte/zwakte analyse. Uit de schriftelijke enquête kwamen de volgende punten als zwak, zelfs bedreigend voor het voortbestaan van het bedrijf naar voren: (figuur 7).

Figuur 7. Problemen bedreigend voor het voortbestaan van het bedrijf

1. te lage omzet	34
2. evenwicht economie/idealen	34
3. afzet/marketing	24
4. groei	20
5. vaktechnische kennis	17
6. financiering en liquiditeit	16
7. lonen	15
8. concurrentie andere bedrijven	15
9. belastingen	13
10. huisvesting	13
11. overheidsbelemmeringen	13
12. kostenbeheersing	13

Als sterke punten kwamen uit de mondelinge enquête naar voren: (figuur 8).

Figuur 8. Sterke punten van MEMO-bedrijven

1. kwaliteit van het produkt	43
2. externe relaties	17
3. goedkoop	17
4. interne samenwerking	15
5. vaktechnische kennis	15
6. flexibiliteit	14
7. motivatie	10
8. kwaliteit van de arbeid	7

Het resultaat correspondeert opvallend met de positieve (fig. 8: 1, 3, 5, 6, 7, 8) en negatieve aspecten (fig. 7: 6, 7, 8, 9, 11), die in paragraaf 1 zijn genoemd met betrekking tot de oorzaken van opkomst en neergang van het midden- en kleinbedrijf in het algemeen. Specifiek sterk punt bij de MEMO-bedrijven²⁶⁾ met name de gerichtheid op kwaliteit. Specifiek probleempunt is de afstemming tussen economisch handelen en het nastreven van immateriële idealen.

Ad 8. Het technologisch aspect: aandacht voor de ontwikkeling van het produktassortiment en het productieproces. Er bestaat veel aandacht voor de ontwikkeling van het produktassortiment: bij 56 bedrijven veel en bij 26 een beetje. Wat betreft het productieproces is dat 37 en 25. Aangezien er vaak nauwelijks of geen sprake is van een productieproces, is dat aspect in 23 gevallen niet relevant. De kennis voor deze zaken blijkt in vele gevallen zelf te zijn ontwikkeld, uit de literatuur te zijn gehaald, of van onderzoeksinstituten of consultants afkomstig.

Op basis van de resultaten²⁷⁾ van onderzoek in de MEMO-bedrijven kan de volgende typologie worden gegeven: De MEMO-sector groeit snel. De bedrijven zijn klein en

willen dat blijven. Hun werkwijze is vrijer en flexibeler dan in de traditionele sector. De deelnemers zijn jong. Mensvriendelijkheid wordt belangrijker gevonden dan milieuvriendelijkheid. Besluitvorming vindt doorgaans plaats in groepsverband. Medezeggenschap wordt belangrijk gevonden. Belangrijke doelen zijn: economische zelfstandigheid, zelfbeheer, zelfvoorziening en zelfontplooiing. Sterke punten zijn: kwaliteit, prijs, menselijke relaties, flexibiliteit en vakmanschap. Problemen geven de punten: economische zelfstandigheid, financiering, toevoer en afval materialen, energiehuishouding, lage inkomens, boekhouding en kennis van subsidieregelingen.²⁸⁾

4. Een analyse van het 'anders' ondernemen in historische context

Gelet op de rijke maar lange geschiedenis van de pogingen tot anti- of niet-kapitalistische ondernemen, en de ontwikkelingen in de sector van het midden- en kleinbedrijf in het algemeen, kan (nog) niet van een doorbraak naar het andere ondernemen worden gesproken. Wel kunnen een aantal trendbreuken worden waargenomen, die deels zijn terug te vinden in het verschil in waarden en doelstellingen bij ondernemen in het traditionele ondernemen²⁹⁾ en die in de MEMO-bedrijven³⁰⁾ en ten dele³¹⁾ in productiecoöperaties, te weten

TRADITIONEEL	MEMO
– streven naar inkomensmaximalisatie – anonimiteit, onpersoonlijk – systeem gebaseerd op concurrentie en eigenbelang – grootschalig in doen en denken – kwantiteit staat boven kwaliteit – specialisatie en fulltimearbeid – klassiek cultuurpatroon	– op een bepaald moment is het genoeg – persoonlijke betrokkenheid – systeem gebaseerd op afsprakeconomie – kleinschaligheid als orderings- en organisatieprincipe – kwaliteit staat boven kwantiteit – taakrotatie en deeltijdarbeid – alternatief cultuurpatroon

Kenmerkend voor de MEMO-beweging is de geringe agressiviteit met betrekking tot de zogenaamde traditionele orde. Er wordt gesproken over een duale ecologische orde,³²⁾ waarin naast de traditionele orde, die overwegend grootschalig is, plaats is voor een orde waarin een evenwicht wordt gevonden tussen onder meer economisch realisme, zorg voor het milieu, bedrijfsdemocratie en emancipatie. Tussen deze naast elkaar bestaande orden wordt op diverse gebieden een wisselwerking gezien.³³⁾ Hoewel de traditionele orde op veel punten als te star wordt aangeduid, is het duidelijk dat er sprake is van een aantal veranderingen, die zich ook in de traditionele sector voltrekken.³⁴⁾ Ook binnen grote ondernemingen valt een trend naar schaalverkleining te bespeuren. De opvattingen over de meest doelmatige arbeidsorganisatie hebben zich binnen het afgelopen decennium duidelijk aangepast in de richting van klein(er)schaal.

ligheid.³⁵⁾ Dit heeft geleid tot decentralisatie van ondernemingen en introductie van daaraan aangepaste vormen van management. Op vrij grote schaal wordt in productieprocessen geëxperimenteerd met zogeheten autonome groepen. Naast de trend tot decentralisatie is ook binnen de grote(re) ondernemingen de belangstelling voor vormen van democratisering toegenomen. In een publikatie in 1979³⁶⁾ worden 40 bedrijven genoemd, waarin de democratisering verder is ontwikkeld dan het niveau, dat vanuit de Wet op de ondernemingsraden wordt voorgeschreven.

Tegelijkertijd constateren we een duidelijke trend naar verzelfstandiging en zelfwerkzaamheid. In de commerciële sector wordt duidelijk ingespeeld op deze verschijnselen. Er worden in toenemende mate technieken, materialen en gereedschappen aangeboden, die hanteerbaar en verwerkbaar zijn door niet-deskundigen. Zelfdoen en zelfbediening worden normale verschijnselen. Consumeren en produceren komen dichter bij elkaar en integreren in toenemende mate.³⁷⁾

Een hiermee samenhangend verschijnsel is een trend van consumptief naar conserverend gedrag. De *Intermediate Technology Development Group*³⁸⁾ schreef in zijn Nieuwsbrief van 1981 dat er in Engeland, onder invloed van de ontwikkeling van de inkomens van particuliere huishoudens, sprake is van een toename van, wat genoemd wordt, de 4 R's: recycling, reconditioning, repair en reuse. Terugwinning zal meestal industrieel of soms ambachtelijk industrieel plaatsvinden (autowrakken, papier, glas), hergebruik zal bijna ambachtelijk industrieel plaatsvinden (startmotoren en andere dure onderdelen van auto's of machines), opknappen is vaak artistiek-ambachtelijk (restauratie van oude gebouwen of schilderijen, opknappen van houten schepen), terwijl reparatie vooral industrieel ambachtelijk (loodgieterswerk) zal zijn.

Zowel de al eerder genoemde ontwikkelingen aan de aanbodzijde als de zo juist besproken verschijnselen aan de vraagzijde stimuleren het ontstaan van een witte economie, waaraan artistiek en industrieel ambacht een belangrijke bijdrage zullen leveren en waar de voorwaarden voor kleinschaligheid optimaal zijn.

In Engeland zijn al enige jaren geleden ontwikkelingen op gang gekomen, die bij deze ontwikkeling aansluiten. Dit heeft met name vorm gekregen in de 'Local Enterprise Trusts',³⁹⁾ omschreven als 'a broadly based local group involved in the creation of worthwhile work through the fostering and development of small enterprises. Its functions primarily by helping with access to technical and professional assistance and information and by promoting collaborative arrangements as in, for example, marketing and the provision of premises. It is a non-profit distributing organisation which may (or may not) establish trading subsidiaries in pursuit of its primary ends'.

Ook in Nederland zien we in het kader van het scheppen van werkgelegenheid plannen voor bedrijvent centra (gekoppeld aan instellingen van hoger technisch onderwijs en onderzoek) en jeugdfabrieken⁴⁰⁾ ontstaan en ten dele al gerealiseerd worden. Soms staat kleinschaligheid voorop, vaak wordt er al gezocht naar een vorm, waarin kleinschaligheid, zelfbeheer, zelfvoorziening en zelfontplooiing zijn geïntegreerd. In dit verband is het van belang te constateren dat aan het 'anders' ondernemen in

standaardonderwijsprogramma's weinig of geen aandacht wordt besteed. Waar het onderwijsniveau hoger en algemener van aard is, zoals in MEMO-bedrijven, lijken de condities om met het zogeheten 'alternatieve cultuurpatroon' kennis te maken, het te internaliseren in denken en handelen, groter. In de ideeën over jeugdfabrieken, waar speciaal gemikt wordt op werkloze jongeren, die een gebrek aan opleiding koppelen aan een gebrek aan ervaring, wordt de noodzaak van vorming en scholing (o.m. vakscholing, algemene vorming, vorming m.b.t. zelfbeheer) duidelijk benadrukt.

5. Tenslotte

Het is duidelijk dat de economische recessie naast remmende ook duidelijk stimulerende aspecten heeft wat betreft het kleinschalig, zelfstandig ondernemen.

Uit een historische analyse en een analyse van de kenmerken van het huidige 'anders' ondernemen kan worden afgeleid, dat de groei van het aantal coöperaties en MEMO-bedrijven niet gezien kan worden als een marginaal verschijnsel. Het is gebed in een ontwikkeling die ook de traditionele sector van het ondernemen sterk beïnvloedt. Op een aantal gebieden, in algemene zin aangeduid met mens- en milieuvriendelijkheid, vervullen de 'andere' ondernemingen een avant-garde rol. Hoewel er sprake is van een herwaardering van deze vormen van ondernemen, zijn er maatschappelijk gezien nog ingrijpende veranderingen nodig om de voorwaarden voor deze sector te verbeteren. Vanuit de kenniscentra (universiteiten, hogescholen en HTS-en, onderzoeksinstituten) kunnen wetenschapswinkels en transferpunten goede diensten bewijzen. De overheid kan onder meer door het openen van mogelijkheden tot werken met behoud van uitkering en subsidies aan beginnende 'ondernemers' stimuleren, ook in de MEMO-sector. Met name de regionale overheid kan tesamen met bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel gunstige voorwaarden scheppen (o.m. informatie, bedrijfsruimte, deskundig advies, vorming en scholing).

Het is van groot belang dat de vakbeweging zich in toenemende mate positief opstelt ten opzichte van en initiatieven neemt op het gebied van jeugdfabrieken. Ook is de vakbeweging actief betrokken bij de bevordering van zelfbestuur in Nederland, zoals vanuit de coöperatieve beweging daartoe inhoudelijke en organisatorische aanzetten zijn gemaakt. De aspecten mens- en milieuvriendelijkheid spreken ook in vakbondskringen meer en meer aan.⁴¹⁾ Een toenemende samenwerking, zowel tussen ondernemingen binnen het ABC en de Stichting MEMO, als tussen deze organisaties en nieuwe bewegingen en organisaties (actie Werkgelegenheid Nijmegen, bedrijvencentra, jeugdfabrieken) zal tot versterking van het 'andere ondernemen' leiden. Gehoopt mag worden, dat het tenslotte ook in kringen van het technisch onderwijs nog duidelijker zal worden, dat de noodzaak van de ontwikkeling van endogene (mens- en milieuvriendelijke) technieken geen stokpaardje is van een aantal marginaal opererende ingenieurs, maar kan worden afgeleid uit maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften, zoals ze beknopt in deze bijdrage werden geschetst.

Noten

1. J. Boissevain, *Small entrepreneurs in changing Europe: towards a researchagenda*; nota voor het Europese Centrum voor Arbeid en Samenleving, Maastricht, augustus 1981. Vanaf 1970 zien we de volgende ontwikkeling:

aantal ondernemingen						
detailhandel	1970	1976	1977	1978	1979	1980
totaal	156.158	137.938	130.824	137.980	139.448	140.514

2. John Davis, *Technology for a changing world*, London, 1978, page 30; John Davis benadrukt nog, dat de situatie in Engeland ongunstig afsteekt bij die in bv. Frankrijk, Japan en Zweden. In Engeland zit minder dan 30% van de werkgelegenheid in de produktieve sektor in bedrijven met minder dan 200 werknemers. In de andere landen is dat 50% of meer. Engeland heeft 27.000 bedrijven met minder dan 10 werknemers, Frankrijk 180.000, West-Duitsland 150.000. (Nederland telde in 1979 nog 153.600 bedrijven met 1-9 werknemers!).
3. H.J.M. van den Tillaart e.a., *Zelfstandig ondernemen, onderzoek naar problemen en mogelijkheden van het zelfstandig ondernemerschap in het midden- en kleinbedrijf*. Nijmegen, 1981, p. 427 e.v.
4. W. Riedijk, *De notitie 'Toekomstperspectief Ambachten III' voor het Hoofdbedrijfsschap Ambachten (HBA)*, den Haag, 1982, p.2.
5. Uit gegevens in het rapport *'Werkgelegenheid en arbeidsvolume in het midden- en kleinbedrijf 1960-1980'*, samenvatting Economisch Instituut voor het midden- en kleinbedrijf, 's-Gravenhage, juni 1982, blijkt dat het herstel in het midden- en kleinbedrijf al in 1976 duidelijk is ingezet.
6. Het huidige regeringsbeleid m.b.t. de relatie onderwijsinstellingen-bedrijfsleven vertoont overigens vele aspecten, die de kritiek van die periode niet zouden kunnen doorstaan.
7. Zie o.m. *Innovatie, het overheidsbeleid inzake technologische vernieuwing in de Nederlandse samenleving*, Staatsuitgeverij Den Haag, 1979 en de bespreking hiervan door ir.dr.s. W. Overmeer en W. Zegveld, *De Innovatienota, een aanzet tot innovatiebeleid*, ESB, 21-11-1979.
8. Een belangrijke groei in het kleinbedrijf doet zich overigens voor in de niet-belaste informele sector.
9. B.C. van Houten, *Naar een democratisch beheerste technologie: technische innovatie als een maatschappelijk verschijnsel*, *Intermediair*, 27 november 1981.
10. Zie ook J. Boissevain, o.c.
11. Hoewel bv. in Engeland het aantal produktiecoöperaties flink is teruggelopen, van 143 in 1893 (met 25.000 leden) naar 26 in 1970 met ongeveer 7.000 leden.
12. Ferdinand van Leersum, *Zelfbestuur en produktiecoöperaties*, scriptie, Vrije Universiteit, Amsterdam, 1978; *125 jaar Productie Coöperatie in Frankrijk*, Uitgave van het ABC, 1962.
13. P.J. van Dooren, *Coöperaties voor Ontwikkelingslanden*, Muiderberg, 1978, p. 14.
14. Er wordt ook wel onderscheid gemaakt in:
 - a) een sociaal-liberale groepering (o.a. Schulze, Delitz: verbruikers- en kredietcoöperaties); verwant aan het Algemeen Nederlands Werklieden verbond en de Provinciale Friese Werklieden Vereniging. In Friesland werden ook drie produktie-associaties opgericht.
 - b) De Eigenhulp-coöperaties, die slechts toegankelijk waren voor hoofdarbeiders (na 1905 als aparte organisatie).
 - c) De socialistische beweging; eerst de afdeling van de Internationale, daarna de Sociaal

- Democratische Bond. Zie: F. van Leersum, o.c., p. 37 e.v.
15. Zie ook: Frans Becker en Johan Frieswijk, *Bedrijven in eigen beheer*, Sunschrift 101, Nijmegen 1976, p. 56 e.v. en A. Walravens, Workers' Participation, Institutions and Experiments, The Dutch case, in: *Socialism in the World*, p. 234 e.v.
 16. Voortkomend uit de landbouwkolonie De Ploeg (1919-1929).
 17. Deze stap werd genomen nadat was vastgesteld dat het zakelijke doel van De Ploeg hiermee het best tot zijn recht zou komen.
 18. De vestigingsplaats van De Ploeg na 1923.
 19. N.V. 't Spectrum (kunstnijverheid) en Weverij De Ploeg N.V.
 20. Zie: F. Becker en J. Frieswijk, o.c., p. 276.
 21. Op de Bedrijfssociologische Studiedagen 1982 over het onderwerp 'Organiseren op schaal, Verkenningen tussen groot en klein', 13 en 14 mei 1982, sprak R.R. Stern over 'Alternatieve organisaties in de Verenigde Staten'. Behalve over 4000 ondernemingen (van 100- 13.000 werknemers), die geheel of gedeeltelijk in handen van de werknemers zijn, sprak hij over meer dan 5000 kleine ondernemingen (minder dan 30 werkers) in collectief eigendom, met een lage arbeidsdeling, volledige democratie en maximalisatie van de doelstelling: leefbaarheid op basis van ideologische homogeniteit.
 22. De gegevens in deze paragraaf zijn ontleend aan het verslag *Plaats en toekomst van de MEMO-beweging*, door Kees van Alphen, Nol Hovens, Peter Keijzers, Paul Klein, Frank Meyer, Frans Trautwijn, Klaas van der Ven; aan het onderzoek zijn vanuit de secties Aangepaste Technologie en Bedrijfsociologie (ir. W. Riedijk en dr. A. Walravens) o.m. elementen toegevoegd m.b.t. zelfbeheer, zelfontplooiing, zelfvoorziening en de aard van de in deze bedrijven gebruikte technieken.
 23. Van de ondervraagden is 7% van mening dat dit slecht of onvoldoende lukt.
 24. Zie W. Riedijk, Appropriate Technology for Developing Countries; Toward a general Theory of Appropriate Technology. In: *Appropriate Technology for developing countries*, Delft, 1982, p. 3-20.
 25. Verder werden nog doelstellingen genoemd als: gezonde voeding c.q. leefwijze, bewustwording stimuleren, doelgroep sociaal zwakkeren en ontwikkelingssamenwerking.
 26. Zoals ook bij de produktiecoöperaties.
 27. Die gedeeltelijk hier niet zijn besproken.
 28. Hierin wijken deze ondernemingen overigens weinig of niet af van andere bedrijven in het midden- en kleinbedrijf.
 29. Zie H.J.M. van den Tillaart e.a., o.c.; hier blijkt dat dit grotendeels ook geldt voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf.
 30. Zie *Plaats en toekomst van de MEMO-beweging*, o.c., pag. 36.
 31. In de produktie-coöperaties ligt de nadruk (nog?) sterk op de organisatorische aspecten en de besluitvorming. Andere aspecten zoals milieuvriendelijkheid wordt relatief minder benadrukt.
 32. Het gaat niet alleen om een andere economische orde.
 33. Hoewel niet duidelijk is of in de MEMO-bedrijven aan dezelfde zaken wordt gedacht, geeft A. van der Zwan (in: 'Uit de schaduw van de groten', in *ESB*, 7-10-1981, p. 976-979) aan, hoe in de Verenigde Staten een beweging op gang is gekomen om werknemers een kans te geven in eigen bedrijven, al of niet met deelneming van de 'moeder' eigen vindingen te commercialiseren. Hij stelt ook, dat kleine bedrijven meer de kans zouden moeten krijgen om in technologisch interessante orders te participeren en zo hun kennis en ervaring te verbeteren.
 34. Hierbij valt te denken aan veranderende opvatting over doelmatige bedrijfsgrootte.
 35. Zie o.m. J.E. van Aken en J.W. Broekhuysen, Kleinschalige structuren binnen grote organi-

- saties, in *M&O* 1980, nr. 6, pag. 479-489 en de bijdragen van A. Buitendam (Schaal van organisaties), C.J. van Ham (De keuze tussen groot en klein), B.J. van Tol (Kleinschaligheid van de grote Rabobank) aan de Bedrijfssociologische Studiedagen 1982, zoals gepubliceerd door het Sociologisch Instituut van de Katholieke Universiteit Nijmegen.
36. *Werk in Eigen Bedrijf*, T.H. Eindhoven 1979. Zie ook: J.C. Looise, *De proef op de som*, Utrecht, 1976.
37. A. Toffler spreekt in zijn boek *De derde golf* (1981) over de prosument, doelend op het verschijnsel dat mensen consumeren wat ze zelf eerst hebben geproduceerd. In de toekomst ziet hij dit verschijnsel, grotendeels teniet gedaan door de industriële revolutie, weer toenemen (pag. 251 e.v.). Door P. Hawken wordt (in *Coevolution Quarterly*, no. 29, spring 1981, p. 6-13) dit verschijnsel eveneens beschreven in het begrip 'disintermation'.
38. Opgericht door E.F. Schumacher, de schrijver van *Small is beautiful: Economics as if People Mattered*, New York, 1973.
39. Zie John Davis, o.c., p. 43-50. In zijn boek geeft Davis voorbeelden van functionerende of in oprichting zijnde 'Local Enterprise Trusts'.
40. Zie o.m. Aan de Slag in de Industrie, Projecten voor Vooruitgang, in: *ZIN*, 1 september 1982, p. 14-15.
41. In het *actieplan werkgelegenheid Nijmegen* blijkt het belang van een actieve deelname van de vakbonden.