

SMALL IS GREAT

SMALL IS GREAT

NIET GROOT MAAR GROOTS ONDERNEMEN

JOHAN LAMBRECHT

D/2014/45/526 – ISBN 978 94 014 2221 5 – NUR 800

Vormgeving cover: De Witlofcompagnie

Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

© Johan Lambrecht & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

*Aan de ware zelfstandige ondernemers,
het hart en de ziel van de economie,
de gist die de samenleving
sociaal-economisch doet rijzen*

INHOUD

6

SMALL IS GREAT

Woord vooraf	7
Ten geleide	9
1 Een duik in de geschiedenis	16
2 Wanneer oogt een bedrijf lelijk?	30
3 Wanneer oogt een bedrijf mooi: schoonheid door de kwantitatieve lens	74
4 Wanneer oogt een bedrijf mooi: schoonheid door de kwalitatieve lens	108
5 Aanbevelingen	136
Slotbeschouwing	156
Eindnoten	160
Over het boek	167

WOORD VOORAF

Wie na het lezen van dit boek nog twijfelt aan het belang van kmo's voor onze samenleving, onze economie, onze tewerkstelling en onze toekomst gaat voorbij aan de realiteit. Het onderzoek dat professor Johan Lambrecht uitvoerde, legt de feiten zwart op wit op tafel. Het merendeel van onze bedrijven zijn kmo's, het gros van de werknemers werkt bij een kmo, het grootste aandeel in de toegevoegde waarde komt van kmo's en ze zijn een belangrijke motor voor exportgroei en innovatie. Met eigen middelen investeren kmo'ers in hun bedrijf en hun medewerkers. Winst is belangrijk, maar dient om het bedrijf te laten groeien en bloeien. Niet om als een kaskoe de zo groot mogelijke winst op het einde van het jaar uit te keren in de vorm van dividenden. Het is ook die groep ondernemers waarvoor UNIZO zich dagelijks inzet. En ijvert voor een beter ondernemersklimaat waarbinnen de ondernemer kan doen waarin hij het beste is: ondernemen.

Ondanks dit alles evolueren we steeds meer naar een bestuurs- en managementmaatschappij, waar de politieke wereld wel wil luisteren naar de bekommernissen van ondernemers, maar er te weinig naar handelt. Terecht concludeert professor Lambrecht dat we de zelfstandige ondernemer opnieuw als hoeksteen van de economie en samenleving moeten zien. Dat al wie daar een rol in te spelen heeft, die rol ook moet opnemen: de overheid, de banken en de maatschappij in haar geheel. Maar ook de kmo's halen uit dit boek belangrijke lessen, met de meest voor de hand

liggende als belangrijkste: *Small is great*. Nog te veel kijkt de publieke opinie – maar ook ondernemers zelf – met te veel ontzag naar grote multinationals en hun managers, maar blijft ze blind voor de meerwaarde en de rol van kmo's en hun bedrijfsleiders, de echte ondernemers.

Small is great betekent evenwel niet hetzelfde als *Big is ugly*. Een gediversifieerd ondernemerslandschap werkt het best. Grote bedrijven zijn afhankelijk van kleinere bedrijven en omgekeerd. Ook is groeien niet verkeerd zolang groei maar geen doel wordt op zich. Wie met eigen centen onderneemt, maakt andere keuzes dan wie dat doet met andermans geld.

Mijn oprechte dank gaat uit naar professor Lambrecht die het onderzoek niet alleen uitvoerde, maar het ook op een zeer toegankelijke manier in boekvorm goot. Ik kan de lectuur warm aanbevelen aan ondernemers, politici en al wie rechtstreeks of onrechtstreeks met ondernemerschap in contact komt.

Karel Van Eetvelt
Gedelegeerd bestuurder UNIZO

TEN GELEIDE

1973. In dat jaar publiceerde de Duitse econoom Ernst Friedrich Schumacher het boek met de welluidende hoofdtitel *Small is Beautiful*. De ondertitel luidde: *A Study of Economics as if People Mattered*. Schumacher schreef dat boek omdat we volgens hem op dat moment leden onder een bijna universeel verafgoden van grootschaligheid. Hij drong er daarom op aan om de deugden van kleinschaligheid, waar toepasbaar, in de verf te zetten. Schumacher was van oordeel dat een soort evenwicht noodzakelijk is. Wanneer het gaat over grootte, bestaat er volgens hem geen eenduidig antwoord. Mensen hebben zowel nood aan kleine als aan grote structuren. Hij voegde er dan ook aan toe dat een tegengestelde reactie nodig was geweest indien kleinschaligheid zou zijn aanbeden. In 2011 gaf de uitgeverij Vintage *Small is Beautiful* opnieuw uit. Op de rugzijde van die heruitgave lezen we: 'De revolutionaire ideeën zijn nog steeds even pertinent, inspirerend en gedachteprikkelend als bij de eerste uitgave in 1973.'

Op 3 maart 2012 titelde het Britse tijdschrift *The Economist* evenwel *Small is not beautiful. Why small firms are less wonderful than you think*. *The Economist* schreef dat de populaire afgoderij van kleine bedrijven tegen de economische realiteit indruist. Het magazine verwees naar het feit dat grote bedrijven productiever zijn en hogere lonen en meer belastingen betalen dan kleine bedrijven. Economieën gedomineerd door kleine bedrijven zijn vaak traag, aldus *The Economist*. In datzelfde nummer van 3 maart 2012 werd gesteld dat de dominantie van kleine bedrijven

een groot probleem is voor de Zuid-Europese landen, zoals Griekenland, Italië, Portugal en Spanje. Vervolgens bracht The Economist op 28 juli 2012 een artikel uit met als titel *Les misérables*. Daarin werd uiteengezet dat Europa niet enkel een euro-crisis maar ook een groeicrisis heeft, omdat te weinig bedrijven doorgroeien naar een grotere schaal. The Economist oordeelde dat een ondernemender Europa een betere producent van grote bedrijven zou zijn geweest.

Veertig jaar na de publicatie van Schumachers *Small is Beautiful* en na de controversiële artikels van The Economist in 2012 dat klein niet zo fraai oogt, lijkt het ons een uitgelezen moment om ons te buigen over het vraagstuk: *Is small beautiful?* Bovendien bestaan wij met het Studiecentrum voor Ondernemerschap en Familiebedrijven – voorheen KMO-Studiecentrum – meer dan dertig jaar. Voor die speciale verjaardag wilden we een boek met een bijzonder onderzoeksthema uitbrengen. Met deze studie kunnen we onze verjaardag luister bijzetten.

Het is een bewuste keuze om onze bevindingen, gebaseerd op eigen onderzoek en de verwerking van duizenden pagina's literatuur, in een toegankelijk boek te gieten. We houden daarmee onze traditie in ere. Tijdens het dertigjarige bestaan van het Studiecentrum zijn onderzoeksresultaten steeds vertaald naar de doelgroep van ondernemers, eigenaarsfamilies, vertegenwoordigers van ondersteunende instanties en beleidsmakers. Het is onze overtuiging dat de academische gemeenschap niet uitsluitend via wetenschappelijke tijdschriften met zichzelf mag communiceren. We zijn niet gekant tegen wetenschappelijke tijdschriften – een wetenschapper moet daarin artikels publiceren – maar hij* zou zich daartoe niet mogen beperken.

* Voor de leesbaarheid schrijven we in de mannelijke vorm, maar we bedoelen uiteraard zowel vrouwen als mannen.

Bovendien zouden ook wetenschappelijke artikels praktische aanbevelingen moeten bevatten voor de doelgroep. We huldigen het principe ‘praktijk op basis van wetenschap.’

Met die opvattingen zijn we meer en meer een vreemde eend in de academische bijt. Onderzoekers aan businessschools zijn ingepalmd door de academische gilde.¹ Ze krijgen onvoldoende prikkels om bruikbaar onderzoek te publiceren en als een kudde publiceren ze artikels met weinig praktische toepassing in tijdschriften die geen bedrijfsleider ter hand neemt. Het behoeft geen betoog dat een dergelijk gedrag onder de banier van de wetenschap feitelijk zeer onwetenschappelijk is. Het treft ons dat ook wetenschappers verstrikt raken tussen dat-waar-het-om-gaat aan de ene kant en de regels en het systeem aan de andere kant. Ze laten zich leiden door de logheid en desinteresse van het systeem.²

Dit werk is als volgt ingedeeld. Eerst nemen we een duik in de geschiedenis en gaan we na wanneer kmo's dan wel grote ondernemingen werden geprezen. In hoofdstuk 2 wordt stilgestaan bij de vraag wanneer een bedrijf lelijk oogt. In de hoofdstukken 3 en 4 kijken we naar de schoonheid van een bedrijf door achtereenvolgens de kwantitatieve en kwalitatieve lens. We eindigen met concrete aanbevelingen en een slotbeschouwing. Aan het begin van elk hoofdstuk geven we een samenvatting. Op die manier wordt in een oogopslag het essentiële van een hoofdstuk duidelijk, en kan de lezer snel de opbouw en rode draad ontwaren.

Ten slotte richten we een woord van oprechte dank tot iedereen die ons met raad en daad heeft bijgestaan. Een aantal instellingen en personen noemen we graag bij naam, want zonder hen bestond dit werk gewoonweg niet. We danken van harte Kris Peeters die als toenmalige Vlaamse minister van Economie,

Buitenlands Beleid, Landbouw en Plattelandsbeleid dit onderzoeksproject cofinancierde, in het kader van Vlaanderen in Actie (ViA). Ook veel dank aan ADMB, UNIZO en ZENITO voor de cofinanciering. Een aparte vermelding verdient Karel Van Eetvelt, gedelegeerd bestuurder van UNIZO. Toen ik hem enkele jaren geleden als eerste sprak over de opzet van dit project, reageerde hij onmiddellijk heel enthousiast. We zijn tevens zeer erkentelijk tegenover de leden van de stuurgroep: Ilse Boeykens en Sophie Callewaert (Departement EWI), Jan Degadt (Studiecentrum voor Ondernemerschap en Familiebedrijven), Karel Van den Eynde (ZENITO), Gilles Vandorpe (UNIZO) en Rik Verhulst (ADMB). Zij namen telkens de moeite om het manuscript aandachtig te lezen en van interessante commentaar te voorzien. Hun constructief-kritische opmerkingen hebben de vorm en de inhoud van het werk enorm gediend. Ook de onderzoekers verbonden aan het Studiecentrum voor Ondernemerschap en Familiebedrijven – Diane Arijs, Wouter Broekaert, Jan Degadt, Anneleen Michiels, Vincent Molly en Alain Praet – betuigen we onze dank. Zij reikten waardevolle data en input voor dit boek aan. We richten ons in het bijzonder tot Jan Degadt, voorzitter van het Studiecentrum, die ook voor dit werk een zeer belangrijk klankbord was. Vivian Boulpaep, administratief medewerkster aan het Studiecentrum, streek de vele plooien in het typewerk glad. In de persoon van rector Rik Torfs en van algemeen directeur Dirk De Ceulaer danken we respectievelijk de KU Leuven en Odisee voor de gastvrijheid en de stimulerende intellectuele omgeving. Dank aan onze uitgever Hilde Vanmechelen van LannooCampus die zich direct met geestdrift schaarde om de publicatie van dit werk. We zijn tevens ontzettend veel dank verschuldigd aan de ware zelfstandige ondernemers, die gedurende al die jaren hebben meegewerkt aan het wetenschappelijk onderzoek van het Studiecentrum. Zij en de talrijke ondernemers die we persoonlijk kennen, hebben ons het ondernemerschap vanuit de universiteit van de ware

ondernemerspraktijk onderricht. We dragen dit boek aan hen op, want zij zijn het hart en de ziel van onze economie, de gist die onze samenleving sociaal-economisch doet rijzen.

Prof. dr. Johan Lambrecht

1

**EEN DUIK IN DE
GESCHIEDENIS**

EEN DUIK IN DE GESCHIEDENIS

'The further backward you look, the further forward you can see.'

(WINSTON CHURCHILL)

Als we terugblikken op de vorige eeuw zien we al in de jaren dertig beleidsmaatregelen voor kmo's. We kunnen verwijzen naar investeringssteun, de oprichting van het ministerie van Landbouw en Middenstand in 1932 (met Charles de Broqueville als de eerste minister van Middenstand) en de aanstelling in 1936 van Fernand Collin tot Koninklijke Commissaris van de Middenstand.³ Collin legde in 1937 een belangrijk rapport neer over de toenmalige problemen van het ambacht en de middenstand. Om ons historisch overzicht niet te ver te leiden, starten we bij de naoorlogse periode. We onderscheiden drie tijdvakken: de naoorlogse periode tot de jaren zeventig, de jaren zeventig tot en met de jaren negentig en het nieuwe millennium. De historische schets laat ons toe na te gaan hoe de kmo's door de beleidsmakers en de economische denkers worden aanschouwd.

IN EEN OOGOPSLAG

- » In de naoorlogse periode tot de jaren zeventig werden de grote ondernemingen superieur geacht. Ook economische denkers zoals Schumpeter en Galbraith prezen in die periode de grote bedrijven.
- » Vanaf de jaren zeventig werden de kmo's herontdekt. De economische crises deden het geloof in de onfeilbaarheid van grote ondernemingen wankelen. Zowel rechtse als linkse politici in Europa en de Verenigde Staten trokken vanaf de jaren zeventig tot en met de jaren negentig de kaart van de kmo's vanwege hun sociaal-economische belang. Economische denkers, zoals Schumacher, bewierookten eveneens de kmo's.
- » Ook in het nieuwe millennium krijgen de kmo's beleidsaandacht. De Europese en regionale beleidsniveaus zijn daarbij belangrijker geworden. Andermaal nemen de beleidsmakers in tijden van crisis hun toevlucht tot de kmo's.

DE NAORLOGSE PERIODE TOT DE JAREN ZEVENTIG: ODE AAN DE GROTE ONDERNEMINGEN

De overheersende opvatting in de naoorlogse periode tot de jaren zeventig was dat grote ondernemingen superieur waren. Ten eerste was dat een uitvloeisel van de Tweede Wereldoorlog. Die oorlog had geleid tot een verspreiding van technische kennis en had een grote invloed op de industriële organisatie en op de methoden van massaproductie. De nadruk op grootschalige productie in de Verenigde Staten tijdens de oorlog sproot voort uit de geldende prijs- en loonbepalingen. De prijscontrole was bedoeld om sociale onrust door inflatie te vermijden. Toen de vraag naar oorlogsvoorzieningen echter toesloeg, waren er twee mogelijkheden: een prijsstijging of een productieverhoging. Door de prijs- en loonbepalingen was de eerste mogelijke koers van prijsstijging uitgesloten. Er restte dus alleen een uitbreiding van de productie. Na de Tweede Wereldoorlog bereikte het Amerikaanse denken in termen van massaproductie ook de rest van de wereld. Massaproductie werd toegepast op auto's, voeding, huizenbouw enzovoort.

Het economisch denken bevorderde die beweging van grootschalige productie. Zo stelde Joseph Schumpeter in zijn beroemde boek *Capitalism, Socialism and Democracy* uit 1942 dat grote ondernemingen meer bijdragen tot het creëren van een levensstandaard dan tot het neerhalen ervan. Schumpeter kondigde eveneens het verdwijnen van de ondernemende functie aan, omdat vernieuwing was herleid tot routine. Verder verwees hij naar het feit dat persoonlijkheid en wilskracht minder van belang waren in een omgeving die vertrouwd was geraakt met economische verandering. Volgens hem zou economische vooruitgang onpersoonlijk en automatisch worden, en de individuele actie en visie verdringen. De economische denker die

na de Tweede Wereldoorlog de voortrekkersrol vervulde voor de bevordering van grootschalige productie was John Kenneth Galbraith. Hij schreef in 1967 in zijn boek *The New Industrial State* dat niets zo kenmerkend was voor het industriële systeem als de grote schaal van de moderne onderneming. Hij gaf drie redenen voor de noodzakelijke grote omvang van het moderne bedrijf:

- (1) De onderneming moet groot genoeg zijn om de grote kapitaalvereisten van moderne technologie te kunnen dragen.
- (2) De onderneming moet groot genoeg zijn om haar markten te kunnen controleren.
- (3) De onderneming moet groot genoeg zijn om te kunnen plannen. Planning werd nodig geacht voor de controle van vraag en aanbod, voor het aantrekken van kapitaal en voor het minimaliseren van risico.

Galbraith bezong verder de lof van grote organisaties met de stelling dat zij geen geld verliezen. Hij haalde daarvoor het jaar 1957 aan. In dat jaar van milde recessie in de Verenigde Staten boekte niet één van de honderd grootste industriële ondernemingen verlies. En van de tweehonderd grootste sloot er slechts één 1957 af met rode cijfers. Volledigheidshalve moeten we toevoegen dat Galbraith wel degelijk een plaats zag voor de kleine ondernemingen. Zij zouden kunnen gedijen in domeinen waar de eisen qua technologie en planning vrij beperkt waren.