



Niet groot maar groots ondernemen

Prof. dr. Johan Lambrecht

KU Leuven (Campus Brussel)

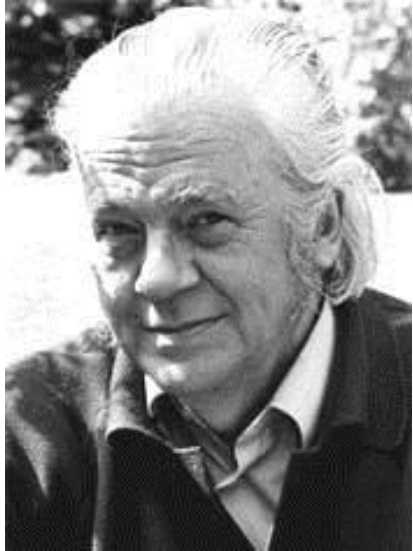
Studiecentrum voor Ondernemerschap, Odisee

johan.lambrecht@kuleuven.be

**Economische en Sociale Raad, Brussels
Hoofdstedelijk Gewest**

Brussel, 18 april 2016

➤ 1973: Small is Beautiful



35 jaar na publicatie krijgt E.F. Schumacher gelijk, want in 2008 ergste financieel-economische crisis sinds WO II

ZEVEN AANBEVELINGEN

SLOTBESCHOUWING EN UITSMIJTER

1) Maak de zelfstandige ondernemer de hoeksteen van de sociaal-economische samenleving

- Meer of minder overheid → overheid met een ware betekenis



1) Maak de zelfstandige ondernemer de hoeksteen van de sociaal-economische samenleving (vervolg)

- Fernand Van Ackere (1939, Voorzitter Hoge Raad voor de Middenstand)



- Neerhalen westerse ondernemer → uitholling van de *middle class* (*middle class economics*) → ondernemerschapskapitalisme → minister van Ondernemerschap

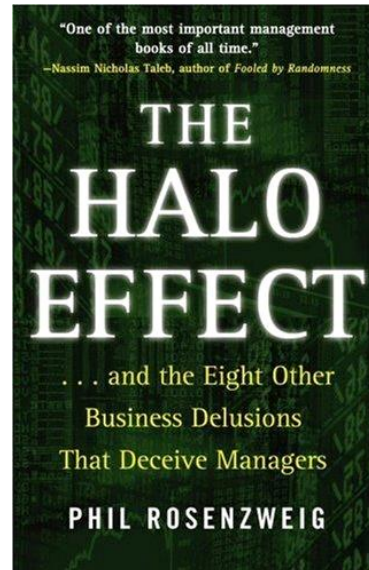
2) Koester het gevarieerde ecosysteem van zeer kleine, kleine, middelgrote en grote bedrijven

- Te afhankelijk van GO's = kwetsbaar
- Steunmaatregelen → bedrijven naar een grotere schaal en snelle groeiers (gazellen)

2) Koester het gevarieerde ecosysteem van zeer kleine, kleine, middelgrote en grote bedrijven

- Pleitbezorgers voor snelle groei slaan de bal mis:

- 1) Aanhoudende groei = een mythe
- 2) Waanidee als teken van bedrijfssucces
- 3) Kmo's die kwantitatief stabiel blijven, kennen ook evolutie, dynamiek
- 4) Portfolio-ondernemers
- 5) Groei omwille van de groei € managementcultuur. Groei per definitie goed?! *Grow or die?!*



2) Koester het gevarieerde ecosysteem van zeer kleine, kleine, middelgrote en grote bedrijven (vervolg)

- Macro ↔ micro
- Onderlinge afhankelijkheid KMO – GO
- Complementariteit KMO - GO

2) Koester het gevarieerde ecosysteem van zeer kleine, kleine, middelgrote en grote bedrijven (vervolg)



3) Mettez l'entrepreneur indépendant et non le manager au centre des préoccupations



3) Mettez l'entrepreneur indépendant et non le manager au centre des préoccupations (suite)

ONDERNEMERS WORDEN BARON. Za 28/04/2007



De federale regering heeft gisteren de 'adellijke gunsten' verleend. Ook de economische wereld krijgt er enkele baronnen bij, zoals (van links naar rechts, eerst boven, dan onder) Bekaert-topman Bert De Graeve, Boerenbond-voorzitter Noël Devisch, Janssen Pharmaceutica-voorzitter Ajit Shetty, Patrick De Maeseneire, de topman van Barry Callebaut, en Guy Quaden, de gouverneur van de Nationale Bank. Luc De Bruyckere, gedelegeerd bestuurder van Ter Beke, wordt commandeur in de Leopoldsorde.

Delhaize nomme deux entrepreneurs de renom dans son CA (4/4/2015)

25 JAARLEGGINGSBEREIKEN TREDEN DEEL TOE RAAD VAN BESTUUR DELHAIZE

NIEUWKOMERS

Christine Gubbings
België

Pedrick De Bruijn
België

RAD VAN BESTUUR

Clara Bouchard
België

Marc Janssen
België

Shirley Wong
België

Jean-Pierre Vanhoye
België

Christine Gubbings
België

Bill Van Craen
België

Jack Lucht
België

Johnny Thijss
België

Gert Vandenberghe
België

VERTREKKEN

Stefan Swerts
België

Marcel Van Gucht
België

3) Mettez l'entrepreneur indépendant et non le manager au centre des préoccupations (suite)

- Aux États-Unis, la société axée sur les managers est sortie de ses rails en raison des excès



Augmentation de l'inégalité des revenus aux États-Unis (T. Piketty, *middle class*)

Too big to fail



Pire crise financière et économique depuis la Seconde Guerre mondiale

4) Regardez d'abord la beauté du point de vue qualitatif

- Accros à l'aspect quantitatif
- Maximisation du bénéfice et volonté de grandir toujours davantage



4) Regardez d'abord la beauté du point de vue qualitatif (suite)



4) Regardez d'abord la beauté du point de vue qualitatif (suite)

- Bobbie Lehman ↔ Pete Peterson : la quantité prime la qualité.
Objectif : croissance rapide



VW > Toyota

4) Regardez d'abord la beauté du point de vue qualitatif (suite)



4) Regardez d'abord la beauté du point de vue qualitatif (suite)

Albert Einstein:

'Ce qui compte ne peut pas toujours être compté ; et ce qui peut être compté ne compte pas forcément'

4) Bekijk schoonheid in de eerste plaats door de kwalitatieve lens (vervolg)

Small Giants

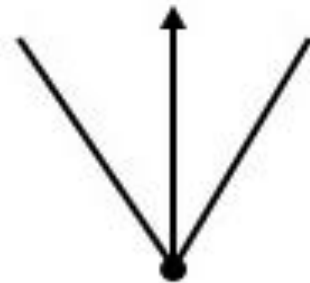


**A Small Business Is Not a Little
Big Business**

5) Schrijf waardecreatie in het vaandel, en formuleer daartoe een ware strategie



**WAARDECREATIE
ALS DOEL**



MISSIE ALS BEDOELING

5) Schrijf waardecreatie in het vaandel, en formuleer daartoe een ware strategie (vervolg)

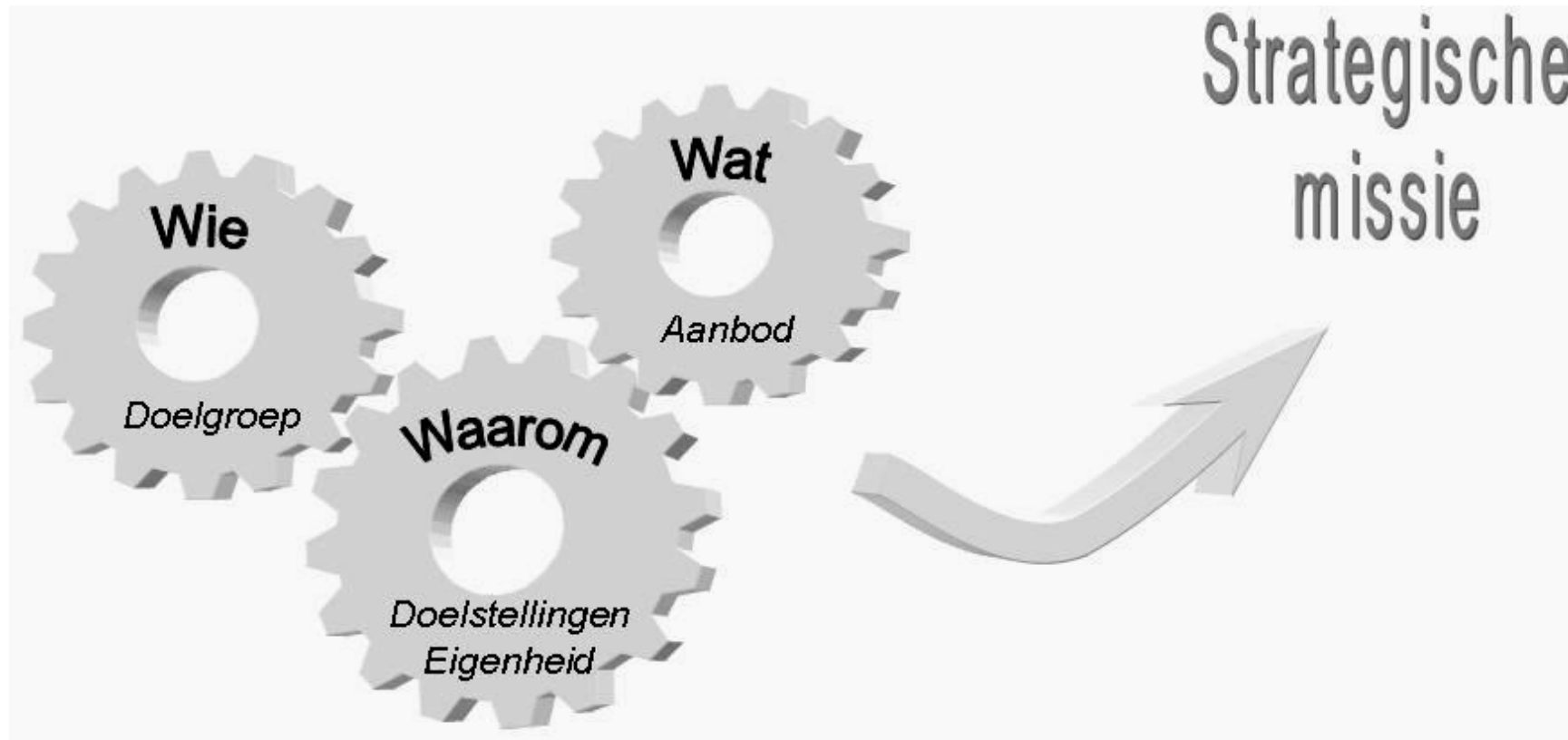
Waardecreatie:

- Op een harmonieuze meerwaarde creëren voor alle stakeholders = grootS
- Volwaardige waardecreators
- Coherent zijn

5) Schrijf waardecreatie in het vaandel, en formuleer daartoe een ware strategie (vervolg)

- Missie als bedoeling
- Bedoeling (*purpose*)

- 5) Schrijf waardecreatie in het vaandel, en formuleer daartoe een ware strategie (vervolg)



5) Schrijf waardecreatie in het vaandel, en formuleer daartoe een ware strategie (vervolg)

Verschil tussen efficiëntie (zaken juist doen) en effectiviteit (juiste zaken doen) (Peter Drucker): *“Er is niets zo absurd als op de juiste manier doen wat helemaal niet moet gedaan worden”*

5) Schrijf waardecreatie in het vaandel, en formuleer daartoe een ware strategie (vervolg)

Russ Ackoff: “Al onze problemen vloeien voort uit het feit dat we de verkeerde zaken juist doen. Hoe efficiënter je bent in het doen van de verkeerde zaak, hoe foutiever je wordt. Het is veel beter om de juiste zaak verkeerder te doen dan de verkeerde zaak juist. Als je de juiste zaak fout doet en je verbetert het, dan word je beter”

5) Schrijf waardecreatie in het vaandel, en formuleer daartoe een ware strategie (vervolg)

- Hoger doel:
 - . Gebrek → cultuur van leegheid
 - Focus op de korte termijn
 - Grotere target, superioriteit, hebzucht
 - Holle, zielloze bedrijven, zombies → comfortzones + zonden van hebzucht, arrogantie en machtshonger
 - Dodelijkste managementzonde



5) Schrijf waardecreatie in het vaandel, en formuleer daartoe een ware strategie (vervolg)

- Terug wat meer leiderschap = visie/missie en passie
- Management = targets, controle en efficiëntie

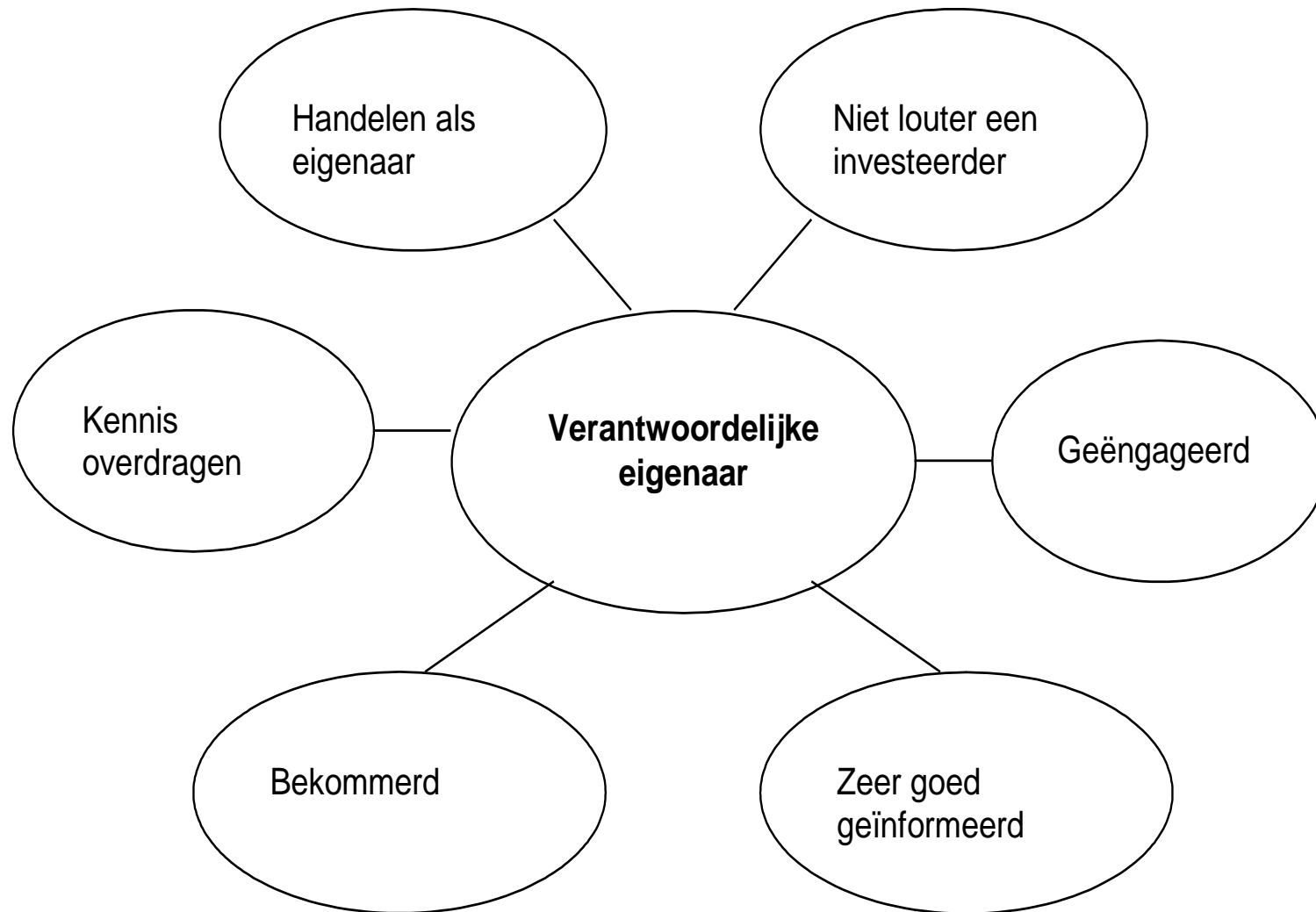
MAAR LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT

KORTE EN LANGE TERMIJN

DENKEN EN DOEN = DENKENDE DOENER



6) Breng verantwoordelijk eigenaarschap in eigendom, bestuur en management



6) Breng verantwoordelijk eigenaarschap in eigendom, bestuur en management

- Leden raad van bestuur/raad van advies: minstens een deel van de vergoeding variabel
- CEO's en topmanagers:
“Stel u voor dat u een klein bedrijf leidt dat u zelf hebt opgericht en dat u heel graag aan uw kinderen wil overdragen”

7) Banken: Pas het model van het zelfstandige ondernemerschap toe en verstevig bijgevolg uw eigen vermogen

Too big to fail → too big to manage → too big to save

Too big to do good

Duitse Hausbank-systeem

Slotbeschouwing

- Schumacher (1973):
 - Razernij van hebzucht
 - Verafgoding van groei en grootschaligheid
 - Kwantitatieve obsessie
- *“De kleinschaligheid in ons land moet eruit. Iedereen zegt wel dat het kmo-weefsel net een van onze sterkten is, en dat is ook zo, maar de bedrijven zijn te klein. Zonder schaalgrootte redden we het niet, want de wereld verandert”*

Slotbeschouwing (vervolg)

- *“Het kan niet zijn dat hij zijn studenten de boodschap geeft dat groei niet nodig is. Ik wil tegenwicht bieden. Verschillende grote bedrijven stellen winstmaximalisatie in functie van het doel om concurrentieel te blijven als marktleider. Kmo's moeten ambitieuzer zijn ↔ Bij ons staat groei niet op de eerste plaats”*

Slotbeschouwing (vervolg)



Slotbeschouwing (vervolg)

- Kwantitatieve bedrijfsgroei: verwarring van resultaat met doel en middel met doel (verdraaide organisaties die op korte termijn werken) → onvoldane maatschappij (nooit genoeg) → waarde-uitpersing (*value extraction*)
- Kwalitatieve bedoelingen → betere kwantitatieve resultaten (deugd = wortel, rijkdom = slechts resultaat)

Slotbeschouwing (vervolg)

Ondernemerschapkapitalisme:

- Lange termijn of duurzaamheid DNA → harmonieuze waardecreatie voor de verschillende stakeholders als langetermijndoelstelling
- Bedrijven met een bedoeling

Slotbeschouwing (vervolg)

- Schromelijke onderschatting van belang van onze kmo's:
 - Schoonheid door de kwantitatieve lens
 - Schoonheid door de kwalitatieve lens

JOHAN LAMBRECHT

SMALL



IS

GREAT

**NIET GROOT MAAR
GROOTS ONDERNEMEN**

**LANNOO
CAMPUS**

Uitsmijter

