



**“ONDERNEMEN IN DE LAGE LANDEN –
ELK NADEEL HEEFT ZIJN VOORDEEL”**

VLAAMS-NEDERLANDSE HANDELSDAG 2020

PROF. HANS CRIJNS, PARTNER VLERICK BUSINESS SCHOOL

"ELK NADEEL HEEFT ZIJN VOORDEEL "PARADOXEN IN ONDERNEMEN"

- **Ondernemerschap** uit noodzaak - opportuniteit ?
 te weinig - te veel ?

- **Groei** te snel - te traag ?
 ondernemend – managerial ?

- **Corona** bedreiging of ook kansen ?

**“ONDERNEMERS IN DE LAGE
LANDEN”**

*Vlerick is an international academic business school that aims to make an important contribution **to professionalising management and encouraging entrepreneurship.***

*The School realises this mission through rigorous and relevant scientific **research** and by offering a wide range of high-quality management **education** with a specific European dimension. We welcome students, managers and organisations from all over the world.*



© Vlerick Business School



"ENTREPRENEURSHIP" & "MANAGEMENT" ?

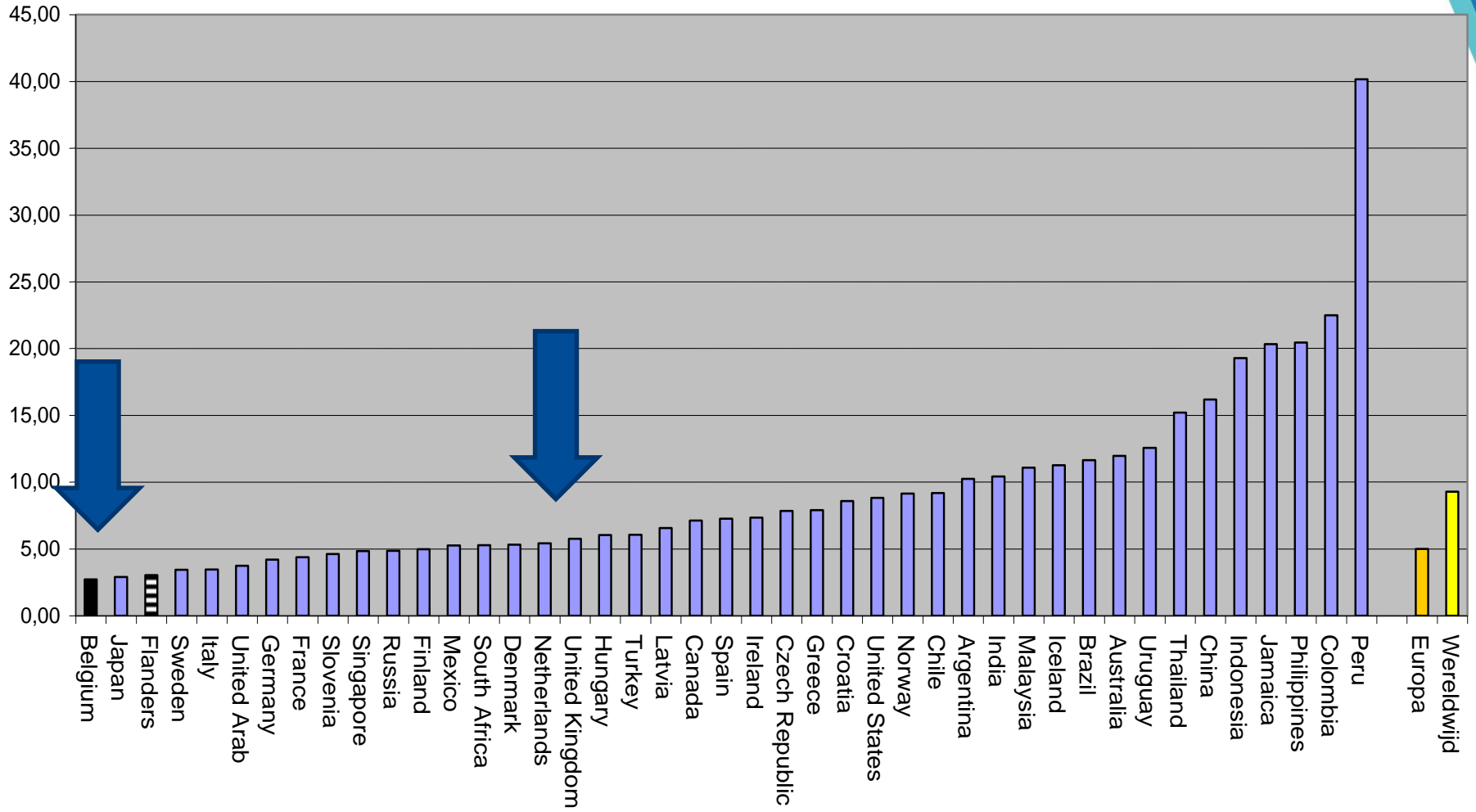
Risico nemen
Innoveren
Durven
Creëren

...

Coördineren
Controleren
Alloceren
Delegeren

...

TEA: WORLDWIDE 2010-2019



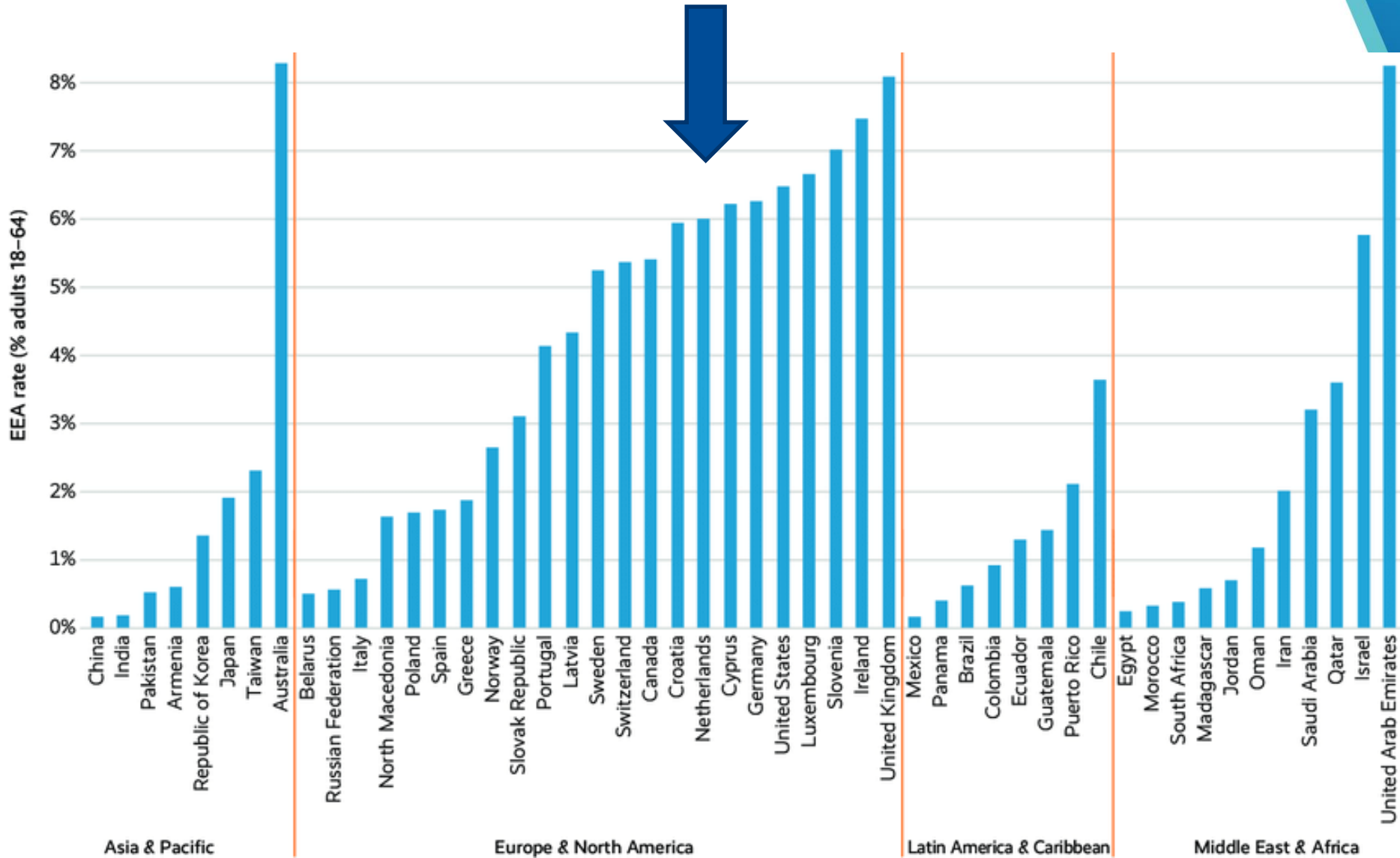
Ondernemen

uit noodzaak ? (weinig/geen alternatieven)

OF

uit opportuniteit ? (dé mogelijkheid)

EMPLOYEE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY RATE



■ Policy Matters

- From provision of resources ...**to improving institutions**
- From direct intervention ...to the **promotion of participation**

■ Education Is Important

- Both provision of **skills** and modification of **attitudes**

LIFE STYLE VS. VALUE ORIENTED

Life style		Value oriented
Static Status Quo		Growing Vision opportunistic
Local Limited		Global Expanding
Internal resources	↔	External resources
Self employed Defends against competition		Professional team Seeks competition
Risk Averse		Risk taking and sharing
Survival		Success

Source: EFER, Europe's 500

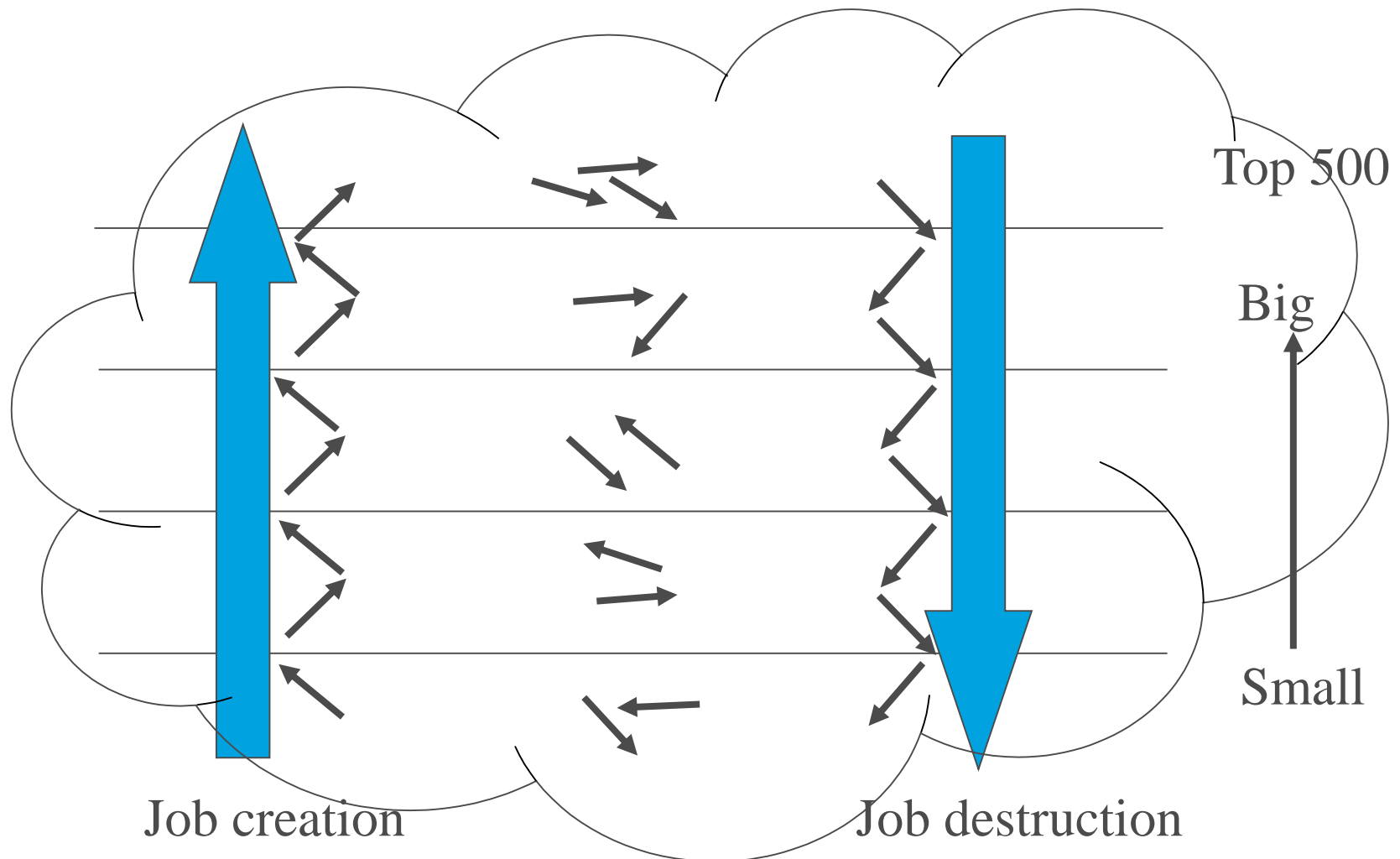
**“GROEIEN IN DE LAGE
LANDEN”**

HET LANDSCHAP IN DE LAGE LANDEN

- “In B 1 mio bedrijven vs in NL 2 mio”
- “In B zijn 99,8% kmo's, in NL 99,5% (in DL 99,6%, in FR 99,9 %)”.
- “Aandeel van kmo's in de tewerkstelling : In België 69,3%, in Nederland 63%”
- Weinig wereldspelers : NL (Unilever, Shell, AkzoNobel, Philips, Heineken) - B (AB-InBev ?)

TURBULENTIE

"THE ECONOMY AS A THUNDERCLOUD"

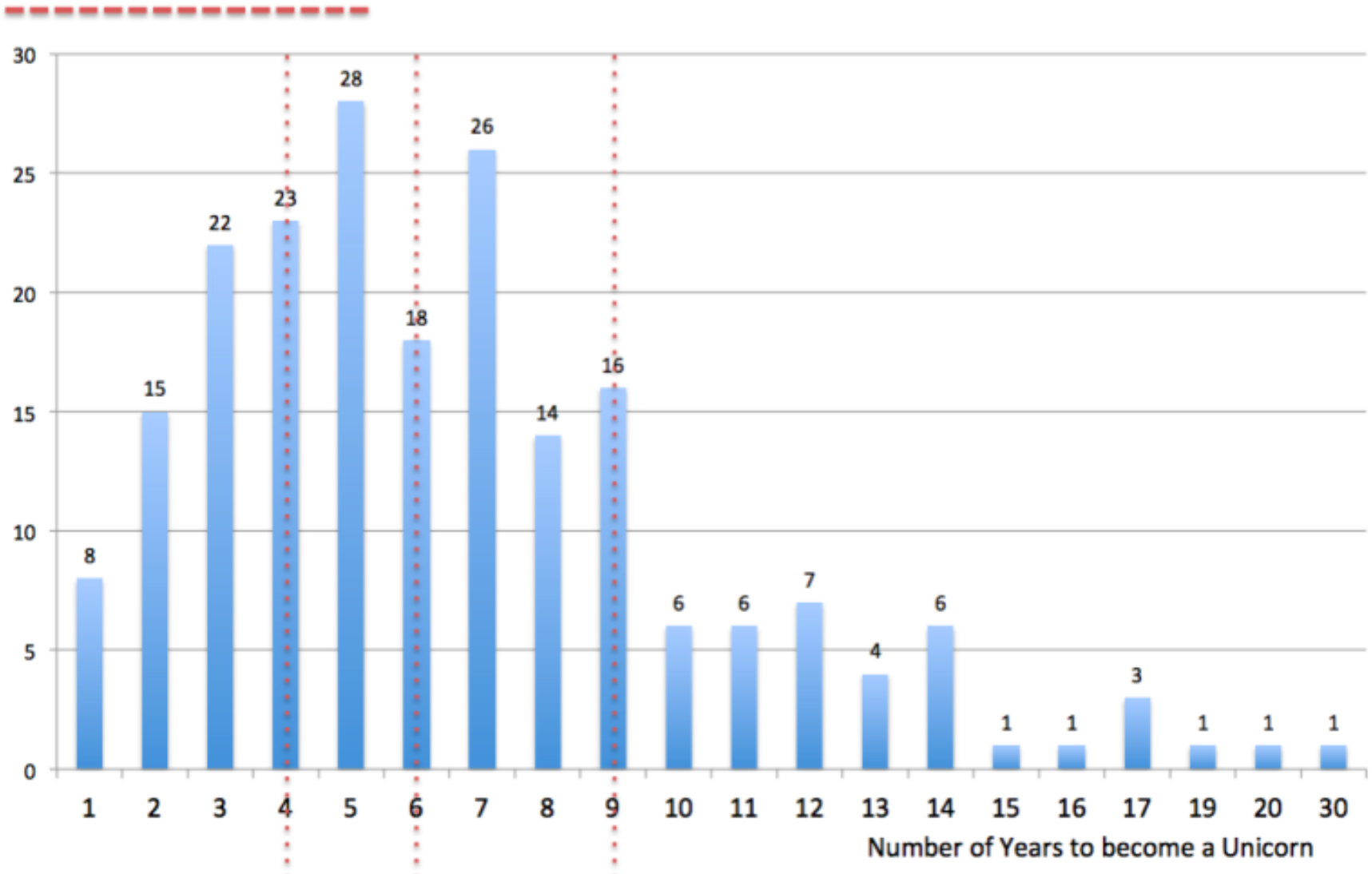


Bron: David Birch, MIT and Cognetics Inc., USA in 'Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe', 1993.

MARKTWAARDE

2017	2007	1997
1.Apple	1.Exxon	1.GE
2.Google	2.GE	2.Shell
3.Microsoft (568)	3.Microsoft (293)	3.Microsoft (159)
4.Amazon	4.Citygroup	4.Exxon
6.Alibaba	5.Bank of A	5.Coca Cola C
7.Tencent	6.Shell	6.INTEL
8.Facebook	7.WallMart	7.Wall Mart
9.Exxon (348)	10.Gazp.m	8.Toyota

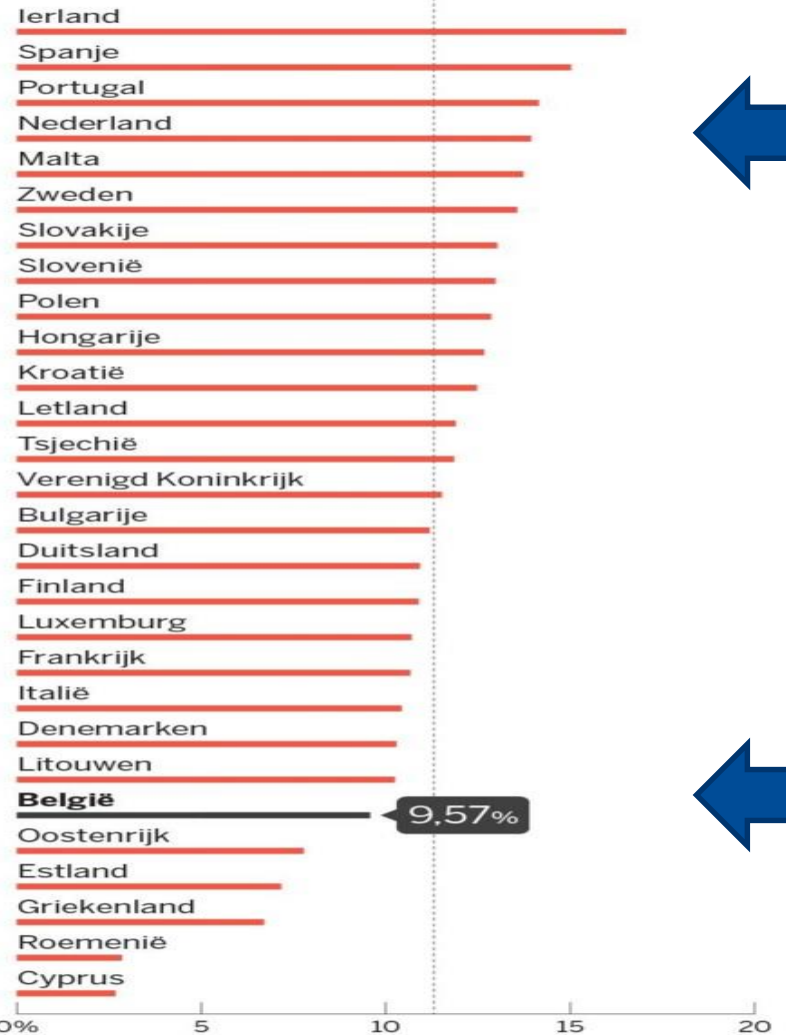
6 years: the median time to become a Unicorn



Aantal sneltgroeiende bedrijven in EU-landen

in % van actieve ondernemingen
met minstens 10 werknemers

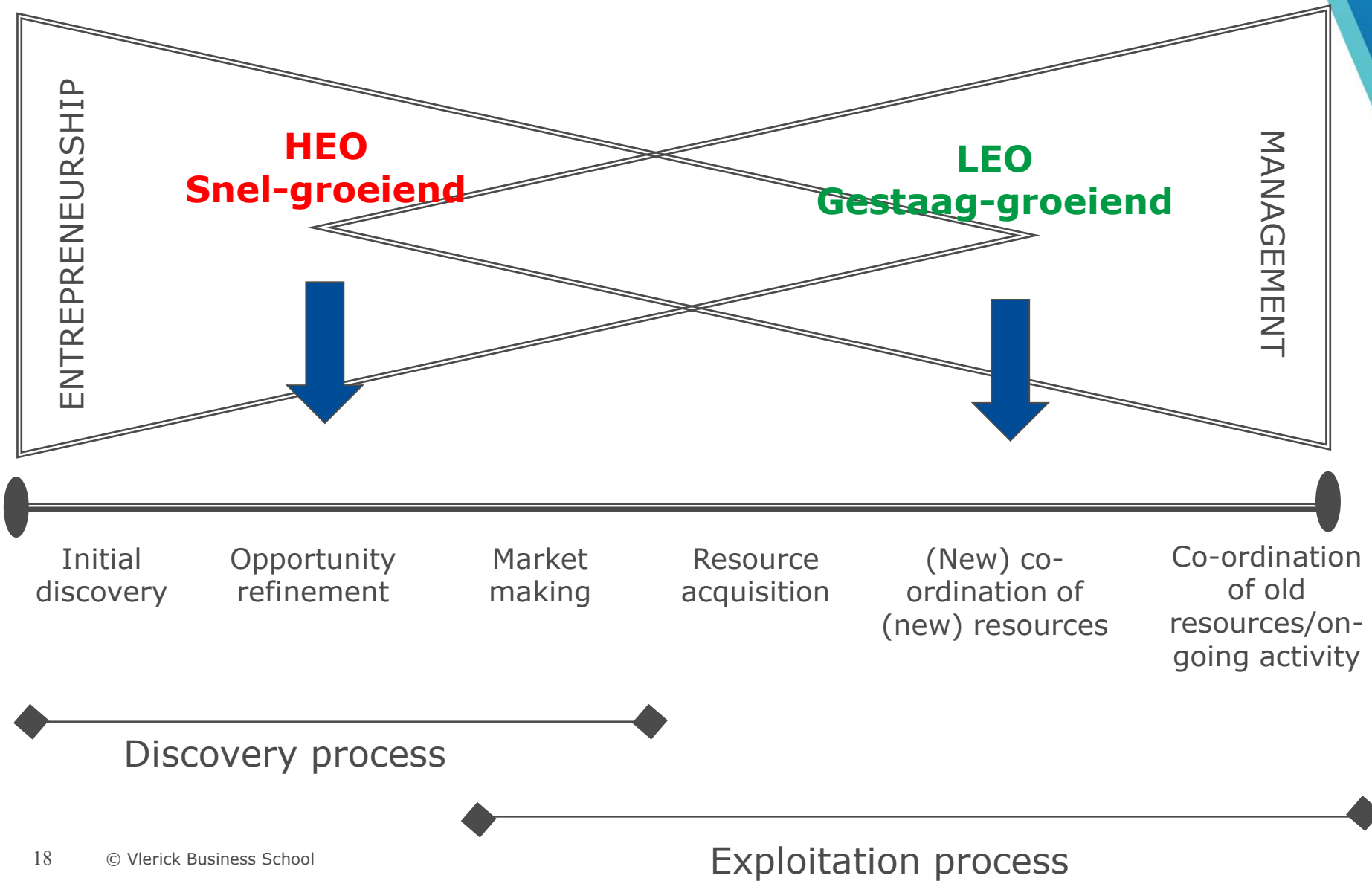
EU-gemiddelde:
11,30%



“ELK NADEEL HEEFT ZIJN VOORDEEL”

- Weinig wereldspelers
 - Wel KMO's/MKB
- Weinig “new entrepreneurship”
 - Maar wel intrapreneurship
- Lage TEA
 - Weinig necessity
 - Maar wel opportunity
- Weinig snelgroeïende ondernemingen (gazelles)
 - Maar wel gestaag groeiende ondernemingen

SNELLE GROEI & GESTAGE GROEI



ELK VOORDEEL HEEFT ZIJN NADEEL

HEO

Opportunistic

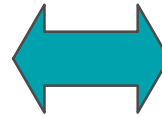
Dynamic

Out of the box

Risk taking and sharing

New challenges

Drastic change



LEO

Stable

Reliable quality

Secure

Risk Averse

Proven Track Record

Continuous improvement

DE CONSTANTE = VERANDERING

- HEO's = Linkse (ondernemende) organisaties willen meestal naar rechts (meer structuur)
 - LEO's = Rechtse (managerial) organisaties willen meestal naar links (meer innovatie)
 - **Status Quo is meestal niet gezond**
- **Maak die verandering (change !) concreet in een aantal actiepunten**

ELK VOORDEEL HEEFT ZIJN NADEEL UITDAGINGEN ?

Voor LEO's

- **Hoe vernieuwingen initiëren, vb nieuwe producten lanceren ?**
- **Hoe nieuwe markten aanpakken vb internationalisatie etc ?**

Voor HEO's

- **Hoe structuur brengen in de organisatie ?**
- **Hoe bestaande middelen rentabiliseren/optimaliseren ?**

TWEE VLIEGEN IN ÉÉN KLAP

- Moedig experimenten aan, maar stop slechte projecten resoluut (**“Failing Fast”**)
- Zoek **complementariteit** : Ondernemerschap én Management

5 LESSEN VAN SNELGROEIENDE ONDERNEMERS UIT DE LAGE LANDEN IN DE CORONA-CRISIS

1. Meer (frequenter) communicatie
 2. Snellere invoering van innovatie, meer efficiëntie
 3. Strikter cash management
 4. Nieuwe manieren naar klantenrelaties toe
 5. Sterker overleg in “kernteam”
- + Méér nieuwe energie van veel ondernemers

VLERICK BUSINESS SCHOOL LEARNING WITH IMPACT - IMPACT THROUGH PEOPLE



THE VLERICK EXPERIENCE

- The spark of inspiration
- The know how
- The courage to act

TRANSFORMING PEOPLE

- Challenge yourself – be a student always
- Challenge the status quo – be an entrepreneur always

A BETTER WORLD

- use business as a positive force
- contribute as generous leaders
- thrive in a changing world