



Prof. **HANS CRIJNS** *schrijft*



LIEFDES BRIEVEN

aan

ONDER NEMERS

**Lannoo
Campus**

D/2024/45/33 – ISBN 978 94 014 9935 4 – NUR 800

Vormgeving omslag: Karl Demoen
Vormgeving binnenwerk: Joost van Lierop

© Hans Crijs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2024.

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, fo-
tokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de
uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

www.lannoocampus.com

INHOUD

	<i>Brief aan de lezer</i>	11
	<i>Brief aan Matthias Lannoo, Uitgeverij Lannoo</i>	13
1	Goeroes en lijstjes	15
	<i>Brief aan Charlotte Delfosse: Bel&Bo</i>	
2	De vele gezichten van groei	19
	<i>Brief aan Jo Nelissen: ABN Cleanroom Technologies</i>	
3	Een onontgonnen bron van vrouwelijk ondernemerschap	25
	<i>Brief aan Conny Vandendriessche: House of HR</i>	
4	Hoe ondernemend is je bedrijf	30
	<i>Brief aan Mark Roussel: Group Roussel</i>	
5	Zonder wrijving geen glans	34
	<i>Brief aan Herman Van de Velde: Marie Jo & Van de Velde</i>	
6	Wat zegt ChatGPT?	40
	<i>Brief aan Pat Van Roey: Van Roey IT & Eurosys</i>	
7	Ondernemers zijn onredelijke mensen	47
	<i>Brief aan Hein Deprez: Greenyard</i>	
8	Charlie Watts en Mick Jagger	50
	<i>Brief aan Willy Naessens: Willy Naessens Group</i>	
9	Serendipity: geef toeval een kans	55
	<i>Brief aan Dirk De Pauw: Montea, Clips</i>	

10	Duurzaamheid, een nieuw paradigma?	58
	<i>Brief aan Robin Bruninx: Encon, Peter Garré: BOPRO en Nicolas Vyncke: Ingenium</i>	
11	Je eigen bedrijf kopen (en verkopen)	63
	<i>Brief aan Rudy Denutte: De Rocker Logistics</i>	
12	The only way to do it, is to do it	67
	<i>Brief aan Anna Shaposnikova: Transmetrics</i>	
13	Wees steeds EPO	70
	<i>Brief aan Xavier Ramon: Boplan</i>	
14	Kippenvel	74
	<i>Brief aan Olivier Ghekiere: Develtere</i>	
15	Groeien is gezond, groei is levensgevaarlijk	75
	<i>Brief aan Mark Vandecruys: Fedrus</i>	
16	De waarheid volgens next gen	85
	<i>Brief aan Ann Danis: Danis</i>	
17	Een succesvolle pitch	88
	<i>Brief aan Jozefien Forton: Maison Forton</i>	
18	Hoe zegt men 'less is more' in het Russisch?	92
	<i>Brief aan Ksenya Pavlova: oud MBA-studente in Sint-Petersburg</i>	
19	Toeval bestaat (niet)	97
	<i>Brief aan Jerica, Souleika, en Orfea Cretskens: Groep Cretskens</i>	
20	De geur van het wild verdwaaft de jager	102
	<i>Brief aan Alain Bostoën: Christeyns</i>	

21 Een zaak van de bedrijfsfamilie	106
<i>Brief aan Bernard, Vincent en Gauthier Siau: Berphina/Alsico</i>	
22 Kaas	111
<i>Brief aan student</i>	
23 Starting up in South-Africa	114
<i>Brief aan Filufelu Mbemba: MBA-student University Stellenbosch Business School</i>	
24 Timing is everything	117
<i>Brief aan Jeroen, Steven en Anton: Mealhero</i>	
25 Reizen om te leren	122
<i>Brief aan Karel Cardoen: Ex Cardoen auto's</i>	
26 Bootstrapping van bij de start	126
<i>Brief aan Jonas Dhaenens: Team.Blue</i>	
27 Op zoek naar nieuwe ondernemers	131
<i>Brief aan Lieven Danneels: Televic en Vario</i>	
28 Het belang van het team	136
<i>Brief aan Li Ya Ing: MBA-alumna Bimba, Beijing University</i>	
29 Ondernemende werknemers	140
<i>Brief aan Thomas Van Eeckhout: Easi</i>	
30 Groeien met start-ups in nieuwe technologie	144
<i>Brief aan Dirk Vandenbussche: Algemene Bouwonderneming Vandenbussche</i>	

31	À la recherche du temps perdu	149
	<i>Brief aan Johan Castelein: Euro Meat Group</i>	
32	Een belangrijk kruispunt	153
	<i>Brief aan Bart Van Acker: Quality by Design</i>	
33	Professor in life	157
	<i>Brief aan Alexander De Boeck: MBA-student en FundRocket</i>	
34	Ondernemen als tandem	162
	<i>Brief aan Hannelore Raes en Filip Wallays: Agristo</i>	
35	Ondernemen met een hoger doel	168
	<i>Brief aan Klaas Bakker: Cotap</i>	
36	Ondernemend besturen	174
	<i>Brief aan Daan De Wever: DSTNY</i>	
37	De scheepjes varen uit als de zee kalm is	182
	<i>Brief aan Elly Huysmans en Jo Mellemans: Glowi</i>	
38	Een start-up voor duurzaamheid	185
	<i>Brief aan Julie Lietaer: European Spinning Group & Ariadne Innovation</i>	
39	Ondernemerschap is jazz	190
	<i>Brief aan Bénédicte Soenen: Soenen Golfkarton</i>	
40	Studenten en ondernemerschap	194
	<i>Brief aan studenten</i>	
41	Liefde helpt!	199
	<i>Brief aan Peter Vyncke: Vyncke Clean Energy Technology</i>	

42	Ondernemers en politiek	204
	<i>Brief aan Philippe De Veyt: Lecot</i>	
43	Kunnen ondernemers sterven?	208
	<i>Brief aan Johan Mussche†: Spector Photo Group</i>	
44	De relevantie van research	212
	<i>Brief aan Louis Jonckheere: Showpad</i>	
45	Van ondernemer-werker tot ondernemer-investeerder	217
	<i>Brief aan Joris Brantegem: Sobradis & Zabra</i>	
46	Optimism is a moral duty	221
	<i>Brief aan Fred Vandermarliere: Vcf Cigars (J. Cortès)</i>	
47	Zelfzorg	224
	<i>Brief aan Tom Willemen: Willemen Group</i>	
48	Oogsten als ondernemer	228
	<i>Brief aan Guy Vande Vyvere: Vybro Invest</i>	
49	Lifestylebedrijven als canvas van onze economie	233
	<i>Brief aan Guillame Llorca: Le Limau</i>	
50	De 5 D's (en 1 V): Durven Dromen Denken Doen Doorzetten (en Vic)	237
	<i>Brief aan Vic Swerts: Soudal</i>	
	<i>Beste lezer</i>	245





BRIEF AAN DE LEZER

Beste lezer,

Nu je dit boek ter hand neemt, wil ik eerst uitleggen wat mijn bedoeling ermee is en hoe het tot stand is gekomen. Ik heb lang geworsteld met de vorm, maar uiteindelijk heeft Ilja Leonard Pfeijffer, de Nederlandse schrijver van onder andere *Brieven uit Genua*, me het laatste zetje gegeven en is het een brievenboek geworden. Ik heb een aantal onderwerpen over ondernemerschap en groei geselecteerd en die gemengd met mijn persoonlijke brieven aan ondernemers. Je moet weten dat ik hen ken en zij mij, de meesten zijn zelfs vrienden. Uit mijn brief zul je soms wel kunnen opmaken wie ze zijn. Als titel heb ik voor “liefdesbrieven” gekozen want elke brief getuigt van liefde en passie voor ondernemerschap en niet bepaald voor elke aangesproken ondernemer, dat zou wat te ver gaan.

Telkens wil ik de brug slaan tussen de praktijk van ondernemers en wat ik gemakshalve de ‘theorie van ondernemen’ noem: over het opstarten en laten groeien van een bedrijf, over de opvolging en het overnemen van een bedrijf, over dagdagelijkse en belangrijke ontwikkelingen, over jonge en minder jonge vrouwen en mannen, over hightech en lowtech bedrijven. Maar steeds gaat het over mensen, wat hen bezig houdt, wat ze doen en waarom, hoe ze denken en hoe ze zijn. Ten slotte is mijn opdracht als professor ondernemerschap om een bruggenbouwer te zijn en lessen te trekken uit de ontmoetingen die ik heb gehad. Ik heb het eens ruwweg nageteld: met meer dan duizend ondernemers had ik workshops en seminars in de professionele, maar vaak ook in

de privésfeer. Ik heb veel geleerd áán de meer dan vijfduizend studenten in de ongeveer vijftigduizend uren les en college, en ik heb minstens evenveel ván hen geleerd.

En dat gebeurde in alle windstreken: onder andere in Damascus en Phnom Penh, in Sint-Petersburg en Moskou, aan de Beijing University en University Stellenbosch Business School in Zuid-Afrika en natuurlijk in Nederland en België aan onze Vlerick Business School waar ik partner ben. Sommige ontmoetingen waren oppervlakkig en kortstondig, andere intens en langdurend, maar allemaal zijn ze verrijkend geweest. De meeste onderwerpen gaan over ondernemingsgroei; veel brieven zijn namelijk gericht aan directeur-aandeelhouders die hun eigen bedrijf leiden, maar evengoed gaat het soms over het opstarten van een eigen bedrijf, met brieven aan mijn studenten. Een gloednieuwe theorie vind je niet in dit boek, wel flarden van bestaande. Maar vooral krijg je zicht op mijn persoonlijke bevindingen. Ik hoop dat ik je kan meenemen in de boeiende, veelzijdige wereld van ondernemers.

Ik nodig je graag uit om mee te lezen.

Hans Crijns

BRIEF AAN MATTHIAS LANNOO,
UITGEVERIJ LANNOO



Beste Matthias,

De laatste keer dat we elkaar zagen, enkele maanden geleden, vroeg je wanneer ik nog eens een nieuw boek zou schrijven. Welnu, ik heb mijn moed bijeengeraapt om eraan te beginnen. Ilja Leonard Pfeijffer, de gevierde Nederlandse schrijver die je wel kent, heeft me genoeg geïnspireerd en ik weet waarover ik het wil hebben.

Ik wil de lezer boeien en vooral wijzer maken over ondernemers, ondernemerschap en ondernemingsgroei, en wat dat betekent voor de samenleving. Als professor, lesgever, soms vriend van ondernemers heb ik nogal wat ervaringen opgedaan en daar soms lessen uit getrokken. Zoals je weet gebeurde dat de afgelopen dertig jaar vooral aan de Vlerick Business School in iGMO (Impulscentrum: Groeimanagement voor middelgrote ondernemingen) dat ik samen met collega Hubert Ooghe opstartte in 1993 en nu anno 2023 leid samen met Yannick Dillen.

Ik wil dat niet doen in een academische vorm en ook niet in een romanvorm. Maar in welke vorm dan wel? Daar heeft Ilja Leonard Pfeijffer me dus bij geholpen. Zijn *Brieven uit Genua* was zo verhelderend dat het mijn faalangst heeft weggenomen. Pfeijffer schrijft zelf (en ik citeer): 'Voor mijn tweede Genuese roman, *Brieven uit Genua*, is het mijn ambitie om vergelijkbare thema's [...] te exploreren vanuit een volledig autobiografisch perspectief in de vorm van lange, breed uitwaaierende brieven aan verschillende personen die een cruciale rol hebben gespeeld in mijn le-

ven.' Dat wil ik ook doen, waarbij de nadrukkelijke thema's die ik zal behandelen weliswaar anders zijn. Ik wil het immers hebben over ondernemerschap en alles wat daarmee verband houdt, het hele leven dus eigenlijk. Belangrijk daarbij is dat ik de ondernemers die ik aanschrijf persoonlijk ken en dat ik weet wat ze soms meemaken en hebben meegemaakt.

Het boek moet een samenhangende, aan ondernemers gerelateerde zoektocht zijn naar de thema's die ik in andere vormen ook in mijn andere werk aan de orde stel en waarvan ik vind dat ze nog steeds belangrijk zijn. Jij kent dit omdat zes van mijn acht boeken bij Lannoo zijn verschenen. Samen hebben we het eerste boek *Groeimanagement* genoemd. Ik ben je er nog steeds dankbaar voor dat je me de kans gaf om het boek te publiceren in 1996, zonder vooraf het resultaat te kennen. Sindsdien zijn er nog vijf boeken gevolgd.

Maar deze keer ga ik het dus anders doen, helemaal anders. Deze brief aan jou wordt meteen de eerste in een lange rij. Zoals ik het nu zie, zal ik enkel schrijven aan ondernemers – sommige zijn oud-studenten van me – die een eigen bedrijf hebben omdat ze het opgestart of overgenomen hebben. Met hen wil ik het hebben over de meest uiteenlopende thema's (bijvoorbeeld: Zijn academici saai? Kunnen ondernemers sterven? Word je als ondernemer geboren? Is groei gezond of levensgevaarlijk? Klein blijven of groter worden? Het belang van duurzaamheid? Groeien met nieuwe technologie).

Overigens, doordat ik de brieven aan verschillende personen schrijf en geen rekening houd met het eventuele antwoord, blijf ik wel de baas over het geheel. Dat ligt me best goed: voor één keer geen tegenspraak. Dit geldt echter niet voor jou. Ik zou namelijk wel graag dit boek bij jouw uitgeverij laten verschijnen. Ik hoor het graag. Wil je – net zoals toen – het risico nemen?



GOEROES EN LIJSTJES

BRIEF AAN CHARLOTTE DELFOSSE, BEL & BO



Beste Charlotte,

Ik vermoed dat jij je professionele loopbaan met je zus Pauline zult voortzetten in Bel & Bo, als mogelijke opvolger van je vader Michel. Ik weet dat je je hierbij soms laat inspireren door goeroes en lijstjes, dus zeker door boekenlijstjes met goeroes. Daarom geef ik je hier graag mijn persoonlijke 'all time' favorieten over ondernemerschap en groei van management. Een bloemlezing van belangrijke boeken die samen een goede indicatie vormen van wat er in de samenleving over deze onderwerpen als belangrijk wordt beschouwd.

Bekijken we alleen nog maar de titels die echt (en terecht) stof deden opwaaien: *The Wealth of Nations* (Adam Smith, 1776); *The Theory of the Growth of the Firm* (Edith Penrose, 1959); *How Competitive Forces Shape Strategy* (Michael Porter, 1979); *Foundations of Corporate Success* (John Kay, 1993); *Built To Last* (Jim Collins & Jerry Porras, 1994); *Good To Great* (Jim Collins, 2003); *Blue Ocean Strategy* (Chan Kim & Renée Mauborgne, 2005); *The Lean Start-Up* (Eric Ries, 2011). Allemaal titels die draaien om creëren, welvaart, rijkdom, waarde, actie en activiteit, succes, duurzaamheid (volhouden), uitmuntendheid, competitie ...

Maar ik neem er meteen ook wat boeken bij die het ondernemerschap vanuit een meer kritisch perspectief onder de loep nemen. 'Elk nadeel hep zijn voordeel' zei ooit een grote Hollandse filosoof: we moeten het mooie van ondernemerschap in de verf zetten, maar mogen ook niet blind zijn voor de keerzijden van de medaille. We hoeven onze kijk op ondernemerschap niet te beperken tot al het goede van deze wereld, zoals blijkt uit *An Essay on the Principle of Population* (Thomas R. Malthus, 1798); *Limits To Growth* (Club of Rome, 1972); *Small is Beautiful* (Ernst F. Schumacher, 1974); *No Logo* (Naomi Klein, 2000), *Cradle to Cradle* (Mihael Baungrat & William McDonough, 2002), *Black Swan* (Nassim Taleb, 2007) en natuurlijk *Capital in the 21st Century* (Thomas Piketty, 2014). Deze goeroes vormen een tegenwicht voor de jubeltheorieën. Zij leggen de nadruk op de gevolgen van overpopulatie, overconsumptie, overgroei en gigantisme, kortom op de donkere kanten van ondernemerschap en groei. Maar daar kom ik later wel nog eens op terug.

Belangrijker vind ik de spreekwoorden en knappe uitspraken die een positieve invulling geven aan ondernemerschap. Telkens als ik een publiek had waarmee ik een 'flow' kreeg, eindigde ik met een kort lijstje met spreuken die volgens mij iets zeggen over ondernemerschap. Een teken van dankbaarheid vanwege mezelf aan mijn toehoorders en een mooie manier om af te sluiten. Alhoewel ik zelf vind dat ik nogal een spraakwaterval ben, lees ik deze spreuken en gezegden voor zonder commentaar. Meestal zijn het vijf magische minuten. In bijgaand kader geef ik je mijn lijstje.

Ik heb deze selectie gemaakt omdat ze volgens mij elk een deel van de essentie van ondernemerschap weergeven: het is het grijpen van opportuniteiten met het risico van falen en kans op succes, gedreven door vastberadenheid en steeds uitmondend in actie. Ik stuur ze naar jou omdat ik weet dat je een sterke vrouw bent die zo ongeveer alle rollen vervult die je kunt vervullen: part-

ner, moeder, dochter ... ondernemer. En in die laatste rol zul je misschien de scepter overnemen. De retailsector waarin Bel & Bo met zijn ongeveer honderd fashion-winkels actief is, verkeert in een turbulente periode: de digitalisering, de combinatie van online en offline zal nog wel een tijdje duren. Dat vergt een flinke portie leiderschap en ondernemerschap. De inspiratie van goeroes, hun boeken en mijn lijstjes kunnen je af en toe van pas komen. Bespreek ze met je vader Michel en met je man Louis, lees ze voor aan je kinderen, koester ze. Ze kunnen nog van pas komen.

ZEVENTIEN SPREEKWOORDEN TER INSPIRATIE

- 1 'When you dance, your purpose is not to get a certain place on the floor. It's to enjoy each step along the way.' – *Wayne Dyer*
- 2 'I'd rather be a failure at something I love than a success at something I hate.' – *George Burns*
- 3 'Do not follow where the path may lead. Go instead where there is no path and leave a trail.' – *R. Zaphiropoulos*
- 4 'A pessimist sees the difficulty in every opportunity; an optimist sees the opportunity in every difficulty.' – *Winston Churchill*
- 5 'Ability is nothing without opportunity.' – *Napoleon Bonaparte*
- 6 'Opportunities multiply as they are seized.' – *Sun Tzu*
- 7 'The greatest glory in living lies not in never falling, but in rising every time we fall.' – *Nelson Mandela*
- 8 'Anyone who has never made a mistake has never tried anything new.' – *Albert Einstein*
- 9 'Fear melts when you take action towards a goal you really want.' – *Robert G. Allen*

- 10 'Kites rise highest against the wind – not with it.' – *Winston Churchill*
- 11 'I've missed more than 9000 shots in my career. I've lost almost 300 games. 26 times, I've been trusted to take the game winning shot and missed. I've failed over and over and over again in my life. And that is why I succeed.' – *Michael Jordan*
- 12 'All you need in this life is ignorance and confidence and then success is sure.' – *Mark Twain*
- 13 'Be like a postage stamp. Stick to one thing until you get there.' – *Josh Billings*
- 14 'Those who have changed the universe have never done it by changing officials, but always by inspiring the people.' – *Napoleon Bonaparte*
- 15 'By three methods we may learn wisdom: First, by reflection, which is noblest; Second, by imitation, which is easiest; and third by experience, which is the bitterest.' – *Confucius*
- 16 'I hear and I forget, I see and I remember, I do and I understand.' – *Confucius*
- 17 'Knowing is not enough; we must apply. Willing is not enough; we must do.' – *Goethe*





DE VELE GEZICHTEN VAN GROEI

BRIEF AAN JO NELISSEN, ABN CLEANROOM TECHNOLOGIES



Beste Jo,

Bij onze eerste ontmoeting – we liepen op de Zeedijk in Oostende – vroeg je me naar het allesomvattende groeimodel. Letterlijk. Je wilde dat ik je één model kon voorschotelen om groei te bewerkstelligen, te plannen. Ik weet niet meer exact wat mijn antwoord was, maar ik heb waarschijnlijk eerst gevraagd of je ingenieur was, gevolgd door mijn gebruikelijke preek dat ingenieurs de werkelijkheid tot formules en modellen willen reduceren. Mijn antwoord moet vervolgens iets geweest zijn in de lijn van: dat het niet mogelijk is om alle elementen in één model te vatten, en dan ook nog de juiste elementen. En dat er veel modellen zijn die de complexiteit van ondernemingsgroei elk vanuit een bepaald gebied nagaan. Ik begrijp je teleurstelling want jij bent een van die verstandige mensen die ingewikkelde zaken eenvoudig kunnen voorstellen. Een hele kunst, zeker voor ondernemers die dat eigenlijk dagelijks moeten doen.

MODEL VAN KAZANJIAN EN CRIJNS

