


# Onder magazine nemers



## Voor Valcke Group telt enkel winnen

**Canadees familiebedrijf Cooke neemt Morubel over**  
"Wij zijn een kleine garnaal in de groep"

**Beleidsplan Ruimte West-Vlaanderen**  
Is er genoeg ruimte om te groeien?



Henri Valcke — Valcke Group

## “Enkel winnen telt”

Henri Valcke vertegenwoordigt de derde generatie in het familiebedrijf, dat zijn roots heeft in de jaren 60 en zich toelegt op de vrijetijdsindustrie. In amper 5 jaar tijd heeft hij zich een status als ‘Mister Europe’ aangemeten. Namens de Amerikaanse groep Brunswick (de belangrijkste leverancier van bowlingmateriaal wereldwijd) is hij de exclusieve agent in net geen 10 Europese landen. Hij kreeg ook exclusiviteit om op de Franse markt fitnessmateriaal van de Amerikaanse gigant Life Fitness aan de man/vrouw te brengen.





### **Terug naar 2016, toen u de fakkel overnam binnen het familiebedrijf. Staat u nu waar u toen van droomde?**

“We staan eerlijk gezegd al verder. Met onze 2 bedrijven zijn we de afgelopen jaren enorm sterk gegroeid. Maar we gaan niet zweven. 2020 en 2021 waren afschuwelijke jaren. 100% van onze klanten waren om en bij de 18 maanden verplicht gesloten. Als toeleverancier, die niet ‘verplicht gesloten’ afficheerde, konden wij, behalve technische werkloosheid, op bijna geen enkele steun rekenen. Ik kijk naar die periode terug met gevoelens van angst en dankbaarheid. Angst omdat het toch wel gek is hoe een bedrijf van de ene dag op de andere door een externe factor kan imploderen. En tegelijk ook dankbaarheid voor wat ik geleerd heb. Ik zie die periode als mijn persoonlijke Harvard. De kracht van een sterke balans, de interacties tussen resultaat en balans en een duidelijke marktstrategie hebben ons overeind gehouden. Daarnaast hebben we ook van de gelegenheid gebruik gemaakt om op het vlak van strategie de reset button in te duwen. Alles wat niet goed liep, hebben we aangepakt en zo zijn we vele malen sterker uit de coronacrisis gekomen. 2022 is daar het mooie resultaat van en 2023 ziet er ook al heel veelbelovend uit.”

### **Hoe zou u die reset omschrijven?**

“In onze bowlingdivisie zijn we van een lokale speler opererend in België en Frankrijk gegroeid naar een Europese schaal, vooral door overnames en door nieuwe concessies binnen te halen. Bowling is een onderdeel geworden van de leisure industry en heeft niet langer het ‘Big Lebowski’-imago. We hebben een imago gecreëerd dat trendy is en gelinkt wordt aan een social experience. In onze fitnessdivisie hebben we op de Franse markt na 10 jaar de code gekraakt om in te breken. Veel te lang, ik weet het, maar daar zijn honderden redenen voor. Ik wou gewoon nooit opgeven. Nu zijn we daar een key player geworden van de belangrijkste fitnessketens. De fitnessmarkt herbergt, in vergelijking met bowling, nog zoveel meer potentieel en groeimogelijkheden. In Frank-

rijk zijn er fitnessketens die 20-30 zalen per jaar openen en zijn er 5 ketens met meer dan 200 locaties. Fitness surft mee op de trend dat mensen er goed willen uitzien en zich verzorgen door gezonder te gaan leven en te sporten. Daarnaast werken we op de hotelmarkt en medische markt.”

### **In u schuilt een pur sang ondernemer met veel oog voor strategie, dat is wel duidelijk. Bestaat er vandaag ook zoiets als een plan 2030?**

“Een visie 2030 is misschien wat te ver vooruit, zeker als je weet hoe snel de wereld draait en verandert. Maar er is wel een langetermijnrichting waar we naartoe werken en een strategisch plan 2025. Op vandaag werken we hard om macro-economisch resistent te zijn en zo weinig als mogelijk afhankelijk te zijn van variabelen. Dat kan bijvoorbeeld via een goed voorraadbeheer, zodat de supplychain geen schokken ondervindt en ook tijdelijke wisselkoersschokken kan opvangen. Daarnaast doen we ook aan geografische risicospreiding en hanteren we een strikt cashbeheer. Finaal mag het duidelijk zijn dat we dankzij ons Europese bowlingplatform (maandelijks goed voor 500.000 euro aan bowlingballen en spare parts) ook mogelijkheden kunnen creëren voor de fitnessmarkt. Ik beschouw onze groep als een kleine multinational met enorm groeipotentieel, ideaal voor medewerkers die zich internationaal willen ontplooiën. Maar met ons team van 50 mensen spreken we 5 talen en hebben we payrollsystemen in alle landen met salesmensen, installateurs en techniekers. Nu moeten we die opgedane kennis en ervaring gaan gebruiken in een speelveld met 300 miljoen mensen.”

### **Was de beslissing om te diversifiëren (fitness naast bowling) een cruciale zet op het schaakbord van de Valcke Group? Of eerder het gevolg van een opportuniteit die op jullie weg kwam?**

“Destijds was het een opportuniteit die op de weg kwam van mijn vader. We waren thuis met 3 kinderen en hadden 2 activiteiten: eigen bowlingexploitatie en groothan-

del. Toen de opportuniteit van fitness zich aandeede, dachten mijn ouders: ‘perfect, dan hebben we 3 activiteiten, voor elkeen wat’. Maar mijn zus zat toen nog op school en onze raad van advies gaf aan dat ik dat in afwachting moest oppikken, gezien fitness dichter aanleunde bij mijn activiteit. Ik kende nauwelijks Frans en kende niets van de sector. Door de jaren heen heb ik echt gezweet en geploeterd: mensen aangeworven en ontslagen, continu opnieuw begonnen, geprobeerd een netwerk uit te bouwen door onnoemelijk veel te gaan eten en overal aanwezig te zijn. Maar het gros van onze concurrenten tekende voor 50 miljoen euro omzet of meer en hun klanten waren ogenschijnlijk best tevreden. Begin dan maar eens om daar vanuit Wevelgem tegenop te boksen. Maar met een fantastisch team en een efficiënte strategie hebben we bakens verzet. We kennen de pijnpunten van de concurrentie en we hebben onze unique selling points daarop afgestemd. Nu groeit onze omzet maandelijks.”

### **Valcke Group blijft tot nader order familiaal verankerd. Is dat een must? Het kan moeilijk anders of de private equity heeft jullie al ontdekt en ook voorstellen gedaan.**

“Een familie moet zich volgens mij niet vastklampen aan een bedrijf. De onderneming moet leidend zijn. De aandeelhouders moeten doen wat het beste is voor het bedrijf, want dat is uiteindelijk het beste voor de familie. Groeien met extern kapitaal? Als dat het bedrijf beter en sterker maakt, waarom niet? Anderzijds zie ik dat alle stakeholders geloven in ons verhaal, dus het is op vandaag ook goed zonder extern kapitaal. Dan zal het misschien wat trager gaan, maar zelfs trager is momenteel nog heel snel. Ik ben nu 37 jaar, heb een top gezinnetje en heb alle aandelen van 2 mooie groeibedrijven. What does a man want more?”

### **Hoe krijgt u die buitenlandse expansie gemanaged?**

“Het verschil wordt gemaakt door het team, een dreamteam. Ik heb echt een machtig team van mensen die zich iedere dag opnieuw zo hard inzetten. We zijn momenteel ons middle management aan het uitbouwen, maar doen dat heel geleidelijk. We willen echt wel de juiste profielen op de juiste plaatsen. Ik heb geen diploma en

**“Ik zie de coronaperiode als mijn persoonlijke Harvard.”**

ben op 19 jaar beginnen werken. Dus veel theorieën ken ik niet. Ik spreek gewoon heel duidelijk mijn verwachtingen uit zonder al te veel verhaaltjes. Zelfs onze Franse medewerkers waarderen dat nu. Aan onze salesmensen zeg ik: 'You are paid to sell and if you don't sell you don't have a job.' Voorts wil ik continu communiceren met mijn team. Ik wil niet de manager van de ivoren toren zijn. Met strategie bezig zijn, dat doe ik 's nachts in mijn bed of als ik aan het joggen ben. Overdag ben ik voltijds in the field met het team."

### Hoe zou u zichzelf omschrijven als manager?

"Ik ben een sales driven CEO met massa's energie. En de zaken moeten in orde zijn, of het gaat me niet. Ik ben vrij direct, vergader niet graag en heb graag 'dulle' mensen rondom mij. Het moet vooruitgaan en er moet duidelijk gecommuniceerd worden met iedereen aan boord. Ik verwacht excellence als dé norm. Excellence wil echt niet zeggen duur. Excellence betekent 'world class basics'. Geen rocket science, maar de gewone dingen gewoon goed doen en gemakkelijk zijn in de omgang. Een klant die een offerte vraagt, moet die binnen de 24 uur ontvangen, een bestelling moet dezelfde dag vertrekken naar de klant, een technische oproep moet heel snel behandeld worden, een project moet vlot verlopen qua communicatie en installatie. Het moet een leuke experience zijn voor de klant. Ik haat het als iemand zegt dat hij geen tijd heeft of dat dit niet zijn opdracht is. Medewerkers moeten graag en graag hard werken en wij zorgen inhouse zoveel mogelijk voor een leuke sfeer. Ik probeer er, samen met mijn vrouw Charlotte, voor te zorgen dat mensen bij ons met een glimlach naar het werk komen. Tot slot ben ik ook een leider die gelooft in familiale waarden en normen. Dat betekent in de eerste plaats dat je medewerkers respecteert en luistert naar hun desiderata. Als iemand eens van thuis moet werken omdat zijn of haar kindje ziek is, dan mag dat geen probleem zijn."

### Hoe is het om samen te werken met grote beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven genre Brunswick en Life Fitness? Geen kleine jongens.

"They are your best friend as long as you grow and pay. They only want to hear the good news."



**Henri Valcke** is ervan overtuigd dat je van iedereen iets kan leren: van succesvolle ondernemers, atleten, klanten, medewerkers en andere mensen of organisaties. "Als ik iets lees of iemand kan spreken, probeer ik steeds iets op te pikken en te vertalen naar mezelf en/of ons bedrijf. Ik hou wel van personen als Macron. Zulke mensen geven mij energie. Verder heb ik mijn eigen credo's: hou het eenvoudig, zorg dat je great bent in plaats van goed, omring je met uitmuntende mensen, bewaar de focus, en wees ook belachelijk ambitieus."

## "Ik beschouw onze groep als een kleine multinational met enorm groeipotentieel."

### Is er ook voldoende ruimte om eigen visies door te drukken?

"Ja hoor. Amerikanen begrijpen Europa niet. Net zoals Europeanen Amerika niet begrijpen. Wij worden nu ook betrokken bij hun productontwikkelingen die aangepast zijn aan de Europese noden."

### Ondernemers klagen al decennia dat de politiek aan ondernemers meer ruimte moeten laten om te ondernemen. Er lijkt op dat vlak maar weinig veranderd, toch?

"In België en in Europa krijg je steevast de indruk dat men er alles aan doet om tegenwind te geven. Hoe kan je anders uitleggen dat werkloosheid onbepert is in de tijd, terwijl alle bedrijven mensen zoeken. Werken is het zwaarst belast van alle activiteiten, dat is toch complete waanzin? Beseft

men in Brussel eigenlijk wel wat de impact is van indexering (de helft van de indexering gaat naar de staatkas) en energieprijzen op de kostenstructuur van een bedrijf in een Europese competitieve context? Het is echt opvallend hoe sterk België er de voorbije jaren op achteruit is gegaan. Wist u dat in Nederland de eerste 300.000 euro winst met slechts 15% belast wordt? Wat doet een ondernemer met winst? Herinvesteren, beleggen en consumeren. Dat helpt toch de economie? Al die mooie bedrijven die vertrekken uit Zuid-West-Vlaanderen of die elders investeren... dat is alarmfase rood, zou ik denken. Volgens mij zou België eens geleid moeten worden door iemand zoals een Luc Tack, iemand die eventjes orde op zaken komt stellen."

(Karel Cambien - Foto's Stefaan Achtergael)