

Cronos Groep, het grootste onafhankelijke Belgische ICT-bedrijf, pakt opnieuw uit met spectaculaire groeicijfers. De strategie om interne en externe ondernemers voortdurend nieuwe bedrijven te helpen starten, loont. Al hangt veel samen met het charisma van oprichter Jef de Wit.

Cronos Groep blijft nieuwe horizonten opzoeken. Vorige maand stapte ze in de spelletjesmarkt met de oprichting van Not a Company, de start-up van Philippe Mesotten en Lars Driessen, twee alumni van de West-Vlaamse hogeschool Howest die het drone shooter game Hoverloop afwerken en op de markt brengen.

De investering ligt ver van het zwaartepunt van de groep, die het grootste deel van haar 563 miljoen euro geconsolideerde omzet uit klassieke informatica haalt. Cronos heeft meer dan 800 Microsoft-specialisten in dienst en grote aantallen consultants in SAP- en Oracle-technologie, de historische basis van de groep. De Uptime-divisie levert met twintig vennootschappen een kaleidoscoop aan middelen om informatica-infrastructuren op te zetten en te beheren. Mettertijd is de groep breder gegaan. Onder het &KOO-label bijvoorbeeld is Cronos, deels via overnames, een macht in e-commercesystemen, met digitale marketingspecialisten, reclameagentschappen en zelfs pr-bureaus. Alleen al in de jongste vier maanden richtte de groep acht nieuwe vennootschappen op.

‘Geniale geest’

De webapplicatieontwikkelaar Headr illustreert de aanpak. Het is de start-up van vier studenten-zelfstandigen van de informatica-opleiding van de Universiteit Hasselt. In het Staatsblad vind je Dirk Deroost, Jef de Wit en de nv Wingmen als oprichters.

Josephus ‘Jef’ de Wit richtte Cronos in 1991 op. Dirk Deroost is al twintig jaar co-bestuurder. Wingmen is in maart opgericht als de draaischijf en het partnerrekruteringsvehikel van Cronos in Limburg. Ann Simons, brons in het judo op de Olympische Spelen van 2000, is er manager. Wingmen past in de nieuwe strategie van de groep om activiteiten op te zetten rond starterhotspots en universiteiten. “Cronos ondersteunt ons en neemt het oprichtersrisico op zich. Zij verzorgen de administratieve kant, wij focussen op ondernemen”, vertelt Ward Habraken, een van de oprichters van Headr.

De Wit staat in de lijst van De Rijkste Belgen (op plaats 477, samen met Dirk Deroost) en heeft volgens Trends Business Information 361 actieve mandaten in bedrijven van de groep. Toch trok hij tijd uit voor de studenten. “Hij was zeer joviaal, los, open”, vertelt Lennert Daniëls, een andere oprichter van Headr. Habraken beaamt dat: “Een geniale geest, heel chic hoe hij in het leven staat. Zeer inspirerend.”

Het zegt iets over de reden waarom de Cronos Groep zo snel groeit. “Het grote verschil met concurrenten als Cegeka of Realdolmen is onze rekruteringskracht bij jonge mensen, die vooral in nieuwe technologie zijn geïnteresseerd”, vindt Wim Bijmens, de jongere broer van Stijn Bijmens (CEO van concurrent Cegeka) die drie jaar geleden in Cronos stapte en daar nu de Divirsiti-innovatiecluster leidt.

De bijna 563 miljoen euro geconsolideerde omzet uit 2017 betekent dat Cronos er in één jaar tijd 82,7 miljoen omzet bijkreeg, een groei met 17 procent (zie tabel). “Wij hebben meer dan 5000 medewerkers. Vier vijfde van hen staat op de loonlijst, een vijfde werkt in andere statuten”, glundert co-topman Dirk Deroost, de ‘mister outside’ van Cronos die de relaties met de klanten onderhoudt. “De gemiddelde leeftijd is 31. Vorig jaar hebben we 950 mensen aangeworven. Wij investeren voornamelijk in nieuwe groeidomeinen. Vandaag is dat alles wat met publieke cloud, artificiële intelligentie, blockchain, augmented reality en virtual reality te maken heeft.” Deroost claimt dat het personeelsverloop amper 5 procent is, minder dan de helft van het gemiddelde in de sector.

‘Geen hiërarchie’

Jef de Wit is de ‘mister inside’ van Cronos. Eén keer gaf hij een interview, in 1999 met het inmiddels verdwenen informaticablad Impact. Cronos had toen 500 medewerkers. De Wit zei dat hij van bij de oprichting in 1991 een bedrijf voor ogen had met “jonge, bekwame, hoogopgeleide mensen”. “Zo’n kennisfirma moet zeer horizontaal gestructureerd zijn. Geen hiërarchie, geen managers, geen overhead. Er moet een campusmentaliteit heersen. Het allerbelangrijkste vind ik dat iemand die hier werkt beschouwd wordt als een partner, niet als een werknemer. Iemand die mee kan denken en beslissen over wat er gebeurt”, liet hij optekenen.

Zo werkt hij nog altijd: voortdurend uitkijken naar ondernemerstalent in nieuwe markten en dito technologie, zowel intern als extern, en jonge entrepreneurs de kans geven een eigen bedrijf te beginnen binnen de groep. “De Wit wilde voor mensen met een technisch profiel een carrièrepad creëren dat verder ging dan het glazen plafond van het projectmanagement”, stelt Frederik Thibau, de content director van het kenniscentrum Startups.be.

De ondernemers participeren mee in hun bedrijf. Lang niet alle initiatieven zijn een succes, maar de groep als geheel is winstgevend, met vorig jaar 39 procent rendement (voor belastingen) op eigen vermogen, weliswaar een daling tegenover 2016.

80 procent van de omzet komt uit applicatieontwikkeling en consultancy, 20 procent uit de verkoop van producten. Opmerkelijk: Cronos doet geen beroep op buitenlandse krachten. Deroost: “Wij werken bijna altijd met mensen die hier wonen en werken en de taal spreken.”

Herdopen, splitsen, samenvoegen

De managementstijl van De Wit is ‘hands-off’. Cronos heeft geen directiecomité. Afgezien van de accountmanagers voor een beperkt aantal grote klanten, is er geen systematische coördinatie tussen de honderden vennootschappen. In de groep zijn er concurrerende

bedrijven, al vermindert de specialisatie van veel filialen de kans op conflict. “Het kan zijn dat meerdere Cronos-bedrijven hun oplossing voorstellen bij dezelfde klant. Ze mogen daar zelf over beslissen”, bevestigt Deroost.

Mettertijd is er wel een middenlaag van managing partners gevormd die een cluster van bedrijven onder hun hoede hebben. Zij rapporteren aan de twee toplui, die daardoor de touwtjes nog altijd stevig in handen hebben. Die clusters worden geregeld herdoopt, gesplitst, samengevoegd met andere Cronos-groepen of zelfs gewoon opgeheven. De tabel bij dit artikel, met veertien clusters, is een momentopname op basis van het boekjaar 2015.

Centraal cashmanagement

Al zijn er wel ankerpunten. Bijna alle bedrijven uit de groep gebruiken dezelfde boekhouding en hetzelfde systeem om de uren van de consultants bij te houden. Het cashmanagement is centraal georganiseerd en de groep beschikt over aanzienlijke liquiditeiten. Die ontvangt ze uit een management fee van een kleine 2 procent op de omzet van de filialen, uit een overhead fee per werknemer, en uit dividenden. Eind 2016 had Cronos geconsolideerd 56,8 miljoen cash op de balans. Budgetten stellen de filialen zelf op, maar ze moeten ze laten goedkeuren. Ze worden van nabij bewaakt, verzekert Deroost. Een hr-cel van amper acht mensen verzorgt de contracten met het sociaal secretariaat en de verzekeraars. Een mobiliteitsafdeling beheert de ongeveer 2700 bedrijfswagens en de CronoCare-divisie organiseert een massa diensten voor het personeel. De groep heeft haar eigen dienstenchequebedrijf: Gladilo Strijkatelier, dat verlies maakt.

Wat de groep niet heeft, is een centrale database met commerciële informatie, hoewel ze wel consultancy voor zulke platformen verkoopt. “Wij steken al onze energie in het helpen van onze klanten, niet in het vergaren van commerciële informatie over onze klanten. Een centraal systeem zullen wij niet opbouwen”, zegt Deroost. De individuele bedrijven beheren hun commerciële informatie zelf en moeten ad hoc synergie zien te vinden met de andere bedrijven van de groep. Volgens een gewezen personeelslid maakt de losse structuur van Cronos een centrale database gewoon onmogelijk: alleen al de technologiekeuze zou voor spanningen zorgen.

In dat soort vrijwielende cultuur is het niet verwonderlijk dat Cronos weinig overnames doet. Eind jaren 2000 is er wel even met het idee gespeeld, maar dat bleek een doodlopende straat. “Wij doen alleen kleine en strategische acquisities, en enkel als de cultuur bij ons past. Onze grootste overname was iCapps vorig jaar”, zegt Deroost. Dat is een Antwerpse app-ontwikkelaar met klanten als Telenet en KBC en een omzet van 5,3 miljoen (2016-2017). Typisch hangt de overnameprijs af van het al dan niet bereiken van bepaalde doelen. Het management blijft aan boord en heeft dus alle belang bij goede resultaten onder de Cronos-paraplu.

Op naar Nederland

In 2016-2017 werkte 97,5 procent van de personeelsleden in België. Ruim 82 procent van de omzet was Belgisch. Daarnaast was alleen Luxemburg belangrijk, met 10 procent van de omzet, onder meer uit diensten voor de Europese instellingen. “In België profiteert Cronos van zijn naambekendheid. Elders is dat veel minder”, stelt een kenner van het bedrijf. Nochtans heeft Cronos ook internationale ambities. Vooreerst in Nederland, waar het na twee jaar al 25 miljoen euro winstgevende omzet draaide, volgens Deroost. “Dit jaar wordt dat 35 miljoen”, verzekert hij.

Jarenlang lag het zwaartepunt van de groep in de campussen in Kontich en Edegem. Nu wordt er niet alleen volop in Hasselt geïnvesteerd, maar ook in een ‘Cronos aan de Leie’ in Kortrijk. Dat gebeurt rond Howest, waar Cronos industriële, digitale en gamingexpertise vindt. In Leuven nestelde Cronos zich vlak bij imec met verschillende start-ups. Ook Gent is een uitvalsbasis. Via zijn CoFoundry-fonds investeert Cronos rechtstreeks en via imec.iStart onrechtstreeks in starters en scale-ups. “Het is een atypische activiteit voor Cronos, omdat je hier vaak te maken hebt met productontwikkeling en minder met consultancy”, zegt Wim Bijmens.

Deroost denkt er niet over om de groepsstructuur te vereenvoudigen. “Onze groeipercentages zijn nog altijd zeer goed. Zolang we kunnen werken zoals nu, blijven we dat doen”, zegt hij. Dat de twee bestuurders jaarlijks honderden algemene vergaderingen moeten houden, neemt hij erbij. “Wij zijn goed georganiseerd”, verzekert hij.

Bruno Leijnse

Copyright © 2018 Roularta Media Group. Alle rechten voorbehouden