

Fabien Pinckaers (CEO Odoo): 'Elke hindernis die de groei afremt, moet ik uit de weg ruimen'

Christophe Charlot

redacteur Trends - Tendances

Odoo groeit al dertien jaar met een rotvaart en wil dat de komende jaren volhouden. CEO Fabien Pinckaers legt uit hoe je zo'n groei managet. "In plaats van een midden-management in het leven te roepen, verdelen wij de verantwoorde-lijkheden."

28/11/19 om 11:34

Bijgewerkt om 11:40



Fabien Pinckaers © Belga

Odoo, 's lands grootste Waalse scale-up, zal weldra duizend medewerkers tellen en heeft in zijn veertienjarige bestaan al nagenoeg alles meegemaakt. Ook erg moeilijke periodes, waarin het bedrijf ei zo na failliet ging. Een inspirerend gesprek met oprichter en CEO Fabien Pinckaers, die vertelt over het verrassende parcours van zijn start-up.

Bij Odoo lijken de zaken prima te draaien. Jullie blijven maar aanwerven.

FABIEN PINCKAERS. "Dat klopt. Eind 2019 zullen we met 900 zijn, volgend jaar met minstens 1500. Aangezien Odoo elk jaar in omvang verdubbelt, acht ik het waarschijnlijk dat dat aantal de komende jaren vlot zal stijgen tot 5000. "

Hoe kan dat?

PINCKAERS. "Om dat te begrijpen, moet je goed snappen wat we doen. We reiken kmo's managementsoftware aan die al hun behoeftes dekt, van de website over ERP (software voor logistieke en financiële planning, nvdr) tot de boekhouding. En dat allemaal op een heel eenvoudige manier, alles valt met één enkele klik te installeren via een app. Per gebruiker kost het 18 euro per maand. Na enkele muisklikken kun je dus een heel bedrijf runnen. Vroeger, en bij onze concurrenten nog altijd, kostte de integratie van al die softwareprogramma's honderdduizenden euro's."

De business van Odoo heeft een forse evolutie.

PINCKAERS. "Klopt ook. Vroeger was Odoo een dienstverlenende onderneming, nu een softwarebedrijf. Ook ons businessmodel ziet er anders uit. Aanvankelijk boden we gratis software aan - open source - en verkochten we onderhoudscontracten. We hadden veel gebruikers, maar ook een probleem. Het eerste jaar betaalden de klanten voor onderhoud, het tweede jaar niet meer, want het product werkte feilloos. Het resultaat: heel wat klanten bleven Odoo gebruiken zonder te betalen. Vandaar dat we aan ons businessmodel hebben gesleuteld. 80 procent wordt nu aangeboden in open source, de overige 20 procent zijn betalende functies. De omschakeling is een succes gebleken. Voordien verloren we bijna een half miljoen euro per maand, sindsdien verdienen we een half miljoen euro per maand. Odoo telt 4,5 miljoen gebruikers, van wie 90 procent niet betaalt."

Hoe zijn jullie erin geslaagd dat groeitempo vol te houden?

PINCKAERS. "We zijn gegroeid met circa 70 procent per jaar. Dat is enorm. Dat tempo houden we al dertien jaar vol. Als je maar tien medewerkers in dienst hebt, stelt zo'n groei uiteraard niet zo veel voor. Maar nu we al met vele honderden zijn, ligt dat toch anders. Onze medewerkers werken uitermate zelfstandig en krijgen heel veel verantwoordelijkheid. We hebben over die bedrijfscultuur boeken gepubliceerd. Alle nieuwe medewerkers krijgen die. Dat werpt vruchten af. De meeste van onze afdelingen zijn ongelooflijk efficiënt. Onze concurrenten zouden drie keer zoveel medewerkers nodig hebben om dat niveau te halen."

Zeggen niet alle ondernemingen dat?

PINCKAERS. "Jawel, maar bij ons is het waar. (lacht) Ik kan dat aantonen met cijfers. Wij registreren 70.000 potentiële klanten per maand. SAP bijvoorbeeld heeft een vijftienkoppig team nodig om een vergelijkbaar volume te halen. Bij ons is dat niet eens één persoon, omdat we veelvuldig gebruikmaken van automatische processen, artificiële intelligentie en dergelijke. Nog een voorbeeld, we organiseren 240 evenementen per jaar. Dat zijn internationale evenementen, met pakweg 600 genodigden. Wij beschikken daarvoor over een team van slechts vijf medewerkers. Om het even welk ander bedrijf zou voor hetzelfde werk tien keer meer mensen nodig hebben. Bij Odoo is dat allemaal mogelijk dankzij operationele efficiëntie. Iedereen doet in zijn eentje heel veel en neemt alle beslissingen, zonder dat een overste die telkens moet bekrachtigen. Uiteraard gebruiken we onze eigen producten, zodat veel automatisch gebeurt."

Odoo telt 900 medewerkers. Hoe is het bedrijf gestructureerd?

PINCKAERS. "Hoewel we nu een grote groep zijn, is onze managementstructuur nog altijd heel erg plat. Onze groei gaat niet gepaard met de uitbouw van een hiërarchie met vicevoorzitters, middenmanagement, directeuren en teams eronder. In plaats van een middenmanagement in het leven te roepen, verdelen wij de verantwoordelijkheden. Het grote voordeel is dat de softwareontwikkelaars en de consultants datgene doen waarin ze uitblinken. Ze hoeven zich niet bezig te houden met managementtaken. Wat is het probleem wanneer je van een goede ontwikkelaar een manager maakt? Hij stopt met ontwikkelen. Hij moet dingen doen die hij misschien niet eens graag doet en het is helemaal niet zeker dat hij een goede manager zal zijn."

Hoe is het bedrijf internationaal gestructureerd?

PINCKAERS. "Onze producten worden door 2500 ondernemingen verkocht in 160 landen. Odoo heeft ook vestigingen in de Verenigde Staten, Hongkong, Dubai, India en Luxemburg. Toch proberen we het aantal vestigingen beperkt te houden. Europa en Afrika runnen we vanuit België, Zuid-Amerika en Noord-Amerika vanuit de Verenigde Staten. We zijn wel partnerships aangegaan met lokale bedrijven, die instaan voor de dienstverlening ter plaatse. Waarom we ons zo organiseren en niet overal vestigingen openen? Omdat Odoo razendsnel evolueert. Het bedrijf verandert om de twee jaar. Zorgen dat iedereen op dezelfde lijn zit en goed is opgeleid, vergt veel inspanningen. Afstand is een factor die de zaken bemoeilijkt."

Anders dan veel start-ups die het nieuws halen, heeft Odoo voor een bedrijf van die omvang erg weinig geld opgehaald. Hoe komt dat?

PINCKAERS. "We hebben 10,4 miljoen euro opgehaald, en daar blijft het de komende jaren bij. Onze cashflow volstaat om onze groei te financieren. Wij hebben twee kapitaalrondes georganiseerd op heel specifieke momenten. In 2010 toen we ons businessmodel hebben omgegooid van een dienstverlenende onderneming naar een softwarebedrijf. We hielden toen bruusk op met consultancy en zijn gaan focussen op het product. Odoo telde destijds een honderdtal medewerkers. Dat was dus een enorme uitdaging. En vervolgens in 2014, toen Odoo is overgeschakeld op het SaaS-model (softwareabonnementen, nvdr) en we daar geld voor nodig hadden. Vandaag hebben we alles wat we nodig hebben, rentabiliteit, cashflow én de markt om op organische wijze te groeien."

Hoe zou u uw rol aan het hoofd van Odoo omschrijven?

PINCKAERS. "Ik hou me niet bezig met de dagelijkse beslommingen zoals de verkoop en de klanten, enkel met de lange termijn. Het is mijn taak te zorgen dat we de komende jaren elk jaar met 50 tot 70 procent blijven groeien. Ik ontmoet nooit klanten, verleen nooit service. Ik kien processen uit, werk aan de transformatie van producten en tref maatregelen in afdelingen die niet goed genoeg draaien. In zekere zin werk ik alle bottlenecks weg. Soms kom ik tussenbeide opdat de marketing efficiënter zou werken, soms sleutel ik samen met de teams aan de kwaliteit van de ondersteuning. Elke hindernis die onze groei afremt, moet ik uit de weg ruimen. Ik heb twee jaar in de Verenigde Staten gezeten, omdat het bedrijf daar moest groeien."

Hebt u ook moeilijke periodes gekend?

PINCKAERS. "Natuurlijk, meermaals zelfs. In dertien jaar hebben we vijf keer op de rand van het faillissement gestaan. Dat is onvermijdelijk. Het verschil tussen een bedrijf dat de mist ingaat en een bedrijf dat succesvol is, is dat het tweede bedrijf heeft standgehouden toen het op de rand van het faillissement stond. In het begin waren we met een vijftiental mensen. Ik zat voortdurend krap bij kas en vaak betaalde ik de lonen pas de tiende of de dertiende van de daaropvolgende maand. In dat geval moet je kunnen rekenen op een solide en gedreven team. Groeien kost geld. In 2010 konden we dankzij de eerste kapitaalronde even op adem komen, maar twee jaar later kregen we het opnieuw moeilijk. We hadden voor nog twee maanden cash en Odoo had al 250 medewerkers in dienst. Kun je je de stress voorstellen? Die toestand heeft acht maanden geduurd."

Was iedereen bij Odoo dan op de hoogte?

PINCKAERS. "Jawel, medewerkers zijn niet dom. Als het niet goed gaat, merken ze dat. Het ergste wat je dan kunt doen, is hen voorliegen. Ik heb hun de grafieken getoond en ik heb duidelijk gezegd dat we nog cash hadden voor twee maanden. Ik heb hun ook het actieplan en de verhoopte resultaten voorgelegd."

Hoe zag dat actieplan eruit?

PINCKAERS. "De kosten moesten omlaag, dus moesten we helaas afscheid nemen van een aantal mensen. We hebben er alles aan gedaan om cash binnen te halen. Klanten die maandelijks betaalden, hebben we omgeboekt naar jaarcontracten, zodat we twaalf maanden voorsprong konden nemen. We hebben een aantal diensten gelanceerd, ook al waren we geen dienstverlenende onderneming meer. Met diensten kun je snel geld binnenhalen. We zijn overgeschakeld naar dat nieuwe businessmodel, wat heel goede resultaten heeft opgeleverd. Het heeft even geduurd, omdat we de markt moesten 'opvoeden', maar op lange termijn heeft dat ons gered. In die periode heb ik geleerd dat er minstens twee jaar verstrijken tussen het moment waarop je blut bent en het faillissement. Je kunt de facturen van de leveranciers wat laten liggen, je kunt het sociale secretariaat niet betalen, dat geeft je wat tijd om te reageren."

Zou het u nog kunnen overkomen?

PINCKAERS. "Vandaag zit Odoo in een zetel. We zijn zeer succesvol, we kunnen van ons eigen geld 500 mensen in dienst nemen, er zijn totaal geen problemen meer. Paradoxaal genoeg is het bedrijf daardoor ook wat gezapiger geworden. Ik heb wat gas teruggenomen, nadat ik tien jaar alles uit de kast had gehaald om te overleven. In het begin was overleven datgene wat ons motiveerde, nadien was het zoeken naar andere drijfveren. Wie miljoenen opstapelt op een rekening, zet zijn geld niet goed in en boekt niet snel genoeg vooruitgang. Uiteraard heb ik geen zin meer om in problematische situaties te belanden, maar een te comfortabele positie is ook niet goed. Dan bestaat het risico dat je geen moeite meer doet om snel genoeg vooruit te komen." ●



Start-upgids 2019

- [We Are Jane investeert in vrouwen: 'De drempel blijft hoog'](#)
- [Fabien Pinckaers \(CEO Odoo\): 'Elke hindernis die de groei afremt, moet ik uit de weg ruimen'](#)

[Lees alle artikelen over Start-upgids 2019](#) >