



Carl Sabbe en Rik Vandemoortele - Savaco

25 jaar geleden besloten burgerlijk ingenieurs Carl Sabbe (57) en Rik Vandemoortele (55) na een eerste werkervaring bij LVD om het op eigen houtje te proberen. Ze richtten Savaco op, een informaticabedrijf met hoofdzetel in Kortrijk en gespecialiseerd in IT-oplossingen voor bedrijven. Daar hebben ze nog geen seconde spijt van gehad. In de snel roterende IT-wereld tekent Savaco al voor een kwarteeuw groei. “We voelen ons nog altijd als een start-up.”

**Ook na 25 jaar
voelen we ons
nog als een start-up**



Dit jaar bestaat Savaco exact 25 jaar. Hoe en waar ontstak de ondernemersvlam en van waar de entente tussen jullie beiden?

Carl Sabbe: "Geen twijfel mogelijk, de gezinsomgeving was allesbepalend. Mijn vader was ondernemer en mijn twee grootvaders ook. Het moet zijn dat het diep in ons zat, want al mijn broers zijn ook zelfstandigen. Ik herinner me precies hoe ik dacht als student: op mijn dertigste wil ik op mijn eigen benen staan."

Rik Vandemoortele: "Het zat bij mij ook wel wat in de familie, maar de ontmoeting met Carl was toch wel bepalend. We werkten in onze eerste job allebei als burgerlijk ingenieur bij LVD in Gullegem. Ik herinner me nog heel precies dat Carl me tijdens een zomerse BBQ in 1990 de vraag stelde of het me interesseerde om samen iets op te starten."

Carl Sabbe: "Ik dacht: je kan maar beter met twee zijn om een zaak te beginnen, want zo haal je complementaire competenties in huis. Ik was bepaald niet het type 'verkoper'. De chemie tussen ons beiden was er en onze partners kwamen goed overeen; ook dat hielp de zaak vooruit."

In welk hoofdstuk is Savaco vandaag beland?

Rik Vandemoortele: "Moeilijk te zeggen. Ik zie eerder één constante in ons verhaal en die heet 'groei', al een kwarteeuw lang. Zelfs in de crisisjaren 2008 en 2013 merkten we geen status quo of achteruitgang. Maar dat groeiverhaal zou nooit geschreven zijn als wij, de twee CEO's, geen blindelings vertrouwen hadden in elkaar. Dat is de sleutel geweest van alles."

Carl Sabbe: "Er zijn verschillende etappes geweest in onze groei. Ik blijf erbij dat de intrek in onze nieuwbouw op het Beneluxpark, nu drie jaar geleden, een cruciaal moment was. Werken vanuit een inspirerende omgeving werkt aanstekelijk, voor iedereen. Ook naar de buitenwereld toe is het een statement. Terugkijkend op 25 jaar ondernemerschap kan je niet anders dan vaststellen dat alles fundamenteel veranderd is. We zijn actief in de IT-wereld en het ritme van verandering is soms verschroeiend. Je kan amper drie jaar vooruit kijken in de tijd. Die permanente verandering (denk maar aan nieuwe fenomenen zoals de cloud of het *internet of things*, aldus Rik Vandemoortele) geeft druk maar ook ergens een zalig gevoel: ik voel me nog bijna dagelijks als een echte starter. Maar dan wel eentje van 57 jaar en dus met ervaring."

Twee CEO's op één stoel, het is ongebruikelijk. Waarom lukt het hier wel?

Rik Vandemoortele: "Onderschat de rol van onze partners niet in dit verhaal. Ze doen niet moeilijk en steunen ons door dik en dun."

Carl Sabbe: "Ik zie drie verklaringen. Een: onze

complementariteit. Rik is sterk extern, ik ben eerder de interne man met de IT-kennis. Twee: je kan maar samen dingen in beweging zetten als er een blindelings vertrouwen is, met voldoende ruimte voor overleg en transparantie. Drie: het wordt soms te weinig gezegd dat het aan de top best eenzaam kan zijn voor een ondernemer. De formule van duomanagement is daar een uitstekend antwoord op: je hebt permanent een klankbord en krijgt voortdurend feedback, essentiële zaken voor goed ondernemerschap."

Rik Vandemoortele: "Ik zou er nog twee elementen willen aan toevoegen: ons waardenpatroon en onze gemeenschappelijke drive én visie om vooruit te gaan. Er wordt weinig gesproken over waarden, maar toch zijn ze cruciaal. Iedereen in het bedrijf weet waar we voor staan. We willen verantwoordelijke ondernemers zijn die ook aan medewerkers alle kansen geven om zich te ontplooiën."

Carl Sabbe: "Soms heb je er als CEO belang bij om jezelf een stukje overbodig te maken. Dankzij de ontwikkeling en de zelfresponsabilisering van de anderen kan dat. Medewerkers weten die houding ook te waarderen."

"Het ritme van verandering was soms verschroeiend."

Carl Sabbe

Savaco is met zijn drie divisies letterlijk en figuurlijk een huis met vele deuren. Gaat dat niet in tegen het principe "schoenmaker blijf bij je leest"?

Rik Vandemoortele: "Die driedeling is historisch gegroeid. We zijn gestart met CAD-en PLM-oplossingen aan te bieden. Van bij het begin installeerden we ook de onderliggende ICT-infrastructuur. Die IT-kennis hebben we gaandeweg uitgebreid en dan ook ingezet voor bedrijven buiten onze CAD- en PLM-klienten. Sowieso wordt een bedrijf altijd groter omdat het de vraag vanuit de markt volgt."

Carl Sabbe: "Savaco is geen bedrijf dat de technologie zelf maakt. Wij helpen die wel verspreiden, installeren en opvolgen, met de bedoeling oplossingen en meerwaarde te creëren voor onze klanten. Dat doen we over alle activiteiten heen. In die zin zijn we dus trouw aan dat principe."

Rik Vandemoortele: "Maar het klopt wel dat we voor elke divisie een andere klantengroep aanspreken. De drie businessunits hebben elk hun dedicated team met hun eigen specialisatie."



saties. Savaco focust vooral op de bovenkant van het kmo-segment. Met onze CAM-en PLM-oplossingen komen we ook in contact met ontwerpafdelingen van multinationals en die afdelingen worden gerund als kmo's. Dat zorgt voor een heerlijk 'kmo-naar-kmo'-gevoel."

Dat Savaco een groeibedrijf is, is een understatement. Opvallend in jullie verhaal is wel dat het bijna uitsluitend gaat om endogene groei.

Carl Sabbe: "We hebben één keer voor een acquisitie getekend, met de overname van het Waregemse ABC Computerland, dat we binnen de kortste keren ook perfect wisten te integreren in onze structuur. Dat was een positieve ervaring. Endogene groei ligt ons kennelijk. Maar we willen ook nooit afkerig staan tegen opportuniteiten."

Rik Vandemoortele: "Mag ik erop wijzen dat we nooit de ambitie hebben gehad te groeien om te groeien? Veel belangrijker is de klant te dienen volgens het principe van meerwaarde bieden."

Carl Sabbe: "Als ik er zo over nadenk: ja, die keuze voor endogene groei is grotendeels een bewuste keuze geweest. Een bedrijf kan altijd nog sneller groeien via het overnamepad. Maar je moet als bedrijfsleider ook de grenzen kennen van wat haalbaar is. Anders gezegd: na 25 jaar zitten hier twee gelukkige ondernemers, die kunnen terugblikken op een periode met beheersbare én ook beheerste groei. Mooi toch, niet?"

Groeien betekent toch ook groeipijnen of op zijn minst krampen?

Carl Sabbe: "Dan moet ik terugdenken aan de periode 2011-2013. Toen hebben we een 50-tal nieuwe medewerkers aangetrokken om aan de vraag van de markt te kunnen voldoen. Bij de aanwerving ben je dan misschien een ietsje minder kritisch omwille van het vele werk dat wacht. Maar plots realiseerde ik me dat onze culturele identiteit, ons eigen DNA, voor een deel op de helling kwam te staan door de vele rekruteringen. Daar had ik het ontzettend moeilijk mee en daar hebben we ook onze lessen uit getrokken. Een bedrijf waar basiswaarden zoals klantenzorg, kwaliteit leveren, respect in alle relaties verloren dreigen te gaan, valt ten prooi aan spanningen die je best kan missen. Dat kan je als CEO niet hebben."

Rik Vandemoortele: "Je mag dan als bedrijf wel groeien, maar je mag de 'kmo-spirit' nooit overboord gooien."

Hoe zou u het DNA van jullie bedrijf omschrijven? Gedreven door de mensen of eerder door technologie?

Carl Sabbe: "Ik heb me die vraag ook gesteld naar aanleiding van ons 25-jarig bestaan.



"Je mag dan als bedrijf wel groeien, maar je mag de 'kmo-spirit' nooit overboord gooien."

Rik Vandemoortele

Dus heb ik die eens aan de medewerkers voorgelegd. Blijkt dat zij waarderen waarvoor we staan en onze principes ook in het hart sluiten. Ze mochten zelf met de antwoorden komen op de vraag wat ons bedrijf typeert. Ik kreeg het allemaal te lezen: een mensgericht bedrijf, een kmo met respect voor de mens, een omgeving waar kansen gecreëerd worden, de drang om altijd beter te doen, het belang van teamwork, de gedrevenheid maar ook de bescheidenheid bij het zaken doen, de groei-kansen die mensen krijgen, de flexibiliteit in de werkuren. Ik was verrast en verheugd: niet ik kwam tot die conclusies, maar de medewerkers denken blijkbaar in dezelfde geest van de CEO. Dat werkt hartverwarmend."

Rik Vandemoortele: "Ik neem er graag eentje uit: 'Savaco wil bij uitstek ook een bedrijf zijn waar intrapreneurship kan gedijen'. Bedrijven die kansen en verantwoordelijkheid geven aan medewerkers, zijn meestal succesvolle bedrijven."

Carl Sabbe: "Ik geloof bij uitstek in de menselijke aanpak. Loopt er eens iets mis, verstop je dan niet maar neem je verantwoordelijkheid. Dat hebben wij altijd gedaan. Doe ook altijd wat je zegt. In het Engels bestaat daar een mooie uitdrukking voor: walk the talk."

Witte raven bestaan niet

Hoe moeilijk is het om in de verschillende afdelingen de witte raven te vinden?

Carl Sabbe: "Witte raven bestaan toch niet, hoe lang je ook zoekt. In ons bedrijf hebben we altijd het principe van de complementariteit gehuldigd: mensen hebben hun talenten en hun beperkingen en het komt erop aan om het beste naar boven te halen. Feit is dat wie afstudeert weinig parate kennis heeft en al zeker niet meteen kan ingezet worden. Geen

probleem, wij verzorgen de training en de opleiding *on the job*. Dat werkt blijkbaar, want die pas afgestudeerden blijven best lang aan boord bij ons. Weet u dat we drie jaar geleden door de vakbond ABVV uitgeroepen werden tot het bedrijf dat in heel België de meeste inspanningen deed voor de opleiding van zijn medewerkers?"

Laten we even in een glazen bol kijken. Welke tendensen en uitdagingen verwachten jullie?

Rik Vandemoortele: "Dit mag je met zekerheid opschrijven: de cloud wordt belangrijker en belangrijker, net als de alsmaar toenemende mobiliteit van het dataverkeer, veiligheid van de IT-systemen en de juiste analyse van big data."

Carl Sabbe: "Stilaan zullen ook de kmo's onder hun werknemers *digital natives* zien binnenkomen: mensen die nooit iets anders gekend hebben dan een digitale leefwereld. Bedrijven zullen daar absoluut rekening moeten mee houden en zich aanpassen. Ik zie dat al bij mijn eigen kinderen: papieren dossiers of printers, dat zijn voor hen dingen uit het verleden."

Jullie zijn respectievelijk 57 en 55 jaar oud en hebben allebei drie kinderen. Wordt er al nagedacht over de opvolging?

Carl Sabbe: "Daar hebben we in 2007 al duidelijke afspraken over gemaakt en ook op papier gezet. Ja, een familiecharter. De boodschap aan de volgende generatie is: niets moet, alles mag, maar dan wel onder bepaalde voorwaarden. Zoals: goesting is een absolute voorwaarde, competentie ook, en elders ervaring opdoen is een must. Het belangrijkste is en blijft echter: ga achter je eigen dromen aan."

(Karel Cambien - Foto's Dries Decorte)