

# Focus op wat wél kan

Onderneming van het jaar word je niet zomaar. Die titel wordt elk jaar uitgereikt aan een sterk groeiend, innovatief en internationaal gericht bedrijf.

Dat Metris, aanbieder van metrologie-oplossingen, in 2006 de award in de wacht sleepte, was nauwelijks een verrassing. Innovatie in ondernemen is er immers de bedrijfscultuur.

**Bart Van Coppenolle**  
CEO, Metris

Om een bedrijf op te richten moet de wil om te ondernemen er zijn. En die wil is overduidelijk aanwezig bij Bart Van Coppenolle, CEO van Metris. In 10 jaar tijd is het Leuvense technologiebedrijf uitgegroeid tot een wereldmarktspeeler met bijna 400 werknemers. En dat kan alleen met een positieve instelling en de wil om iets te doen en te bereiken. "Een bedrijf opstarten is in zekere zin een sprong in het duister. Maar ik was er niet bang voor. Ik denk dat het een goede eigenschap is om als starter over een lichte dosis naïviteit te beschikken. Want als je van tevoren alle mogelijke problemen in kaart wil brengen, start je tegenwoordig niet meer. Het is een beetje als leren zwemmen: in het water springen en zorgen dat je de overkant bereikt. **Ondernemen is durven.** Buiten de grenzen durven denken en handelen. En de belangrijkste grenzen bevinden zich meestal in je hoofd. Dus je moet voorbij die grenzen kijken. Ik heb in talloze vergaderingen gezegd dat ik niet geïnteresseerd ben in een uitleg waarom iets niet kan. Ik ben geïnteresseerd in een gesprek over hoe we het wél kunnen doen. Dat is een andere mindset", aldus Bart Van Coppenolle.

#### Differentiëren door innovatie

Als willen ondernemen de eerste vereiste factor voor het succes van een bedrijf is, dan is innovatie ongetwijfeld de tweede. Durven veranderen, durven differentiëren. Maar ook keuzes durven maken, fouten durven toegeven en dan je keuzes durven herzien. "Dat is de kern van innovatie. Innovatie wordt te veel gezien als iets wat alleen binnen de afdeling Research & Development moet



gebeuren. Terwijl je **voor innovatie in alle geledingen van je bedrijf moet zorgen**", vindt Bart Van Coppenolle.

"Het is ook niet zo dat er een stukje markt voor elke jonge starter klaarligt: dit is voor jullie, doe jullie job maar. Nee, je moet je plekje op die markt veroveren. En dat doe je door anders te zijn dan de anderen. Differentiëren door innovatief te zijn. Je kan ook differentiëren door bijvoorbeeld lage prijzen te hanteren, maar dat is in Europa niet mogelijk. Innovatief zijn ligt bij ons dan bijna voor de hand. Waardevol zijn voor de klant en daardoor een stukje van de markt, bestaansrecht veroveren. En dat is nu net de tekortkoming die je binnen Europa ziet, dat we te weinig ondernemend zijn. Het talent voor innovatie is nochtans aanwezig. **We zitten teveel vast in onze denkpatronen en verleggen onze grenzen niet.** In vergelijking met 50 jaar geleden, toen er hier wel flink ondernomen werd, zijn we eigenlijk in slaap gevallen. We zijn in een comfortzone terecht gekomen en worden nu wakker als het pijnlijk duidelijk wordt dat de welvaart daalt als er te weinig wordt ondernomen."

#### Strategisch Innoveren en Deloitte

Kmo's hebben vaak innovatieve ideeën, maar hebben niet altijd de mogelijkheden om die ideeën werkelijk door te drijven. Innovatie kan immers pas tot stand komen als de juiste cultuur aanwezig is en dat is bij kmo's vaak minder evident dan bij grotere bedrijven.

Daarom heeft Deloitte een dienstverlening uitgebouwd, gebaseerd op **de methodologie 'Strategisch Innoveren' ontwikkeld door MERIT** (Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology), een onderzoeksinstituut verbonden aan de United Nations University. Strategisch Innoveren is een methode om bewust naar de toekomst te kijken om de creativiteit te verhogen en innovatie op te nemen als een volwaardig onderdeel van de strategie van een onderneming.

Het gaat hier dan zowel over productinnovatie als over innovatie van processen en organisatiestructuur. Deloitte wil haar klanten helpen om de juiste innovatiecultuur te creëren.

#### Strategisch Innoveren is een noodzaak voor een onderneming

Kmo's die aan het Strategisch Innoveren-project deelnemen, kunnen twee opeenvolgende adviestrajecten doorlopen die het strategische innovatievermogen van het bedrijf vergroten. Elk van die trajecten is een afgerond geheel op zich. De deelnemende ondernemingen engageren zich per fase, waarbij iedere fase zijn eigen doelstellingen kent en voor de bedrijven specifieke resultaten oplevert.

#### Ook voor kmo's

In de **eerste fase** (doorgaans 5 werkdagen) wordt er een **strategische bedrijfsdoorlichting** uitgevoerd.

Dat houdt in:

- **intake** gesprek met de bedrijfsleider
- **innovatie audit**: het invullen van een innovatiescan door de bedrijfsleider en zijn/haar managementteam
- **search conference**: strategische sessie met het managementteam om een inzicht te krijgen in zowel de interne (vb. organisatiestructuur, communicatie,...) als externe factoren (vb. kennis van de markt, product-markt combinatie,...)
- **prioritization conference**: strategische sessie met het managementteam waarin de elementen uit de search conference geprioritiseerd worden en de interne factoren gerelateerd worden aan de externe factoren.

Deloitte consolideert alle gegevens en stelt op basis van die conclusies een **implementatieplan** op. Dat implementatieplan is een concrete agenda voor verandering die de klant in staat stelt om onmiddellijke acties te ondernemen.

In de **tweede fase** zal Deloitte de klant begeleiden bij het implementeren van het plan dat tijdens de eerste fase in samenspraak met haar medewerkers is opgesteld.

Het project Strategisch Innoveren biedt bijgevolg een antwoord op essentiële ondernemersvragen en biedt daarenboven ondersteuning bij beslissingen over en implementatie van innovaties.



## Advies aan starters

- **Schrijf** een businessplan. En doe het uitgebreid.
- **Spendeer** tijd met de klanten, luister en stel voor (spreek).
- **Budgetteer:** hou een sales forecast bij en maak een liquiditeitsplanning.
- **Durf** extern kapitaal aan te trekken om ambities uit te werken. Wacht niet tot het geld op is.

Bart Van Coppenolle, CEO Metris

### Ondernemen is een cultuur

Dat er te weinig wordt ondernomen is volgens Bart Van Coppenolle overigens niet de schuld van het beleid, maar een cultureel gegeven. De cultuur tot ondernemen is niet aanwezig. Als er dus ondernemingsvijandige wetgeving bestaat, ziet hij dat eerder als een gevolg van die cultuur die niet ondernemingsgezind is. "Je mag een eerste minister niet als een soort hogepriester zien die in zijn eentje de cultuur van een maatschappij zal veranderen. Die rol zie ik eerder weggelegd voor de media, artiesten, kunstenaars, filosofen,... Dat zijn het soort mensen die een maatschappij cultureel leiden. Zij kunnen een positief beeld brengen en de juiste cultuur scheppen die wél aanleiding geeft tot meer ondernemingsgeest."

Ook binnen een bedrijf is innovatie een cultuur. Bart Van Coppenolle verduidelijkt: "Innovatie mag je niet zien als wekelijks samen rond de tafel gaan zitten om te brainstormen tot er een concept wordt bedacht; waarna de hele groep dat concept gaat uitvoeren. Zo werkt dat niet. Innovatief zijn is meer een houding. **Innovatief mogen zijn. Je mogen vergissen.** Iets mogen zeggen dat flagrant fout is. Want als je dat niet toelaat, gaat niemand ooit nog iets nieuws durven

zeggen. Je mag je vergissen, en wij vergissen ons bij Metris dan ook vaak. Maar dan moet je ook je vergissingen durven toegeven en ze corrigeren en je ideeën herzien. En zoals ik al zei: je tijd steken in wat wel kan, eerder dan in discussiëren over waarom iets niet kan. Die houding zorgt ervoor dat je innovatief kunt zijn."

### Dialogo met de klant

Binnen een bedrijfsomgeving kan innovatie zich niet tot het abstracte beperken. Je onderneming moet draaien, je innovatieve product moet werken. Feedback van en samenwerking met je klanten is een conditio sine qua non, zeker in de hoogtechnologische omgeving waarin Metris actief is. "Naast het team waarmee je werkt, zijn je klanten wellicht het belangrijkste", vindt Bart Van Coppenolle: "Klanten voorzien je firma van inkomsten uiteraard. Maar van veel groter belang is het contact met de commerciële markt die ze vormen. Want **hoe kun je nu een product ontwikkelen en innovatief zijn als je niet praat met je klanten?** Als je geld wil verdienen met je bedrijf, als je winstgevend wil worden, lonen wil betalen, moet je wel luisteren naar je klanten. Je moet passioneel van hen beginnen houden,

ook al ken je ze in het begin niet. Dat is ook het mooie aan een bedrijf: je bent verplicht om iets te doen voor een andere partij in de maatschappij. Het eerste jaar met Metris hebben we veel kritiek moeten slikken. Ook dat is innovatie. Zijn er klanten geweest die ontevreden waren? Ja. Zijn die weggelopen? Nee. Je wil positief vooruit, dus je probeert die klant met negatieve ervaringen te helpen. Als je hem gewoon achterlaat, ben je hem voor eeuwig en altijd kwijt. Met andere woorden: je legt uit wat er fout is gegaan en je stelt een plan op om het te verbeteren. Je werkt een oplossing uit en laat zien waar je staat om die oplossing te bereiken. Eigenlijk moet je dan van die potentiële bedreiging een opportuniteit maken. Zo zijn degenen die indertijd het meeste kritiek op ons product hadden, nu nog altijd onze beste klanten."

## "Ondernemen is je grenzen verleggen"

### Do's en don'ts van innovatie

Vraag aan Bart Van Coppenolle wat de do's and don'ts van innovatie zijn, en je mag er donder op zeggen dat hij het over de balans tussen de griekse goden Dionysos en Apollo zal hebben. "Of misschien iets concreter: de balans vinden tussen ondernemen en managen. In een innovatieve onderneming zijn twee dynamieken actief: een divergente – intuïtief zijn, risico's durven nemen – en een convergente – rationeel handelen, risico's beperken. Je moet **ondernemend zijn in het zetten van je doelstellingen, maar managend in het realiseren van die doelstellingen.** De juiste balans vinden is trouwens de goede uitdrukking niet. Je moet op het juiste ogenblik de juiste dynamiek laten overheersen. Zo is het bijvoorbeeld niet echt verstandig om heel ondernemend te zijn tijdens een budgetvergadering", lacht hij. "Die twee staan haaks op elkaar, net zoals opportunisme en focus overigens. Ook die twee eigenschappen zijn belangrijk bij innovatie. Enerzijds moet je heel gefocust, dus beheerst, kunnen denken en doen. Want als je niet genoeg gefocust bent, wordt er niet genoeg gemanaged. Anderzijds moet je over een gezonde dosis opportunisme beschikken als je je stuk van de markt wil vinden én veroveren", besluit Bart Van Coppenolle.

# Metris & Deloitte Fiduciaire: zes jaar resultaatgerichte samenwerking

## Vertrouwd met de dossiers

Metris bestaat nauwelijks elf jaar maar heeft al negen overnames achter de rug.

Recent nog trok het bedrijf ook naar de beurs. Reden genoeg dus om het met Annick Seps, VP Finance, over de dienstverlening van Deloitte Fiduciaire te hebben.

Annick Seps  
VP Finance, Metris





Metris en Deloitte Fiduciaire, een uniek partnership

## Deloitte Fiduciaire, raadgever bij uitstek

### ACCOUNTING

- bijwerken boekhouding en e-accounting
- opmaak of nazicht BTW-aangifte
- kritische accountantscontrole rekeningen
- interimrapportering en boordtabellen
- statutaire en geconsolideerde jaarrekening

### FINANCIËEL MANAGEMENT

- accurate analytische rapportering
- kasplanning en budgettering
- benchmarking tov concurrentie en sector
- analyse financiële haalbaarheid investeringen
- financieringsdossier
- finance & IT implementatie

### FISCAAL & JURIDISCH ADVIES

- opmaak alle fiscale aangiften en juridische documenten
- totale fiscale optimalisatie en planning
- juridisch begeleiding in alle domeinen ondernemingsrecht
- begeleiding en verdediging bij en na fiscale controle
- familiale opvolging en vermogensplanning
- contracten bij overname, verkoop, fusie, splitsing
- legal outsourcing

### SPECIEFIEKE DIENSTEN

- onafhankelijke waardebeoordeling
- overname begeleiding
- strategie analyse
- subsidies
- business & IT

### Metris doet al zes jaar een beroep op Deloitte Fiduciaire en is in die periode uitgegroeid tot een groot bedrijf. Zie je een evolutie in de samenwerking?

Ik denk vooral dat er qua volume een belangrijke evolutie in het werk te zien is.

“Het Deloitte Fiduciare team is hier kind aan huis, ze moeten zich zelden of nooit inwerken als ik om hulp bij een bepaald project vraag.”

De werkzaamheden zelf zijn eigenlijk nog altijd dezelfde. We werken al zes jaar samen met Deloitte, **meestal met dezelfde mensen**. Zij hebben dus al heel wat kennis vergaard over Metris. Er zijn de laatste jaren heel wat acquisities geweest, we hebben voor heel diverse projecten samengewerkt, en daarbij konden we telkens op diezelfde mensen een beroep doen. Dat is voor ons precies een pluspunt: **als één team kunnen werken** aan een project, naar een resultaat. Onze opdrachten voor Deloitte zijn heel uiteenlopend, dat gaat van auditwerkzaamheden over taxberekening tot assistentie bij de overnames. Deloitte speelt echt in op onze noden: aangezien Metris een sterk groeiend bedrijf is, zijn onze behoeftes heel uiteenlopend, en hebben we vaak op zeer korte termijn advies nodig.

### Is die snelle assistentie een concurrentieel voordeel van Deloitte Fiduciaire?

Twee sterke punten van Deloitte zijn inderdaad die **flexibiliteit en de kwaliteit** die ze leveren. Flexibiliteit betekent soms dat Deloitte binnen de week de nodige assistentie moet verlenen. Vandaar dat het ook zo interessant is om met dezelfde mensen te kunnen werken: die hebben dossierkennis en dat is heel belangrijk. Het Deloitte Fiduciaire team is hier kind aan huis, ze moeten zich dus zelden of nooit inwerken als ik om hulp bij een bepaald project vraag. En ze nemen dezelfde verantwoordelijkheid als onze eigen mensen van de Finance afdeling. Daarin onderscheidt Deloitte zich duidelijk van de concurrenten.

### Innovatie en Metris horen onlosmakelijk samen. Verwacht je van Deloitte Fiduciaire dan ook een vorm van innovatie in hun dienstverlening?

Die is ook duidelijk aanwezig. Ik denk nu bv aan de nieuwe IFRS-rapportering, waar geen standaardproducten voor bestaan. Metris heeft daar intussen al heel wat ervaring in. Door het samen denken met Deloitte, waar meer technische capaciteit aanwezig is, zou je eventueel tot een nieuw product kunnen komen. En zo zullen er nog wel voorbeelden zijn. Metris heeft trouwens veel eigen, zelfgemaakte systemen die je niet op de markt vindt, maar die geschreven zijn naar de noden en de groei van het bedrijf. Je moet je systeem op voorhand zo opzetten dat je de nodige groei kunt opvangen. Dat wil ik meteen ook aan starters meegeven: **investeer van bij het**

**begin in je financiële administratie.** Je financiële afdeling moet eigenlijk een stap vooruit lopen, zodat je constant grip op je bedrijf blijft houden en je je cashplanning kunt controleren. Daarnaast is interne controle ook heel belangrijk. Je begint er best zo vroeg mogelijk mee, zelfs als je onderneming nog heel jong is.



Leuven, uitvalsbasis van Metris

### Is er na Metris nog tijd voor hobby's?

**Bart Van Coppnolle:** Mijn passie is nadenken. Op kantoor, elders, overal eigenlijk. En als je het een hobby kunt noemen: ik kook graag. Ik heb geen specialiteit, maar ik hou van goede ingrediënten die eenvoudig klaargemaakt worden, van gerechten die trouw zijn aan het ingrediënt op zich.

**Annick Seps:** Het voorbije jaar is heel druk geweest. De weinige vrije tijd die ik heb, probeer ik aan familie te besteden. Maar ik heb me voorgenomen om het fitnessen toch weer op te nemen als het wat minder druk wordt.

## Personaliteit

### Wat is je favoriete restaurant in het Leuvense?

**Bart:** Als ik eerlijk mag zijn, moet ik toegeven dat ik momenteel geen echt favoriet adresje meer heb. De plekken waar ik graag kwam, hebben er het afgelopen jaar allemaal de brui aan gegeven. Helaas.

**Annick:** Het hangt een beetje van de gelegenheid af. Als het nonchalant zakelijk mag zijn, kies ik voor Giamba. Ook Het Land aan de Overkant is één van mijn favorieten. Voor het echt chique tafelen stap ik Couvert Couvert binnen.



### Welke plek in Leuven draagt je voorkeur weg?

**Bart:** Ik heb niet meteen een favoriete plek in Leuven. Ik ben hier opgegroeid en heb goede herinneringen aan veel plekjes, maar dat ga ik niet vertellen (lacht). Ik hou wel vast aan Leuven als stad.

**Annick:** Ik heb er ook geen, maar in tegenstelling tot Bart ben ik dan ook niet uit het Leuvense afkomstig. Ik ken hier voornamelijk de winkels en de restaurants.