

NAPOLEON GAMES WEDT OP HET JUISTE PAARD

Toen Waterland Private Equity besliste om in Napoleon Games te investeren, trof de participatiemaatschappij bij de afdeling finance voornamelijk braakliggend terrein aan. Een investeerder als Waterland houdt niet van een blinde gok, maar stuurt bij voorkeur aan de hand van objectieve KPI's. CFO Griet Vandenheede kreeg de opdracht finance grondig te hervormen en te professionaliseren.

📄 DRIES VAN DAMME | 🗣️ JERRY DE BRIE

Twee jaar geleden nam de onafhankelijke participatiemaatschappij Waterland Private Equity tachtig procent van de aandelen van Napoleon Games Group en zusterbedrijf Wini Games Group over. Griet Vandenheede kwam als CFO aan boord om finance vorm te geven. Na tien jaar bij Rectical had ze ervaring opgedaan bij Omega Pharma, eerst als hoofd van controlling en consolidatie, later als hoofd finance van de groep. Met de professionalisering van finance wedt Napoleon Games duidelijk op het juiste paard.

Griet Vandenheede, CFO bij Napoleon Games: "De introductie van Waterland was een echte

game changer, niet alleen voor finance, maar voor de hele organisatie. Tot dan was Napoleon Games een typisch familiebedrijf, met de zaakvoerder als sterke leider aan het hoofd van het geheel. Willy Michiels heeft het bedrijf in 1958 opgericht en gedurende meer dan vijftig jaar uitgebouwd. Hij kende de business uiteraard door en door. Het financiële luik vormde daarbij eerder een noodzakelijk kwaad. Er was geen maandelijkse afsluiting, geen controlling, geen formele KPI's. Willy Michiels stuurde zijn bedrijf op marktinzicht en buikgevoel – en met succes. Waterland wilde graag instappen in het verhaal, maar stelde daarbij wel enkele voorwaarden. Het lappendeken van tools en boekhoudpakketjes – doorheen de jaren organisch gegroeid – voldeed daarbij niet. Dat was ook begrijpelijk. Waterland stapte als leek in de branche. Financiële cijfers vormen daarbij een belangrijk houvast."

Die verandering was daardoor wellicht het eerst bij finance voelbaar?

"Dat klopt. Eerst vond er een due diligence plaats. Toen Waterland besliste om in te stappen, bracht dat een bijkomend verlanglijstje met zich mee, met concrete vragen rond rapportering en governance. Voor Napoleon Games ging het echt om een ingrijpende verandering."

HELDERE COMMUNICATIE

Hoe bent u aan het traject begonnen?

"Toen ik hier aan boord kwam, bestond mijn eerste opdracht eruit een nieuw financieel



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Welke **verandering Finance** bij Napoleon Games heeft mee-gemaakt
- Welke rol **Private Equity** speelt voor de professionalisering van Napoleon Games
- Welke **rol Finance** zich vandaag aanmeet voor de business

TWEE ZUSTERBEDRIJVEN

Napoleon Games Group biedt online casinospelen, kansspelen en sportweddenschappen aan. De onderneming heeft ook offline activiteiten, via de casino's van Knokke en Middelkerke en vierentwintig speelhallen. Napoleon Games realiseert tachtig miljoen euro omzet. Zusterbedrijf Wimi Games Group richt zich op de professionele klant. Wimi Games ontwikkelt, produceert en exploiteert speelautomaten en bingo's voor horeca en speelhallen, goed voor een omzet van veertig miljoen euro. Napoleon Games en Wimi Games tellen samen ongeveer vijfhonderd medewerkers. De opsplitsing van de activiteiten in twee aparte bedrijven is een vereiste van de Belgische kansspelcommissie. Beide bedrijven maken wel gebruik van een aantal shared services, waaronder HR en finance, gevestigd in het hoofdkwartier in Erembodegem.



pakket te selecteren en te implementeren. Voor we daarmee konden beginnen, moest ik echter eerst focussen op de mensen. Er waren erg veel vraagtekens. De medewerkers voelden zich onzeker, wanhopig bijna, hadden geen zicht op de plannen. Het was mijn eerste taak om helder te communiceren over de veranderingen die op het programma stonden. Het was daarbij vooral belangrijk om uit te leggen wat de redenen waren voor die wijzigingen: niet omdat het team slecht werk leverde, wel omdat de aandeelhouder nood heeft aan objectieve, betrouwbare informatie.”

Een eerste mijlpaal was de introductie van ERP. Voor welke oplossing hebben jullie gekozen?

“De keuze viel op Microsoft Dynamics NAV. Voor het financiële team was dat een grote verandering. De medewerkers waren het gewoon op rekeningniveau te werken. Sinds de komst van Dynamics NAV werken ze analytisch, met kostenplaatsen en projecten. Op zich is dat geen rocket science, alleen waren de mensen dat hier niet gewoon – en dan is het natuurlijk wel plots een heel andere benadering.”

GRIET VANDENHEEDE, CFO BIJ NAPOLEON GAMES:

“Alles wat online gebeurt, kun je in real time meten en analyseren. Zo komen we bij rapportering in real time en bij predictive analytics terecht.”

Hoe reageerde het team op al die veranderingen?

“Het oorspronkelijke team bestond uit zestien medewerkers. Voor ik bij het bedrijf kwam, waren er al twee extra controllers aangetrokken. Door efficiënter tools in te zetten en de processen te optimaliseren, zijn we er ondertussen in geslaagd om het team stap bij stap te reduceren.”

LINK MET DE BUSINESS

Grof gesteld vroeg Waterland een versnelde professionalisering van finance bij Napoleon Games. Wat zijn de grote lijnen die u daarbij heeft uitgezet?

“We hebben in de eerste plaats sterk ingezet op processen. Taken zonder toegevoegde waarde hebben we geschrapt. Waar mogelijk introduceerden we automatisering, onder meer bij de verwerking van facturen, en bouwden we controles in. Voorheen had iedereen zo’n beetje zijn eigen manier van werken. Alleen bestond daar geen documentatie over en wisten collega’s heel vaak niet van elkaar waarmee ze bezig waren. Op zich leverden ze prima werk, alleen waren we er op die manier nooit in geslaagd om de vragen correct te beantwoorden. De grootste uitdaging lag daardoor niet bij tools of systemen, maar bij de mensen: hen motiveren en betrekken in het nieuwe verhaal.”

Kunt u een paar voorbeelden geven van de veranderingen die u heeft doorgevoerd?

“Een eerste belangrijke resultaat was de introductie van een maandelijks closing-proces. We werken met een afsluitprocedure van zes dagen. Vroeger was er enkel een cash boekhouding. We hebben duidelijke cut off-procedures geïntroduceerd. Die leveren cijfers aan waaruit we managementinformatie distilleren. De tweede pijler was de uitbouw van een team voor

“De grootste uitdaging lag niet bij tools of systemen, maar bij de mensen: hen motiveren en betrekken in het nieuwe verhaal.”

controlling. We hebben daarvoor enkele jonge mensen in dienst genomen. Met controlling hebben we twee doelstellingen. In de eerste plaats willen we de rapportering onder controle krijgen, zodat we een accuraat zicht hebben op de actuele cijfers, ondersteund door een nieuw systeem. Daarnaast willen we via controlling ook de link leggen tussen finance en business. We willen de business er bewust van maken dat ze niet zomaar alleen op basis van buikgevoel verder kunnen, maar dat zich voor hun plannen op correcte en objectieve cijfers en criteria moeten baseren, dat ze vooruit moeten kijken, over een budget waken, een strategie moeten volgen. Vandaag weet de business dat ze in functie van KPI's werkt, op basis van meetbare en objectieve cijfers. Minstens even belangrijk is echter om ook echt inzicht te halen uit die cijfers – en dat inzicht terug te koppelen naar de praktijk.”

FINANCE HOUDT SPIEGEL VOOR

De business moest met budgettering leren omgaan. Hoe gebeurde dat vroeger?

“Een formeel budgetteringsproces was er niet. We hebben een jaarbudget ingevoerd, aangevuld met een forecast per kwartaal. Concreet houdt dat in dat we vanaf het tweede kwartaal een forecast maken tot het einde van het jaar. Het gebruik van een rolling forecast zou zeker zinvol zijn, zeker voor de topline en de variabele kosten die daar aan gekoppeld zijn. Je mag ook niet vergeten dat we een atypisch bedrijf zijn. Wat we aan de eindklant verkopen is een beleving.”

Gebeurt de budgettering vandaag dan via de klassieke manier, top-down?

“Nee, daar willen we net vanaf. Ik vind het beter om het budget op te bouwen aan de hand van operationele KPI's. Dat zijn goede kapstukken, waarmee je tegelijk ook voldoende voeling houdt met de business. Het budget is dan vooral een spiegel die je de business voorhoudt. Dat laat de business toe om te controleren of ze het juiste inzicht had – en zo niet wat er aan dat inzicht ontbrak. We zien het budget niet als de wet, maar als een middel waar je de realiteit aan kunt aftoetsen. Aan de hand van het budget kun je vaak beter begrijpen waarom en hoe iets evolueert. Daar is het ons om te doen.”

Welke oefeningen kwamen nog aan bod in het kader van de professionalisering van finance?

“Dan denk ik onder meer aan consolidatie. Vroeger bestond daar geen behoefte aan. Intussen hebben we voor de consolidatie Tagetik ingevoerd, een toegankelijke tool die voldoende toekomstgericht en schaalbaar is om onze verdere groei en professionalisering te ondersteunen. Tegelijk is de tool gebruiks- en onderhoudsvriendelijk voor het kleine team dat we vandaag hebben.”

ALLES IN REAL TIME

Welke verdere plannen staan er bij finance nog op de agenda?

“We willen finance verder optimaliseren en efficiënter maken, zeker waar het de uitvoerende taken betreft. Daarnaast willen we finance uitbouwen als een echte partner voor de business. We zitten op een bom aan big data. We willen samen met de business bekijken hoe we daar nuttige informatie uit kunnen halen, bijvoorbeeld onder de vorm van knipperlichten. Dat is de grote uitdaging. Met de analyse van big data zouden we heel snel effecten kunnen meten en meteen op de juiste manier reageren. Van een online marketingcampagne, bijvoorbeeld, kun je dan in real time het effect meten. Wanneer je eerst de resultaten van de maandelijkse closing moet afwachten, kom je met je reactie hopeloos te laat. Voor dat soort vraagstukken moeten de business, finance en IT nauw samenwerken.”

In het voorbeeld dat u aangeeft komt u vanzelf uit bij rapportering in real time. Is dat ook het doel?

“Voor de online activiteiten is dat zeker de bedoeling. Alles wat online is, gebeurt razendsnel en kun je in real time meten en analyseren. Zo komen we ook op het domein van predictive analytics terecht, waarbij het mogelijk is om aan de hand van actuele meetwaarden bepaalde reacties te voorspellen.”

BUITENBEENTJE

Zijn er nog specifieke kenmerken verbonden aan jullie branche?

“Jazeker. We werken in een business waar de eindklant contant en vooraf betaalt. Tegelijk is het een branche waarin het niet altijd evident blijkt om bij onze klanten – zoals de eigenaars van cafés of speelhallen – openstaande bedragen te innen. Cashbewustzijn is in onze sector daardoor wellicht nog net iets belangrijker dan elders. Los daarvan vormt onze sector zonder meer een buitenbeentje in de economie. We zijn één van de meest gereguleerde sectoren. In België bestaat er een goede kanalisering van het spelgedrag. Zowat tachtig procent van de markt is legaal. We ijveren ervoor om dat cijfer nog verder op te drijven. Het klopt dat het grote publiek onze branche soms wat vreemd bekijkt, maar daar staat tegenover dat we een belangrijke bijdrage leveren aan de maatschappij, via tewerkstelling en belastingen.” ◀