



CHRIS VAN DOORSLAER
CEO VAN CARTAMUNDI

22STE SEIZOEN
FINANCIËN BIJ
HET ONTBIJT

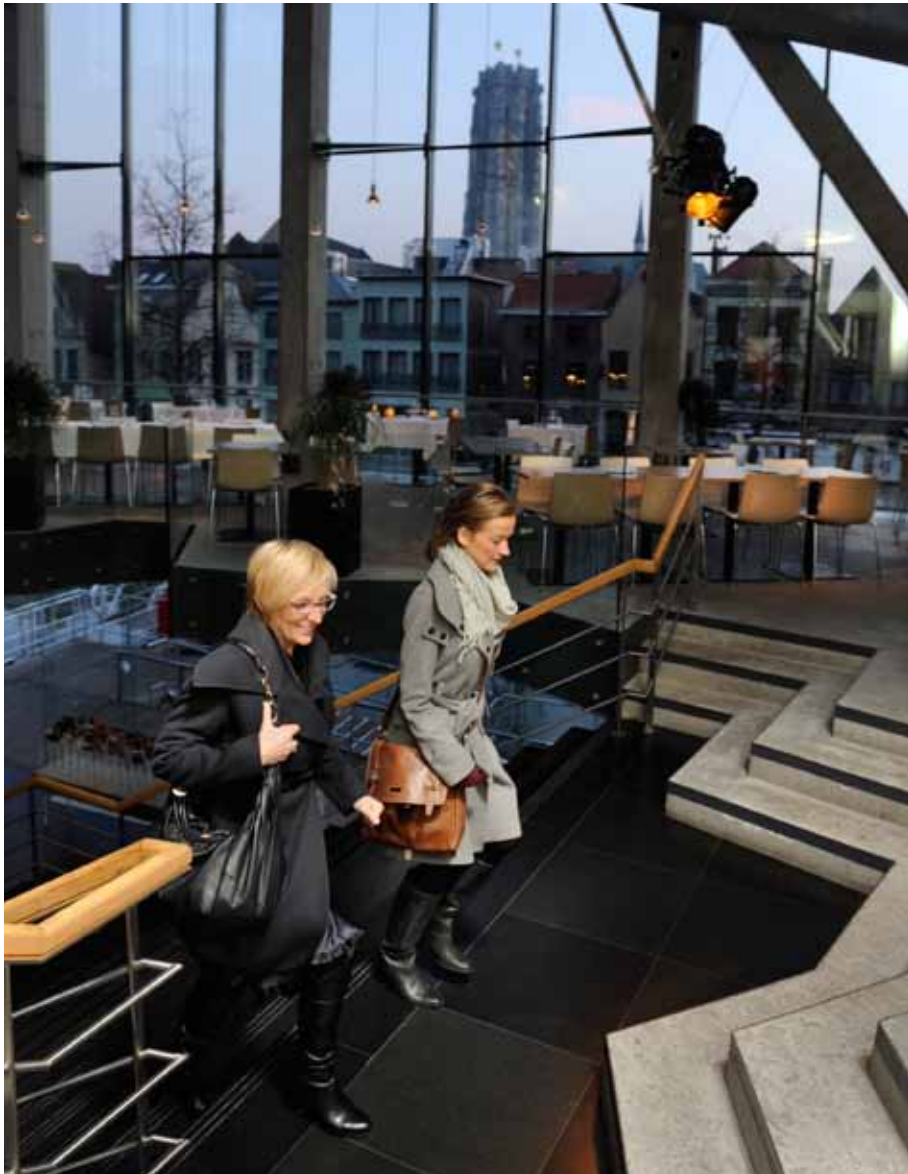


Cartamundi groeit met enorme innovatiekracht uit tot wereldspeler

Op 22 februari 2011 nodigde “Financiën bij het Ontbijt” Chris Van Doorslaer, CEO van Cartamundi uit voor een boeiende uiteenzetting. De ook nu weer talrijk opgekomen aanwezigen leerden er vooral uit dat ook een onderneming die actief is in een op het eerste gezicht oubollige sector zoals die van de speelkaarten met creativiteit en innovatiekracht kan doorgroeien tot een wereldspeler. De manier waarop Chris Van Doorslaer en zijn team het bedrijf uit Turnhout na een dipje snel weer op het juiste spoor zetten en meteen op de wereldkaart plaatsten, verdient niet alleen grote bewondering, maar is bovenal voor tal van andere Belgische bedrijven een inspirerend voorbeeld.

Chris Van Doorslaer, die afstudeerde als burgerlijk werktuigkundig ingenieur en daarna ook nog diploma's behaalde in management en bedrijfskunde, reserve-majoor is bij het leger en deel uitmaakt van de raden van bestuur van Miko en Omega Pharma, kwam in 1997 aan het hoofd van Cartamundi. Het bedrijf zat er toen slecht voor en boekte een verlies van 3 miljoen euro. Dertien jaar later haalt het met 1.200 medewerkers die tewerkgesteld zijn in 8 fabrieken en in 13 verkoopkantoren die in de hele wereld verspreid zijn een omzet van 147 miljoen euro en boekt het een winst van 3 miljoen euro. Ook de toegevoegde waarde van 70 miljoen euro, de EBITDA van 21 miljoen euro en het eigen vermogen van 48 miljoen euro zijn op zijn zachtst gezegd indrukwekkende cijfers. Maar die komen natuurlijk niet zomaar op het bord. Ze zijn het gevolg van een doordachte strategie en vooral van het feit dat in die strategie creativiteit en innovatie een cruciale rol spelen.





De naam verklapt de missie

Speelkaarten zijn voor de mensen altijd belangrijke ontspanningsproducten geweest. Kort na de Franse revolutie zijn ze via Venetië vanuit China ook in België opgedoken. En de eerste Belgische firma die er zich in specialiseerde was Brepoels, ook uit Turnhout. In de 19de eeuw specialiseerden ook twee andere Turnhoutse families – Van Genechten en Bremans – zich in de productie van kaarten. In 1970 fuseerden ze tot Cartamundi. “Die naam”, zo zegt Chris Van Doorslaer, “is natuurlijk niet toevallig gekozen. Hij drukt ook volledig onze missie uit. We willen immers een wereldreferentie zijn rond alles wat te maken heeft met de innovatie, de productie en de verkoop van speelkaarten en kaarten voor spellen.” Het onderscheid tussen speelkaarten en kaarten voor spellen is belangrijk. De eerste categorie omvat de zogenaamde retailkaarten, de premiumkaarten en de casinokaarten, in de tweede vinden we onder meer de kaarten die Cartamundi in 27 talen maakt voor het gezelschapsspel Monopoly van Hasbro en de verzamelkaarten, zoals onder meer Pokemon. Cartamundi kon met die missie in het achterhoofd tot het einde van de vorige eeuw een bescheiden maar wel gestadige groei neerzetten, maar moest in 1997 voor het eerst verlies laten optekenen in de boeken.



De naam ‘Cartamundi’ drukt volledig onze missie uit. We willen een wereldreferentie zijn rond alles wat te maken heeft met de innovatie, de productie en de verkoop.



Het logo toont de strategie

“Op dat moment was het tijd om onze strategie goed tegen het licht te houden”, zegt Chris Van Doorslaer, die toen zijn intrede maakte bij het bedrijf. “We begonnen met een SWOT-analyse met de hulp van de consultants van Arthur D. Little. Daaruit kwam onder meer naar voor dat het met de kwaliteit en de prijzen van onze producten wel snor zat, maar dat tegelijk niet alle klanten konden rekenen op de uitstekende dienstverlening die we wel konden opbrengen voor onze grootste accounts, zoals speelgoedgigant Hasbro. In het domein van de levertijden en de service schoten we te kort. Op basis van de resultaten van die analyse hebben we besloten om alles te zetten op onze core business van speelkaarten en kaarten voor spellen en geen andere producten te gaan maken of te verdelen. We schoven ook twee belangrijke doelstellingen naar voor: een cashflow van 10% en een jaarlijkse omzet groei met dubbele cijfers. Tussen het op papier zetten van die ambities en het waarmaken ervan ligt natuurlijk altijd een belangrijke kloof. Daarom hebben we meteen ook de vijf elementen vooropgezet die moesten helpen om het doel waar te maken: manufacturing excellence, customer

intimacy, interne en externe groei en innovatie. De vooropgestelde uitmuntendheid bij de productie heeft zich onder meer vertaald in investeringen in unieke heen- en weer drukpersen en het installeren van camera's die opnames maken van de producten zodat we ze meteen kunnen vergelijken met de vooropgestelde referentie. Eén en ander heeft erin geresulteerd dat onze grote zwakte van dertien jaar geleden – de lange levertijden – helemaal is weggewerkt. We kunnen er nu prat op gaan dat meer dan 95% van de producten op tijd geleverd worden. Een belangrijk element om de kwaliteit te verzekeren is naast de investeringen in productiefaciliteiten die op technisch niveau “state of the art” zijn, ook de aandacht die we besteden aan de tevredenheid van de medewerkers. Het zijn





nog altijd de mensen die de kwaliteit moeten waarmaken. Op dezelfde manier proberen we voor alle producten ook de klanten van heel nabij bij ons kwaliteitsstreven te betrekken. Daarvan kan ik talrijke voorbeelden aanhalen, maar tot de meest tot de verbeelding sprekende behoren ongetwijfeld de geurkaarten die we voor een aantal partners hebben ontwikkeld en de kaarten die zijn uitgebracht naar aanleiding van het WK voetbal van vorig jaar in Zuid-Afrika en die het mogelijk maken het gezicht te schminken. Het dicht bij de klant zitten, hebben we vertaald in de opening van fabrieken in onder meer de Verenigde Staten, Duitsland en Brazilië en verkoopkantoren in onder meer Frankrijk, Nederland en Zwitserland. Momenteel zijn we ook aan het uitkijken naar verdere uitbreiding in onder meer China en Japan. Om te illustreren hoe sterk verankerd het principe is om dicht bij de klant te zitten, kan ik bijvoorbeeld verwijzen naar het feit dat we onze kaarten ook verdelen in de Sint Elisabethbasis, het Belgische poolstation op Antarctica. Bij al onze initiatieven om naar de klant toe te gaan, is er sprake van een evenwichtige verhouding tussen eigen initiatieven om in het buitenland fabrieken en verkoopkantoren op te richten en externe overnames. Die externe overnames doen we altijd op eigen kracht en kenmerkend ervoor bij ons is dat ze echt aanleiding geven tot grote synergiën. Want in een synergieverhaal dat alleen gestoeld is op de notie van beter te kunnen aankopen, geloof ik niet.”



We kunnen er nu
prat op gaan dat
meer dan 95% van
de producten op tijd
geleverd worden.





Als er voldoende creatief wordt nagedacht, kunnen een technologische hype en 'oubollige' speelkaarten perfect hand in hand gaan



Innovatie en creativiteit zijn de toverwoorden

Het kernwoord dat als basis dient voor het succes van Cartamundi is innovatie. Chris Van Doorslaer weet ook dat het tegenwoordig een dooddoener is. "De kunst is", zo zegt hij "om je als bedrijf elke dag weer opnieuw in vraag te stellen en te zoeken naar mogelijkheden die op basis van de core business voor een mooie toegevoegde waarde kunnen zorgen." Ook hiervan kan Cartamundi tal van voorbeelden voorleggen. Het vroegere statische gegeven van de Panini voetbalprentjes is door Cartamundi bijvoorbeeld omgebogen in een dynamisch initiatief: elke week van de voetbalcompetitie worden 6 kaarten uitgebracht die de actie van het voorbije voetbalweekend tonen. Er zijn inmiddels zo'n 25.000 mensen die deze kaarten willen verzamelen. De succesvolle actie die Cartamundi met Delhaize opzette rond de Disney Pixarkaarten is een ander mooi voorbeeld. "We proberen ook in te spelen op de technologische ontwikkelingen", zegt Chris Van Doorslaer. "Zo zijn we begonnen met de ontwikkeling van iCards, magische internetkaarten, waarmee de gebruikers meteen het resultaat kunnen laten zien van wat ze doen via de webcam. Het bewijst dat een supermoderne en technologische hype zoals "augmentend reality" en een op het eerste gezicht ietwat oubollige sector zoals die van de speelkaarten best hand in hand kunnen gaan, als er maar voldoende creatief wordt nagedacht."



De waarden maken deel uit van de bedrijfscultuur

Cartamundi en Chris Van Doorslaer hechten duidelijk ook veel belang aan eenvoudige communicatie. “Onze missie staat in onze naam, onze strategie in ons logo en onze waarden hebben we samengevat in het letterwoord RECI, wat staat voor reliability, entrepreneurship, cooperation en involvement. Die waarden trekken we consequent door in onze hele bedrijfscultuur.”



De uiteenzetting van Chris Van Doorslaer en het feit dat hij sterk de nadruk legt op het feit dat zijn “oude” industrie dankzij creativiteit en innovatiekracht kan meesurfen op de golven van de nieuwe technologie zette Frederik Delaplace, redactiedirecteur van De Tijd nog aan tot de vraag hoe belangrijk de drukkerij uiteindelijk nog is voor Cartamundi. Blijft die ook overeind in de tijden van iPads en andere tablets? Volgens Chris Van Doorslaer staat dat buiten kijf. “Het is een én/én-verhaal. Het is zoals met boeken. Hoe dan ook zullen er altijd mensen blijven bestaan die liever een goed oud boek in handen kunnen nemen en doorbladeren. Op dezelfde manier zullen mensen ook altijd graag rond de tafel blijven zitten om met de kaarten in de handen een activiteit – een spel, een discussie over de verzamelwaarde ervan – te blijven doen. Ondertussen hebben we met zoveel partners uitstekend samengewerkt dat ik ervan overtuigd ben dat onze strategie ons ook in de toekomst in staat zal stellen om op dezelfde weg voort te gaan.”

Geert Degrande

Voor belangrijke zaken
neemt u De Tijd.

DE TIJD
www.tijd.be



Robert Half®

Pour les questions
qui comptent.

LEcho
www.echo.be

www.financial-breakfasts.be

