

TIJDSCHRIFT

# FINANCIËEL MANAGEMENT

#3 | OKTOBER / NOVEMBER 2011 | FM.NL

ALEX VAN  
GRONINGEN



**Team Rolflex  
OUTSOURCING  
CREDITMANAGEMENT  
BIEDT FLEXIBILITEIT**

**Logistiek & Finance  
OPTIMALISEREN VAN  
KOSTEN, MARGE &  
WERKKAPITAAL**

**Discussie Finance  
Professionals  
Netherlands  
TIPS VOOR  
LIQUIDITEITSPROGNOSES**

**CREDIT  
expo**  
**Beurswijzer  
Credit Expo 2011**  
Donderdag 10 november 2011  
Nieuwegein Business Center  
Blokhoeve 1, 3438 LC Nieuwegein

**CREDITMANAGEMENT &  
WERKKAPITAAL SPECIAL**

# Geen kille cijfers, maar vlamme rapportages

Punt

Echt  
Verhoeve

## Écht financiële professionals

Heeft u behoefte aan financiële kennis of tijdelijk personeel? Daag Verhoeve uit en laat uw vraag beantwoorden met een oplossing die leidt tot het behalen van uw doelstelling. Verhoeve biedt u de benodigde kennis en capaciteit gericht op accounting en control. Hierbij kan het gaan om het opzetten van een Shared Service Center, het optimaliseren van uw planning & control cyclus of de administratieve organisatie. De operationele en strategische diensten van Verhoeve zijn op maat gesneden en aangepast aan uw specifieke wens en situatie. Verhoeve is uw partner voor alle financiële vraagstukken.

## Écht Verhoeve

De basis van Verhoeve wordt gevormd door het netwerk van opdrachtgevers en medewerkers met elk een eigen specialisme, ambitie en visie. De cultuur van Verhoeve wordt gekenmerkt door openheid en transparantie en is daarbij innovatief, nuchter en resultaatgericht. Deze cultuur is duidelijk zichtbaar in de omgang met alle opdrachtgevers. Écht Verhoeve betekent aandacht voor het individu, ontwikkeling en talent. Met oog voor kansen en mogelijkheden. Hierdoor is de organisatie sterk en succesvol. Dit geldt ook voor de dienstverlening.

Heeft u behoefte aan **échte professionals**? Ga naar [verhoeve.com/opdrachtgevers](http://verhoeve.com/opdrachtgevers) en ontdek de mogelijkheden voor uw organisatie.

Verhoeve detacheert professionals in

- HR
- Finance
- Techniek

Verhoeve, talent dichtbij  
[www.verhoeve.com/opdrachtgevers](http://www.verhoeve.com/opdrachtgevers)

**Coverstory**

**Team Rolflex**

Gestaag groeien met financieel gezonde klanten. Dat is in het kort de ambitie van Rolflex, leverancier in gepatenteerde industriële deuren. Omdat de organisatie veel exporteert is goed creditmanagement essentieel om risico's te beheersen. Maar in plaats van dit zelf te doen heeft Rolflex gekozen het volledige creditmanagement uit te besteden. Dga Joost Megens bevalt dit goed. 'Onze sales mensen hebben hun handen vrij voor verkoop, en ING zorgt dat de strakke betaalafspraken worden nageleefd.'

**Pagina 9**



**Beurswijzer  
Credit Expo 2011**

Alles wat de markt voor creditmanagement heeft te bieden en alles wat er aan actualiteiten speelt kunt u op donderdag 10 november 2011 zien in het Nieuwegein Business Center tijdens de 7e Credit Expo. Meer dan 45 gespecialiseerde bedrijven tonen de mogelijkheden van software, handelsinformatie, e-invoicing, kredietverzekering, outsourcing en nog veel meer. Sprekers zijn onder andere Jan Adriaanse (Hoogleraar Turnaround Management) en Wilma Arends (Winnaar Credit Management Award 2011). Van deze experts zijn in dit nummer van Financieel Management ook bijdragen te lezen.



**Checklist  
3 basisvoorwaarden voor Value Based Credit Management**

De grootste fout die credit managers in hun leven maken is het berekenen van de DSO (Days of Sales Outstanding) en het presenteren van de DSO als stuurvariabele. De DSO is om meer dan één reden een farce majeure. Dat stelt financieel expert Jean Gieskens in deze checklist voor Value Based Credit Management. Voor de implementatie van VBCM geldt dezelfde Hollandse wijsheid als voor elk ander implementatietraject: bezint eer gij begint!



**Expert Visie  
Vincent van Viersen over de credit manager anno 2011**

Met het versturen van aanmaningen haalt de credit manager het vandaag de dag niet, maar hoe dan wel? Volgens Vincent van Viersen, die in 2010 de Credit Management Award binnensleepte, moeten credit managers zichzelf op de agenda van Verkoop weten te zetten. Ook is de tijd aangebroken om verregaand te gaan automatiseren, want als de economie weer aantrekt, moet je als credit manager klaar zijn om de groei te managen. Met de bestaande bezetting wel te verstaan.

**04 Voorwoord**

**06 Credit Update**

**13 Column**

Peter J. van Dongen: Is de balans nog wel in balans?

**14 Discussie Finance Professionals Netherlands**

Het opstellen van liquiditeitsprognoses: Inzichten van Financials

**17 De Praktijk**

Financiële gezondheid van vandaag geen garantie toekomst

**20 Credit Trend**

Logistiek & Finance: Optimaliseren van kosten, marge en werkkapitaal

**23 Gastbijdrage**

Het nieuwe declareren: Over procesoptimalisatie gesproken!

**25 Thema Artikel 1**

5 onderwerpen die de SEPA-businesscase versterken

**31 Thema Artikel 2**

Integrale aanpak: Werkkapitaalmanagement in de praktijk

**38 Thema Artikel 3**

Voorspelbaar en solide: Werkkapitaalmanagement anno 2012

**40 Carrière Zaken**

Cindy Smeele, Agium: 'Van capaciteitsinvuller naar strategisch partner'

**42 Vacatures**

**44 Leveranciers**

**46 Colofon**

# Creditmanagement: de volgende stappen

Het klassieke creditmanagement kennen we wel; aanmaningen versturen, nabellen, incasso's, et cetera. In deze special van Tijdschrift Financieel Management kijken we verder. Waar moet een credit manager aan voldoen in de turbulente wereld waarin we leven? Ook besteden we aandacht aan professioneel werkkapitaalmanagement waarvan het belang nog wel eens wordt onderschat. Het is namelijk cruciaal voor bedrijven, zowel voor groei als voor overleving. Bij Gazelle passen ze daarom integraal werkkapitaalmanagement toe. Om de noodzakelijke verandering in de bedrijfsvoering mogelijk te maken was een structureel betere cashpositie nodig. De methodiek en implementatie hiervan wordt in dit nummer toegelicht. Dr. Walther Ploos van Amstel duikt met ons in de wereld van de supply chains. Hoe valt er financiële winst te behalen met slimme logistieke inrichting en het optimaliseren van voorraden?



**Jeppe Kleynveld**  
Hoofdredacteur Tijdschrift Financieel Management  
en FM.nl

**H**et zijn economisch gezien nog altijd barre tijden. De laatste raming van het Centraal Plan Bureau rekent voor 2012 op 1,0 procent economische groei. Dit is beduidend minder dan de verwachtingen die eerder dit jaar door het CPB werden uitgesproken. Vincent van Viersen, winnaar van de Credit Management Award 2010, kijkt in dit nummer naar de lange termijn. De economie zal op den duur aantrekken en daar moet de credit manager zich op voorbereiden. Dus automatiseren, klanten selecteren waarmee strategische groei bereikt kan worden en het nog vloeiender laten verlopen van de cash-bewegingen binnen zijn/haar onderneming. Haal de verstoringen uit de processen!

De onderneming behoeden voor betalingsrisico's is traditioneel gezien de belangrijkste taak van de creditmanagement functie. In deze complexe tijd gaat het behoeden van de onderneming voor risico's een stuk verder. Zo is het risico op faillissement meer dan ooit aanwezig. Volgens hoogleraar Turnaround Management Jan Adriaanse heeft dat niet

hoofdzakelijk te maken met de gevolgen van de economische crisis, maar met de verdergaande technologisering en globalisering die op ons af komt. Vanaf nu zal het bedrijfsleven in een permanente staat van turbulentie verkeren. Met name bedrijven met een lange historie zullen het moeilijk krijgen. Hoe langer een onderneming bestaat, des te moeilijker het is om diepgewortelde uitgangspunten van haar bedrijfsmodel te wijzigen. Adriaanse legt verderop in dit nummer zijn visie uit.

Behalve bij risicobeheersing, zijn credit managers tegenwoordig vaak veel meer betrokken bij het strategische reilen en zeilen van hun organisatie. Zo is Value Based Credit Management (VBCM) in opkomst. Binnen het VBCM wordt er niet langer gewerkt met DSO (Days Sales Outstanding) maar worden prospects en klanten gesegmenteerd op basis van de toegevoegde waarde die zij de organisatie kunnen bieden. De performance van de debiteuren wordt berekend aan de hand van de DR (defaultratio: wanbetalingsfactor) en de TCO (Total Cost of Ownership) van de debiteurenportefeuille. Jean Gieskens geeft de 3 basisvoorwaarden voor de implementatie van VBCM, zodat het geen losse flodder wordt.

Natuurlijk is het ook een aanlokkelijke propositie om het volledige creditmanagement te outsourcen, zoals de groeiende producent van gepatenteerde roldeuren Rolflex heeft gedaan. Het bedrijf kan zich nu volledig richten op gezonde groei, terwijl betalingen en kredietrisico's op klantvriendelijke manier worden gemanaged. Algemeen Directeur Joost Megens en Export Manager Frank Duenk leggen de businesscase uit. Kortom, in dit nummer vindt u allerhande best practices om uw creditmanagement naar een hoger plan te brengen. Hopelijk biedt u dit de nodige inspiratie.

U vindt in dit nummer ook de Beurswijzer voor de 7<sup>e</sup> Credit Expo, de grootste vakbeurs op het gebied creditmanagement, die plaatsvindt op donderdag 10 november 2011 in het Nieuwegein Business Center. ■

# Where insight meets overview

Brunel Finance brengt niet alleen de grote Nederlandse bedrijven en de beste specialisten bij elkaar. We gaan verder. Veel verder. Onze managers bieden pure knowhow. Houden de zaken strak in de hand. En gaan écht een resultaatverplichting aan. Blijven betrokken. Bij elk project. Waarbij continu inzicht en overzicht centraal staan. Omdat we weten dat juist nu - misschien wel meer dan ooit - het resultaat telt. Voor kandidaat én opdrachtgever. Benieuwd naar uw opties?

**Let's meet op [brunel.nl](http://brunel.nl)**



**Brunel**  
access to excellence

## 'Scandinavische model werkt'

Het Nederlandse bedrijfsleven boekte in 2010 een recordbedrag van bijna 15 miljard euro af aan onbetaalde rekeningen. Dat blijkt uit de European Payment Index 2011 van Intrum Justitia. Consumenten betaalden hun rekeningen na gemiddeld 33 dagen. Overheid en bedrijven deden er gemiddeld respectievelijk 47 en 43 dagen over. Ruimschoots langer dan de standaard betalingstermijn van 30 dagen. Op tijd betalen van alle rekeningen in Europa zou het Europese bedrijfsleven een financiële impuls van 312 miljard euro opleveren. Europa laat een duidelijke tweedeling zien als het gaat om niet of te laat betalen. Noord-Europese landen als Finland, Zweden en Noorwegen scoren aanzienlijk beter dan Zuid-Europese landen waaronder Portugal en vooral Griekenland. Edwin Prevoo, Managing Director van Intrum Justitia Nederland, wijt het verschil in betaalgedrag met name aan de verschillen in wetgeving. Zo is aantoonbaar dat het 'Scandinavische model' werkt. In Scandinavië zijn debiteuren verplicht om – naast de wettelijke rente – een boete te betalen wanneer rekeningen niet of niet op tijd worden voldaan. 'De cijfers laten zien dat het risico op non- of te late betaling hierdoor flink daalt', verduidelijkt Prevoo. Rekeningen in Finland, Zweden en Noorwegen worden veel sneller betaald dan in Griekenland. Het verschil met Nederland is echter ook opvallend: in Nederland wordt slechts 55 procent van de facturen binnen 30 dagen betaald, terwijl dit in Zweden 70 procent is. Intrum Justitia pleit voor vergelijkbare wetgeving in Nederland als in Scandinavië. Op dit moment ligt een wetsvoorstel op tafel dat slechts de hoogte van de incassokosten in het minnelijke incassotraject bepaalt. Hiervoor is voortaan 40 euro beschikbaar. 'Veel te weinig', aldus Prevoo.

Lees meer: [FM.nl/content/view/15435](http://FM.nl/content/view/15435)

## Vrijdag beste betaaldag

Inzicht in het betaalgedrag van klanten maakt het mogelijk om hierop in te spelen en zo het betaalgedrag enorm te stimuleren. Het is dus nuttig om te weten wanneer je klanten hun betalingstransacties uitvoeren. Uit het Credit Management Trendmeter onderzoek van OnGuard blijkt dat vlak voor het weekend, op donderdag en vrijdag,

maar liefst 55 procent (waarvan 29 procent op de vrijdag) van de rekeningen wordt overgemaakt. Op dat moment worden veelal meerdere facturen in één keer betaald. Door aan het begin van de week contact op te nemen met uw klant, met het verzoek de betalingen nog voor het weekend over te maken, kunt u dus direct resultaat boeken. Het gaat weer beter met de betalingsmoraal in Nederland. Een ruime meerderheid (74%) van de credit managers spreekt over een goed tot redelijk betalingsmoraal. Veel credit managers (40%) hebben dan ook het aantal dagen dat een factuur open staat, zien dalen. Slechts drie op de tien klanten betaalt niet binnen de betalingstermijn.

Lees meer: [FM.nl/content/view/15595](http://FM.nl/content/view/15595)

## Verbeteren werkkapitaal hoog op agenda

Kostenreductie en het verbeteren van het werkkapitaal staan nog altijd hoog op de agenda van bestuurders. Dit blijkt uit onderzoek dat KPMG iedere zes maanden verricht onder 1.500 algemeen en financieel directeuren van bedrijven in ruim twintig landen in Europa en het Midden-Oosten. Voor de helft van de ondervraagde bestuurders heeft het doorvoeren van veranderingen in de bedrijfsvoering om kostenreductie te realiseren de hoogste prioriteit.

Ruim 40 procent vindt het verbeteren van het werkkapitaal het belangrijkste onderwerp. Tom van der Heijden, Head of markets bij KPMG zegt; 'Deze bevindingen laten goed zien waar we ons ongeveer in de economische cirkel bevinden. Veel bedrijven zijn nog bezig om de grondbeginselen van het zaken doen weer op orde te krijgen. Groeiverwachtingen worden niet gehaald en de kansen die ontstaan worden nog niet verzilverd. Daarom stort menig bestuurder zich op datgene waarop hij wel grip heeft, de kosten van de bedrijfsvoering. Tot nu toe zijn veel bedrijven echter vooral succesvol geweest in het reduceren van kosten die met name met capaciteit te maken hebben, zoals de kosten van personeel en voorraden. Nu wordt het echter tijd om wat dieper te graven en te kijken naar het reduceren van kosten die hen een concurrentievoordeel opleveren.'

Lees meer: [FM.nl/content/view/15597](http://FM.nl/content/view/15597)

## E-invoicing wacht op doorbraak

Behoudzucht en wet- en regelgeving remmen invoering van E-invoicing af. Ook de recessie zit deze liberale vechtmak in de weg. Daardoor missen bedrijven en overheden aanzienlijke besparingsmogelijkheden. Dat blijkt uit het rapport 'Trends in E-invoicing 2011-2012' van AME Research. Het rapport onderzoekt de markt voor elektro-





## 80 procent probleemschulden kan vroegtijdig worden ontdekt

Als het Landelijk Informatiesysteem Schulden (LIS) al had bestaan, dan waren problematische schulden in 80 procent van de gevallen vroegtijdig ontdekt. Dat had heel veel menselijk leed en kosten voor de samenleving kunnen voorkómen. Dat blijkt uit een door onderzoeksbureau Social Force uitgevoerd onderzoek. LIS is een initiatief van een groot aantal maatschappelijke instellingen en brancheorganisaties. Onderzoekster lector dr. Nadja Jungmann noemt het opvallend, dat mensen met problematische schulden vóór een systeem als LIS zijn. 71 procent van de in het onderzoek geïnterviewde mensen die in de schuldhulpverlening zitten, is voorstander van een systeem als LIS. 19 procent is neutraal en 10 procent afwijzend. Een cruciaal onderdeel van LIS is de registratie van hoge huur- en energieschulden. Uit het onderzoek blijkt dat die een belangrijk signaal zijn voor uit de hand lopende schulden. Reden voor het onderzoek is de bezorgdheid over de sterk toenemende schuldenproblematiek in Nederland. Ongeveer 1,8 miljoen Nederlandse huishoudens hebben betalingsachterstanden. Circa 10 procent – rond de 700.000 gezinnen – kampt met problematische schulden. Joke de Kock: 'De afgelopen tien jaar is het aantal problematische schuldsituaties verdrievoudigd. Door schulden met LIS vroegtijdig te signaleren, kunnen we ontzettend veel persoonlijke ellende voorkomen.'

Nadja Jungmann (Social Force) en Joke de Kock (NVVK) spreken beiden over de toenemende schuldenproblematiek in Nederland op de 7e Credit Expo op donderdag 10 november 2011 in het Nieuwegein Business Center.

**Bron:** NVVK

nisch factureren en betalen. In de meest ideale situatie gaat dit E-invoicing voor 100 procent elektronisch, zonder papier en gescande documenten. Zover is het nog lang niet. Verschillende wet- en regelgeving, gewoonten en gebruiken per land en vereisten aan facturen per sector remmen doorbraken af. De technologie is er, maar nog te vaak gebaseerd op documentmanagement en niet op 100 procent elektronisch dataverkeer. Invoering vergt in waardeketens samenwerking, want als de leverancier wel voorzieningen treft en de afnemer niet dan is het rendement weg. In Nederland en andere Europese landen zijn naar schatting meer dan 500 aanbieders van software en diensten, naast de activiteiten van banken, consultants en betaaldiensten.

De overheid stimuleert E-invoicing met de Expertgroep Adoptie e-Factureren, Digi-poort en de beraadgroep Standaard Business Reporting, maar oefent geen dwang uit. Kenmerkend is het liberale vechtkarakter van de markt die nog nauwelijks consolidatie kent. Ondanks de bewezen omvangrijke besparingen die invoering van E-invoicing met zich meebrengen leiden trouw aan bestaande bewezen systemen en bezuinigingen bij overheid en bedrijfsleven in de eerste helft van 2011 tot het ontbreken van marktgroei. Omdat E-invoicing technisch kan en besparingen oplevert ligt een doorbraak van de markt in de komende jaren in het verschiet. De marktpenetratie is momenteel 5-10 procent, terwijl vrijwel alle consumenten al internet bankieren.

**Bron:** Creditexpo.nl

## Grote nadelen verhoging griffierechten

De wetgever heeft de griffierechten binnen een jaar twee keer verhoogd. In 2013 dienen alle rechtszaken kostendekkend te zijn, waarmee 240 miljoen euro in de schatkist zou moeten vloeien. Hierdoor zullen de griffierechten nog verder gaan stijgen. Uit onderzoek van marktonderzoekorganisatie Synovate blijkt dat bij de huidige griffierechten al 19 procent af ziet van een rechtszaak. Als de griffierechten worden verhoogd zoals het kabinet wil, loopt dit percentage op naar 34 procent van de Nederlanders. Het wordt dus veel duurder voor consumenten en bedrijven om hun recht te halen. In feite wordt er een dermate hoge financiële drempel opgeworpen voor consumenten en bedrijven, dat die het zich niet langer kunnen veroorloven om hun zaak voor de rechter te brengen. Het recht van alle Nederlanders tot onbelemmerde toegang tot de rechter komt daarmee in het geding. Dit brengt allerlei maatschappelijke en economische risico's met zich mee.

**Bron:** M.O.C. Stoof (Algemeen Directeur OmniCas Incassobureau B.V.)  
via Creditexpo.nl

HET VAK VAN DE CONTROLLER IN VIJF DONDERDAGEN

ALEX VAN  
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

# CONTROLLER VOOR IEDEREEN DIE WERKT OF GAAT WERKEN ALS CONTROLLER IN EEN WEEK

## NIEUW

Alle deelnemers kunnen gebruik maken van een personal coach die al meer dan **1000** finance professionals heeft begeleid.

**Controller in een Week** beslaat vijf hele dagen waarin alle facetten van het werkgebied van de hedendaagse controller aan bod komen. **De opleiding** is bestemd voor iedereen die werkt of gaat werken als controller maar nog geen specialistische opleiding heeft gevolgd.

**5 donderdagen van 9.30 tot 17.30 uur, kies een van de volgende data:**

- 10, 17 en 24 november, 1 en 8 december 2011, Courtyard by Marriott Hotel Amsterdam Airport
- 15, 22 en 29 maart, 5 en 12 april 2012, Hotel Mercure Amsterdam Airport
- 31 mei, 7, 14, 21 en 28 juni 2012, Carlton President Utrecht/Maarsse

Deelnemers geven de opleiding, de docenten en de locatie een 8 en merken op: "Intensieve opleiding met inspirerende docenten", "Ik heb nu een veel beter zicht op de controller functie en waarop ik moet sturen", "De docenten hebben een enorme kennis van zaken, veel praktijkvoorbeelden en erg aangename presentaties."

CFO FM.NL  
FINANCIËEL MANAGEMENT

30 PE-PUNTEN





# Joost Megens, Rolflex: 'Outsourcing Credit Management opent meer deuren'

Door Jeppe Kleyngeld

GESTAAG GROEIEN MET FINANCIËEL GEZONDE KLANTEN. DAT IS IN HET KORT DE AMBITIE VAN ROLFLEX, LEVERANCIER IN GEPATENTEERDE INDUSTRIËLE DEUREN. OMDAT DE ORGANISATIE VEEL EXPORTEERT IS GOED CREDITMANAGEMENT ESSENTIEEL OM RISICO'S TE BEHEERSEN. MAAR IN PLAATS VAN DIT ZELF TE DOEN HEEFT ROLFLEX GEKOZEN HET VOLLEDIGE CREDITMANAGEMENT UIT TE BESTEDEN. DGA JOOST MEGENS BEVALT DIT GOED. 'ONZE SALES MENSEN HEBBEN HUN HANDEN VRIJ VOOR VERKOOP, EN ING ZORGT DAT DE STRAKKE BETAALAFSPRAKEN WORDEN NAGELEEFD.'

Van links naar rechts: Frank Duenk, Export Manager Rolflex  
Herman Sjoerds, Manager Credit Management Consultancy ING Commercial Finance  
Joost Megens, Algemeen Directeur Rolflex

**V**lakbij de Duitse grens in de achterhoek ligt de plaats Ulft, dat omringd is door enkele natuurgebieden. Dit charmante dorp is de vestigingsplaats van vele mooie MKB-bedrijven, die nog altijd de spil vormen van de Nederlandse economie. Een voorbeeld van zo'n bedrijf is Rolflex, een solide MKB-speler die uitblinkt in innovatie. Met het unieke product dat Rolflex vervaardigt, gepatenteerde bedrijfsdeuren, zou het bedrijf potentieel heel hard kunnen groeien, maar algemeen directeur Joost Megens wil 'in control' blijven. 'Natuurlijk willen we groeien, maar wel beheerst', aldus de ondernemer die sinds 1990 aan het hoofd staat van het familiebedrijf.

Voor dit interview met Tijdschrift Financieel Management zit Megens samen met zijn Export Manager Frank Duenk en Herman Sjoerds, Manager Credit Management Consultancy bij ING Commercial Finance. Als gestaag groeiend bedrijf – met veel exportactiviteit – heeft Rolflex ervoor gekozen het creditmanagement volledig uit te besteden aan ING Commercial Finance.

### Strategie en innovatie

Export Manager Frank Duenk is sinds 1994 bij Rolflex werkzaam, een tijd waarin het bedrijf nog weinig aan export deed. Het bedrijf was bezig met de ontwikkeling van een uniek nieuw product, de Compact Door, waarmee zij sindsdien succesvol aan de weg timmert. 'Export is een hele nieuwe tak van sport voor Rolflex geworden', aldus Duenk. 'Het gepatenteerde product dat wij hebben ontwikkeld is eigenlijk een samenvoeging van de overheaddeur – een deur met railsysteem die je volledig naar binnen kunt duwen – en de roldeur die je kunt oprollen tot een flinterdun pakketje. Het nadeel van het eerste type deur is dat je binnen in je magazijn of gebouw veel ruimte nodig hebt. Het nadeel van de roldeur is dat deze van zeer dun materiaal gemaakt is. Onze gepatenteerde Compact Door lost beide problemen op omdat deze is opgebouwd uit sterke panelen gemaakt uit isolatiemateriaal. Ook is de deur opvouwbaar. De Compact Door bespaart ruimte en energie.'

Wat Rolflex ook onderscheid van concurrenten is dat zij in staat zijn deuren naar klantwens te vervaardigen. 'Onze deuren zijn maatwerk en niet *one size fits all*', aldus Megens. De kwaliteit is van het hoogste niveau en dat is terug te zien in de klantenkring. Op de website van Rolflex pronken de logo's van onder meer Airbus, Amsterdam Arena, McLaren Automotive en TNT Express. Allen bedrijven, die zeer hoge kwaliteitseisen stellen. 'Onze strategie is ook heel nadrukkelijk op kwaliteit gericht', stelt Megens. 'We zitten in een vechtersmarkt, waarin veel

## 'WE HEBBEN NIKS AAN EEN VERKOOP ALS DIE NIET BETAALD WORDT.'

prijzstunters zitten. Wij willen producten maken die je met argumenten dusdanig kunt verkopen dat je niet met deze prijzenslag hoeft mee te gaan.'

Herman Sjoerds geeft bij ING Commercial Finance leiding aan het team Credit Management Consultancy. Met zijn consultants ondersteunt hij klanten en zijn bancaire collega's in uitbestedingstrajecten voor creditmanagement. Zijn klant Rolflex ziet hij als een oersolide bedrijf met groeipotentie dat enorm goed presteert in een nichemarkt. Sjoerds: 'De kracht van Rolflex zit in de productkwaliteit en het innovatieve vermogen. Zo wordt duurzaamheid steeds belangrijker voor bedrijven. Hier speelt Rolflex op in, door deuren te maken die heel snel open en dicht gaan waardoor energie wordt bespaard. Joost is een ondernemer die gelooft in automatisering zowel op het vlak van financiën als de productie van deuren. Alle machines die Rolflex gebruikt heeft het bedrijf zelf ontwikkeld. Voordeel hiervan is dat het maatwerk is en aanzienlijk goedkoper dan het aanschaffen van machines.

De technische kennis vertaalt Rolflex door naar haar klanten in zowel binnen- als buitenland. Dat zijn doorgaans dealers in industriedeuren die de gewilde producten van Rolflex lokaal kunnen afzetten en daarbij direct de montage verzorgen. Rolflex organiseert veel trainingen voor deze partijen. 'Dat is waar men hier op inzet', aldus Sjoerds. 'Samenwerken met lokale partners, topkwaliteit leveren, herhalingsaankopen stimuleren en zo hun solide positie behouden en verder uitbreiden. Liever gestage groei met betrouwbare partners dan verdubbeling van de omzet met een daling in kwaliteit in de breedste zin. Dat is de filosofie.'

### Export en creditmanagement

Alle producten die Rolflex verkoopt vervaardigen zij zelf. 30 procent wordt in Nederland weggezet en de overige 70 procent wordt geëxporteerd. 'We hebben een netwerk van 260 dealers dat zich over vrijwel heel Europa uitstrekt', vertelt Duenk. 'Dat netwerk is vrij dicht omdat er bij eventuele technische problemen direct service verleend moet kunnen worden. De export vindt vooral in Europa plaats. We betreden ook wel nieuwe groeimarkten buiten Europa, maar dat gaat vaak via bestaande klanten.'

Toen Rolflex in 2002 steeds meer begon te exporteren waren zij toe aan een nieuwe fase in hun bedrijfsvoering. Daar hoorde ook creditmanagement bij. Al snel werd besloten dit uit te besteden. Zo kwam Rolflex bij ING Commercial Finance terecht.

Sjoerds: 'Bij zaken doen in het buitenland dringen zich een aantal vragen op. Bedrijven willen weten wie hun klanten nu eigenlijk zijn en hoe ze op tijd betaald gaan krijgen. Ook is er vaak werkkapitaalfinanciering nodig.'

Inmiddels doet Rolflex het zo goed dat werkkapitaalfinanciering niet meer nodig is, maar het bedrijf heeft haar creditmanagement en kredietverzekeringen nog altijd bij ING Commercial Finance ondergebracht. Megens: 'We hebben niks aan een verkoop als die niet betaald wordt. Daarom doen we nu altijd eerst een kredietcheck. We zijn een club van slechts 32 man, dus als we energie gaan steken in partijen waar we uiteindelijk niks mee kunnen doen, is dat verspilde moeite. Als een klant niet te verzekeren is, vragen we of vooruitbeta-

len bespreekbaar is. Als dat niet het geval is, houdt het verhaal op. Ook worden bestaande klanten permanent gemonitord. In deze onzekere tijden kan de positie van een bedrijf opeens verslechteren.'

Een ander belangrijk voordeel van uitbesteding is dat sales mensen hun handen vrij hebben voor verkoop. Duenk: 'Een verkoper wil niet achter de centen aan, maar verkopen. In het verleden moesten we er zelf achteraan bellen, maar dan verstoort je soms toch de relatie met de klant. Nu kunnen we zeggen; we hebben afspraken met ING Commercial Finance en daar houden we ons aan. We willen ons bedrijf namelijk gezond houden. Als jij een financieel probleem hebt moet je dat zelf oplossen, want zo blijft de hele keten gezond. Aan de andere kant moeten

**Herman Sjoerds, Manager Credit Management Consultancy bij ING Commercial Finance**

## Uw onderneming als de bank van lening?

We zien inmiddels een verbetering in het gemiddelde betaalgedrag van afnemers. Tegelijkertijd zien we de verschillen tussen goede en slechte betalende steeds groter worden. Door de scherpe eisen aan kredietverlening en aanhoudende onzekerheid blijken een fors aantal bedrijven liquiditeit tekort te komen. Om dit tekort toch 'op te lossen' wordt gebruik gemaakt van het oprekken van de leverancierskredieten. Hierdoor fungeert uw onderneming als informele kredietverstrekker voor een deel van uw klanten. Er is immers geen goedkoper krediet dan leverancierskrediet. Direct gevolg hiervan is een toenemende druk op uw eigen liquiditeit, stijgende financiële en operationele kosten en grotere risico's op non-betaling. Zeker voor exporteurs is het van levensbelang om te weten met wie men zaken doet om de risico's te beperken. Wat doet u met een Griekse afnemer die wel wil, maar niet kan betalen omdat hij de middelen niet meer heeft. De extra omzet die nodig is om verliezen op

debiteuren goed te maken, is vaak meer dan 20 keer zo groot als het verlies zelf. De winnaars van morgen zijn de bedrijven die het schaarse kapitaal dusdanig inzetten op goed renderende klanten, zodat de opbrengsten gemaximaliseerd worden en de liquiditeitspositie op orde blijft. Gericht en doelmatig credit management is in dit soort situaties bittere noodzaak om niet zelf in de problemen te raken. Goede informatie vooraf over de partijen waarmee u zaken doet is de sleutel tot succes onder aan de streep. Een strak en tijdig maningsproces voorkomt oplopende debiteurentermijnen. Omzet is immers alleen omzet als deze betaald is. Betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid van de verkoop, door resultaat gebonden afspraken, helpt enorm bij het binnenkrijgen van de betalingen. Het tijdig opschakelen van beheer naar juridisch incasso kan een hoop problemen voorkomen. Vertrouwen is goed, maar een proactief en daadkrachtig beheer werkt beter. Resultaten uit het verleden voorspellen,



**Herman Sjoerds, Manager Credit Management Consultancy**

zeker vandaag de dag, niet meer de toekomst. Voorafgaande analyse, duidelijke afspraken, heldere procedures en structurele aandacht voor de openstaande vorderingen doen dat wel. Letterlijk krediet verspelen is, tenslotte in deze tijden, iets dat zowel afnemer als leverancier duur komt te staan.

## **‘ALS WE ENERGIE GAAN STEKEN IN PARTIJEN WAAR WE UITEINDELIJK NIKS MEE KUNNEN DOEN, IS DAT VERSPILDE MOEITE.’**

we het zelf natuurlijk waarmaken. Beloften die wij doen over kwaliteit en levertijd moeten we altijd nakomen.’ Als een klant toch achterblijft in de betaling gaat ING Commercial Finance er achteraan. Megens: ‘ING Commercial Finance kan als onafhankelijke partij gemakkelijker het been stijf houden. Onze klanten zijn daardoor niet langer in staat om op basis van persoonlijke argumenten andere condities te bedingen.’

Een vooroordeel tegen het outsourcen van creditmanagement is het verlies van contact met de klanten, maar volgens Megens en Sjoerds is hier geen sprake van. ‘De relatie van ING Commercial Finance met de klanten van Rolflex is ook gebaseerd op continuïteit. Het commercieel belang van Rolflex staat altijd voorop. Megens geeft aan dat zijn klanten het prettig vinden dat ze door de native speakers van ING in hun eigen taal benaderd worden. De jarenlange samenwerking zorgt er-

voor dat de debiteurenbeheerders onze klanten goed kennen en ook weten hoe Rolflex werkt. Dit bevordert het correct en tijdig betalen.’ Via de internetapplicatie van ING Commercial Finance heb ik op elk moment van de dag inzicht op detailniveau, in de huidige stand van zaken per klant.’

Al met al bevat de samenwerking beide partijen zeer goed. Megens: ‘Wij onderhouden goed contact met onze klanten, en ING zorgt dat de strakke afspraken te allen tijde worden nageleefd. Ook biedt de samenwerking flexibiliteit. De kosten bewegen mee met het economische getij.’ Sjoerds: ‘Men heeft bij Rolflex de laatste vijf jaar geen afboekingen op debiteuren hoeven doen. Ook is de debiteurentermijn (DSO) laag, dus Rolflex kan gericht energie steken in klanten die echt de moeite waard zijn en daarmee groei realiseren. Beheerste groei wel te verstaan.’ ■



# Is de balans nog wel in balans?

**V**eel startende ondernemingen beginnen met een fantastisch idee, waarmee heel de wereld veroverd gaat worden; althans dat is de bedoeling en de hoop maar helaas vaak niet de verwachting. Maar het zijn wel deze opportunistische medemensen die het geldelijke verschil zien tussen de in- en verkoop en deze graag te gelde willen maken. Dat geldelijke verschil, ook wel winst genoemd, is de resultante van de totale winst- en verliesrekening, maar vaak houdt daar de boekhoudkundige wetenschap voor veel ondernemers op.

Laatst kwam ik in het vliegtuig tussen Atlanta en West Palm Beach zo'n jonge ondernemer tegen die vertelde hoe zijn eerste bedrijf ten onder was gegaan. Hij weet dat aan het niet hebben van een CFO, of een goede boekhouder zo u wilt. Met de handel in keukengerei van bepaalde houtsoorten vanuit Zuid Amerika was hij – door zijn contacten en zijn kennis van de Spaanse taal – op een redelijke goudader gestoten. Verkopen naar grote retailers en via het Internet leken een zonnige toekomst (eigenlijk geen probleem in Florida) te garanderen. Echter toch ging het fout.

Met wat eigen geld en wat geld van de bank was het bedrijf opgezet om de eerste tijd te kunnen overbruggen. De kost gaat voor de baat uit. Echter waar hij geen rekening mee gehouden had was het feit dat zijn afnemers wat minder snel betaalden dan dat hij zijn toeleveranciers moest betalen. Als beginnende ondernemer was hij blij met zijn grote klanten en kon dus niet echt met de vuist op tafel slaan om zijn geld eerder binnen te krijgen en aangezien hij nog geen track record had opgebouwd wilde zijn leveranciers graag vooruitbetaald worden. In het begin ging dit nog wel en de winst- en verliesrekening zag er mooi uit, maar de balans werd steeds slechter zonder dat hij het door had. De positieve resultaten zetten hem aan tot grotere orders. Echter de term werkkapitaal



Peter J. van Dongen RA, adviseur & interim manager en winnaar CFO of the Year Award 2005 in de categorie niet-beursgenoteerde ondernemingen

zei hem toen nog niets, totdat de grenzen van de beschikbare kredieten werden bereikt. Creatief werden hier en daar wat betalingen van kostenfacturen uitgesteld, want hoe kon je nu toch naar de bank gaan voor extra geld terwijl je pas nog verteld had hoe goed het wel niet ging.

Einde van het verhaal is natuurlijk zijn faillissement, maar dat is in de USA alleen maar goed voor je CV; je hebt wat geleerd. Zo jammer dat zulk soort startende ondernemingen letterlijk 'kapot' groeien. Echter dat had allemaal goed voorkomen kunnen worden, door niet alleen voorspellende winst- en verliesrekeningen met de bank te bespreken, maar met name prognoses van de balansen erbij aan te leveren compleet met kasstroomoverzichten en dan nog het liefst met wat scenario's in het betalingsgedrag van je klanten. Zeker op een wat lager niveau bij banken zijn zij dit nog niet gewend, maar als je er mee komt maakt het zeker indruk en het vergemakkelijkt de discussies met de bank, zowel tijdens het aangaan van een kredietlijn alsook wijzigingen in de toekomst. Met name als de groei wat harder gaat dan voorspeld, dan moet de bank blij zijn dat ze nog wat extra geld kunnen verdienen door wat extra krediet te verlenen, zeker als de vorderingen op grote klanten voor wat zekerheid kunnen zorgen. Want je gaat maar aan één ding failliet en dat is gebrek aan liquiditeiten en niet gebrek aan winst, denk maar aan die biotechnologische bedrijven die alleen maar (opstart)verliezen maken maar wel hun liquiditeiten voor elkaar hebben. ■

# Het opstellen van liquiditeitsprognoses Inzichten van finance professionals

Het opstellen van liquiditeitsprognoses – ofwel de planning van ontvangsten en betalingen – zal voor iedere Financial bekend terrein zijn. Toch zijn er nog veel vragen, blijkt uit de succesvolle discussie in de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands.

**B**ijna iedereen zal hiermee wel bekend zijn', schrijft Topic starter **Robert Luijkman** (Hoofd Financiële Administratie bij Taxitronic). 'Op zich is het ook niet echt moeilijk om een schatting te maken van de te verwachten inkomsten en uitgaven, maar toch loop ik tegen een aantal dingen aan. Aan het begin van het

boekjaar maken wij op basis van de budgetten voor het hele jaar een prognose. Daarna wordt er van de prognose een combinatie gemaakt met de actuals en juist daarbij loopt het niet zoals verwacht. Wellicht dat we iets vergeten of juist dubbel meenemen.'

'Wat we doen is het volgende', vervolgt **Luijkman**. 'we nemen de omzet en bij de omzet horende kostprijs als respectievelijke ontvangsten en uitgaven mee. Waar geen rekening mee wordt gehouden, is dat een deel van de kostprijs voortkomt uit goederen die al op een eerder moment ingekocht en ook betaald zijn. Wie kan mij tips geven hoe om te gaan met de voorraden in een liquiditeitsprognose?'

**Maarten Verheul** (Financieel Manager): 'Het hangt er vanaf of de omzet en kosten veel verschillen met vorig jaar. Dat kun je uit je budget halen, anders zou ik op basis van vorig jaar een liquiditeitsprognose maken, dus op basis van historie. Waar nodig kun je het aanpassen op basis van het budget. Als je met historie werkt, dan heb je ook gelijk bepaalde seizoenspatronen meegenomen. Forecasting blijft lastig. Het helpt wel, want als de inkomsten achter lopen, dan is er misschien iets mis met creditmanagement. Afwijkingen geven ook gelijk signalen.'

**Henk de Jong** (Assistent Controller bij Broshuis B.V.) vult aan: 'Verder kun je met DSO/DPO en omloopsnelheid van je voorraad en onderhanden werk je posities bepalen.'

# Het enige w management consu kunne de comf



Deze zou je dan per periode weer moeten vaststellen. Een andere vraag is of je balans en cashflow wel kloppen. Als dat zo is, moet je ook snel kunnen zien waar het in zit.'

**Gerard Verton RA** (Director bij Prophix Benelux B.V.): 'Robert, een liquiditeitsprognose kan je op twee manieren opbouwen, te weten zoals jij doet (top down) vanuit de verlies- en winstprognose, met dan een verfijning door de balansfluctuaties mee te nemen. De andere manier is bottom up, waarbij bijvoorbeeld BTW-aspecten om de hoek komen kijken en waar onder andere stromen die net voorbij maandeinde ge-

beuren een afwijking genereren ten opzichte van de top down benadering.'

**Marco Sep** (Business Consultant bij Elsman International Consultants B.V.): 'Bij een goede liquiditeitsbegroting doe je beide. Allereerst bereken je de winst / verlies in de betreffende maand. Daarna bereken je (bijvoorbeeld door middel van btw-percentages, debiteuren- en crediteurentermijnen, standen overlopende activa en passiva en mutaties op rc-verhoudingen) de maandmutaties en eindstanden binnen de balans. Op die manier krijg je een exact overzicht van de begrote liquiditeit, gedurende het jaar. Hierbij is van belang dat, als ge-

volg van de mutaties in de gerealiseerde maanden, de verwachte standen van de balans kunnen veranderen. Beredeneer of de mutaties eenmalig zijn of dat deze voor de rest van het jaar blijven staan. Op deze manier krijg je een exacte berekening, die je maandelijks kunt monitoren en desgewenst kunt aanpassen. Nog een hele belangrijke factor: een liquiditeitsprognose is vaak zo goed en zo slecht als de persoon die hem heeft opgezet en bewaakt.'

### Forecasting

**Eric Buining** (Eigenaar iCPM Solution): 'Ik zou me zelf niet al te druk maken om relatief kleine verschillen. Het grootste pro-

## Tips & tricks voor liquiditeitsprognoses

- Zorg voor een goed budget als basis.
- Begin op tijd. In oktober moet het eerste conceptbudget klaar zijn en dan kan tegelijk het eerste concept liquiditeitsprognose gemaakt worden. Realiseer je dat als uit de prognose blijkt dat je extra krediet nodig hebt, dit tegenwoordig lang duurt (2 à 3 maanden).
- Een goede liquiditeitsbegroting moet ook naadloos aansluiten met een (eind)balans van het afgelopen boekjaar.
- De liquiditeitprognose moet aansluiten op de gebudgetteerde balans (balans oud boekjaar en daar in verwerkt budget P&L is gebudgetteerde balans). Beginsaldo bank is eindsaldo bank einde oud boekjaar. Eindsaldo bank liquiditeitprognose is banksaldo geprognosticeerde balans. Dit moet aansluiten anders is de liquiditeitsprognose onjuist.
- Houd het simpel, dan blijft de sheet transparant.
- Maak de liquiditeitsprognose zelf en laat het niet de accountant doen, want die staat niet dicht genoeg bij de business.
- Houd in je liquiditeitsbegroting per maand naast de begroting een kolom real bij, zodat je voortschrijdend inzicht houdt over de komende maanden wat betreft de liquiditeit. Zo voorkom je verrassingen in moeilijke tijden en blijf je 'in control'.
- De prognose is zo goed als de maker of de gebruiker. Dat wil zeggen GIGO (Garbage In Garbage Out).

at we onze  
ltants niet  
n bieden:  
ort zone.

**Een van de meest actieve leden van Finance Professionals Netherlands is Maarten Verheul, een financieel expert met ruim 20 jaar ervaring in controlling en financieel management. Hij trekt de kar bij veel van de discussies die binnen de groep plaatsvinden. Zijn specialisaties liggen vooral binnen de gebieden; planning & control, werkkapitaalmanagement, voorraad, tax en M&A.**



bleem met forecasting zit hem namelijk in de forecast zelf. Deze is nooit goed. Ik kan me niet herinneren ooit gehoord te hebben dat managers volledig vertrouwen hebben in de forecast.'

**Marco Sep:** 'Dat vind ik een beetje een vreemde opmerking. Ik ben het met je eens dat een begroting (of forecast) nooit klopt. Echter, het is van groot belang dat je op voorhand de begrote waarheid probeert te benaderen. En de punten die jij 'kleine verschillen' noemt, kunnen wel degelijk een hele grote invloed hebben op je liquiditeit. Denk maar aan debiteuren, crediteuren, voorraadmutaties en btw.'

**Eric Buining:** 'Beste Marco, als je het met me eens bent dat de forecast niet klopt, waarom zouden we dan zoveel werk besteden aan het verbeteren van de liquiditeitsprognose zelf? Ik wilde alleen maar zeggen dat je het simpel moet houden en niet 100% accuraatheid in de details moet willen bereiken. Door de onbetrouwbaarheid van de forecast kan de omzet bijvoorbeeld wel 30% afwijken van de werkelijkheid. Zo'n verschil zal je niet zo snel tegenkomen in de onderliggende balansposten, tenzij je werkelijk geen goed beheer hebt over je debiteuren, voorraden en/of crediteuren.'

**Maarten Verheul:** 'Ik ben het wel met Eric eens, dat je niet naar kleine verschillen moet zoeken. Het blijft een prognose. Daarom zei ik ook aan het begin van deze discussie; ga van de historie uit en pas die aan met het budget. Dan heb je nog een worst case en best case, maar ik houd het altijd liever bij een voorzichtige case. Ook al is de prognose niet juist, als je er een 'real' naast zet iedere maand, dan weet je in ieder geval of je krediet de komende maanden voldoende is. Zo niet, dan is dit een signaal om actie te ondernemen richting de bank.'

**Ramon Lookman (CFO bij Simple Media):** 'Ik heb nog nooit meegemaakt dat liquiditeitsbegrotingen 100 procent accuraat zijn, neem dus bij het opstellen hiervan genoeg met een foutmarge. Balans en P&L mutaties moeten vanzelfsprekend geïntegreerd worden meegenomen. Een hulp-

middel is om je balansmutaties in te delen naar cashgerelateerd en niet-cashgerelateerd (in de meeste boekhoudprogramma's is dit te automatiseren). Op het moment dat je dit circa drie maanden doet, verkrijg je extra inzicht in je cash movements uit je balans.'

### 'De liquiditeitsprognose staat en valt met een betrouwbare verwachting van de omzet.'

**Georg Kellersmann (Financial Controller bij Mimex Group):** 'Ik zie eigenlijk geen reden om een paar maanden actuals in de liquiditeitsprognose te zetten. Relevant zijn de balansposten die uit de realisatie voortvloeien, met name banksaldo/rekeningcourant-krediet, debiteuren, crediteuren en voorraad. Een analyse van de actuals versus de prognose kan dan redenen geven de prognose bij te stellen. En dan moeten regelmatig maanden worden toegevoegd, om te voorkomen dat de looptijd van de totale liquiditeitsprognose te kort wordt. De liquiditeitsprognose staat en valt met een betrouwbare verwachting van de omzet. Als die verwachting niet voldoende betrouwbaar is, is het maken van een uitgewerkte liquiditeitsprognose eigenlijk zonde van de tijd.'

### Software versus Excel

**Henk de Jong:** 'Of je nu met Excel werkt of met een softwareprogramma, zonder documentatie en fatsoenlijke handleiding kun je beide niet goed gebruiken. Je kunt Excel transparanter maken door reeksnamen te gebruiken, maar ik heb zelf altijd het idee dat dit niet veel gebeurt. Voor zo-

Stel moeiteloos goed gestructureerde liquiditeitsprognoses op. Volg de cursus Effectieve liquiditeitsprognoses met Excel. [www.alexvangroningen.nl/liqpro](http://www.alexvangroningen.nl/liqpro)

wel de handleiding als reeksnamen geldt: je moet het wel doen! Veel bedrijven kiezen voor Excel omdat ze denken dat iedereen Excel 'snapt' en omdat ze geen geld willen uitgeven aan een programma. Ze vergeten daarbij dat het maken en onderhouden van een spreadsheet ook geld kost.'

**Ronald Prins (Business manager bij TMF Japan):** 'Natuurlijk zijn er Excel modellen, en natuurlijk is er 'gespecialiseerde' software, maar simpel feit is dat iedere liquiditeitsprognose uniek is afhankelijk van de business, en de inrichting van de financieel/administratieve processen. Natuurlijk, rubbish in = rubbish out, maar een Excel sheet met een prachtige handleiding, reeksnamen en al wat dies meer zij, waarbij formules overschreven kunnen worden zonder dat je het merkt is een slechte Excel sheet, daar bestaan eenvoudige oplossingen voor zoals het beveiligen van cellen, vierkantscontroles, en cross checks inbouwen.'

**Ralf Verstappen (Bedrijfseconoom bij Mise en Place):** 'Het is heel moeilijk om 1 leidende sheet te ontwikkelen die voor alle ondernemingen toegepast kan worden, omdat een liquiditeitsbegroting zeer sterk afhankelijk is van bedrijfsspecifieke informatie. Persoonlijk ben ik meer voorstander van zelf een Excel sheet van onderuit opbouwen. Een voorgebouwde sheet invullen lijkt gemakkelijker, maar kost uiteindelijk nog veel tijd, omdat je moet begrijpen hoe de maker zijn opbouw precies bedoeld heeft. Als je zelf de ontwerper bent ondervang je dit probleem.'

**Ronald Prins:** 'Uiteraard is het handig om vergelijkingen te maken met voorgaande realisaties, maar de wereld is veranderd en dus ook de eventuele kapitaalbehoefte van je onderneming. Die gegevens haal je niet uit het verleden, maar uit je plannen voor de toekomst. Het heet dan ook niet voor niets een begroting/prognose. Persoonlijk, maar ik benadruk dat het vooral persoonlijk is, heb ik geen enkele behoefte aan nog weer een stukje software dat weliswaar een bestaande lijn kan voortzetten, maar niet het echte denkwerk voor me kan verrichten op het moment dat er grootschalige investeringen op stapel staan. Hoe meer er geautomatiseerd voor me wordt gedacht, hoe groter de kans dat ik dinget over het hoofd zie en/of vergeet.' ■

**fm.nl / LinkedIn**

Neem ook deel aan de discussies over uw vakgebied. Sluit u nu aan bij de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands



# Ondernemerschap in permanente crisis

# Financiële gezondheid van vandaag geen garantie toekomst

Door Prof. dr. Jan Adriaanse

**Vanaf nu zal het bedrijfsleven in een permanente staat van turbulentie verkeren. Niet als gevolg van de economische crisis maar door verdergaande technologisering en globalisering. Met name bedrijven met een lange historie zullen het moeilijk krijgen. En traditionele bedrijfstakken met hen. Hoe langer een onderneming bestaat des te moeilijker het is om diepgewortelde uitgangspunten van haar bedrijfsmodel te wijzigen. Snelle herkenning van fundamentele veranderingen, en daarmee potentiële discontinuïteit, is dan ook cruciaal. Dit vergt, ook voor financieel managers, een vergaande paradigmaverandering.**

## Vermeende continuïteit

In 1815 voerde Koning Willem I het predicaat Hofleverancier in. Een eretitel dat recht geeft om het zogeheten Koninklijk Wapen te voeren met als toevoeging 'Bij Koninklijke Beschikking Hofleverancier'. Ondernemingen die in aanmerking komen dienen een vooraanstaande plaats in te nemen in de regio en in hun branche, ze moeten minimaal honderd jaar oud zijn en (als vanzelfsprekend) van onbesproken gedrag. Op dit moment mogen ongeveer vierhonderd kleine en middelgrote bedrijven zichzelf als zodanig betitelen. Hare Majesteit Koningin Beatrix houdt toezicht en zij bestendigt dan wel eindigt, indien nodig. Voor grotere ondernemingen geldt een vergelijkbaar systeem met als eretitel 'Koninklijk'. De genoemde predicaten staan ergens voor. In elk geval in de perceptie. Het toont een mate van financiële gezondheid – het bedrijf bestaat immers ruim honderd jaar – en de woorden 'vooraanstaand' en 'onbesproken gedrag' suggereren degelijkheid en continuïteit. Als

je met deze ondernemingen in zee gaat dan zit het wel goed. De ondernemers hebben veelal – evenals hun ouders en grootouders – menig crisis meegemaakt. Zij kennen de klappen van de zweep. En het collectief opgebouwde ondernemerschap, verzameld in de bedrijfscultuur, herbergt stevast een impliciet optimisme over de toekomst. Na regen kwam immers altijd weer zonneschijn. In een crisis wordt de broekriem simpelweg aangetrokken, de mouwen opgestroopt, en tijdelijk wordt genoeg genomen met minder winst. Continuïteit, veelal gericht op overdracht aan de volgende generatie, is daarbij ook belangrijker dan resultaten op korte termijn. Op zichzelf een prima houding. Gevaar ligt echter op de loer. Zeer zeker vandaag de dag. Bij bestudering van de actuele internetlijst van hofleveranciers valt op dat opvallend veel bedrijven aanwezig zijn in de grafische industrie (drukkerijen, boekhandels) non-food retail (onafhankelijke schoenen- en modewinkels) evenals de food retail (bakkerijen en slagerijen). Zo

op het eerste gezicht goed te verklaren en vanzelfsprekend is daar ook niets mis mee. Echter, door technologisering (lees: internet en e-commerce) en globalisering (lees: de wereld is nog slechts één marktplaats) staan deze bedrijfstakken onder grotere druk dan ooit. Hoe zal de lijst er over vijf jaar uit zien? Waarschijnlijk zijn dan vele namen doorgestreept. Een vervelende constatering wellicht, maar gezien de actuele faillissementsstatistiek niet geheel onterecht. Hoe hier een halt aan te roepen? In elk geval niet door alleen de broekriem aan te trekken en te bezuinigen. Echte vernieuwing is heden ten dage nodig. Ingrijpender dan ooit. Overigens geldt dit niet slechts voor hofleveranciers, maar ook voor jongere bedrijven. Groot en klein.

## Voorbij de kostensanering

In deze tijd van economische crisis is het verleidelijk om financiële problemen of verslechterde prestaties te wijten aan externe oorzaken. Bijvoorbeeld een grote vraaguitval in de branche, verhoogde concurrentie of extreme prijsdruk. Externe omstandigheden zijn echter nooit de werkelijke oorzaak van teloorgang. En daarmee is sanering – snijden in de kosten – vrijwel nooit het antwoord. Zo blijkt uit verschillende onderzoeken, waaronder die van de Universiteit Leiden, dat achterliggende oorzaken van financiële moeilijkheden met name kunnen worden getypeerd als gebrek aan 'strategisch ondernemerschap': een combinatie van onvoldoende ondernemend denken en handelen, gebrekkig inzicht in de markt, een te korte termijnvisie en zwak opererend management. Daarnaast wordt veelal ontoereikend op fi-

nanciële en overig noodzakelijke management informatie gestuurd, en is vaak sprake van te hoge en inflexibele kostenstructuren. Vrijwel altijd blijkt dat het management van een insolvente onderneming – van start-up, hofleverancier tot multinational – onvoldoende planmatig bezig is geweest met vragen over markten waarin de onderneming actief is, wil en zou moeten zijn, en op welke wijze. Wat vervolgens de werkelijke behoefte van afnemers is, wie de concurrenten zijn en wat het echte concurrentievoordeel – ik noem dat de ‘begeerlijkheid’ - van de onderneming is. Er blijkt een fundamentele kloof te bestaan tussen het gewenste marktgedrag van de onderneming en het uiteindelijke werkelijke gedrag. Daar bovenop is dikwijls tevens sprake van een zwakke administratieve organisatie, inadequate credit management en onvoldoende cashplanning, waardoor uitgaven uit de hand kunnen lopen zonder dat het management dit in de gaten heeft. Er zijn onzichtbare inefficiënties in het primaire proces ontstaan. Wat meteen verklaart waarom veelal in een te laat stadium wordt ingegrepen.

Zo toonde het van oorsprong Duitse consultancybureau Roland Berger enige tijd geleden aan, op basis van een onderzoek naar afgerond 2.600 ondernemingen in crisis, dat in het Europese bedrijfsleven gemiddeld zestien maanden te lang met corrigerende maatregelen wordt gewacht. Daarbij, de meeste van de onderzochte ondernemingen grepen pas in op het moment dat sprake was van een winstcrisis (54%) of, nog erger, een liquiditeitscrisis (17%). Slechts 29% van de bedrijven in het onderzoek greep in op het moment dat nog sprake was van een zogenoemde ‘strategische crisis’. Namelijk, het moment waarop de markt waarin de onderneming opereerde fundamentele veranderingen onderging, voorkeuren van afnemers stelselmatig begonnen te wijzigen en de markt (in eerste instantie) langzaam aan begon te krimpen. Ook was dit het moment waarop substituu-producten op de markt kwamen, evenals nieuwe spelers uit veelal onverwachte hoek, die daarbij binnen no-time een belangrijke positie in de markt veroverden. Een recent voorbeeld ter illustratie: de Duitse online schoenenretailer Zalando veroverde begin 2011 binnen enkele maanden een toppositie in de Nederlandse schoenenmarkt. De traditionele schoenenbranche, met ruim meer dan honderd jaar collectieve ervaring, stond erbij en keer ernaar.

**Prof. dr. Jan Adriaanse is hoogleraar turnaround management aan de Universiteit Leiden. Hij is tevens oprichter en directeur van Turnaround Powerhouse® gevestigd te Rotterdam. Deze denktank helpt succesvolle ondernemingen om in een snel veranderende wereld gezond te blijven en ondersteunt bedrijven en organisaties die in zwaar weer verkeren.**

Ook in de grafische- en boekenindustrie is thans sprake van crisis, waarbij de meeste bedrijven reeds voorbij de strategische crisisfase zijn en onverhoopt diep in een winstcrisis zitten, of erger. Dit als gevolg van de opkomst en relatief snelle doorbraak van e-readers, iPads, drukwerkmaakelaars, *Vistaprint* en online advertising. Om nog maar niet te spreken van betrekkelijk nieuwe franchiseconcepten in de foodsector, die vaak snel een geheel nieuwe en onderscheidende positionering weten te creëren. Bijvoorbeeld tussen (het imago van) de grote supermarkten en, binnen het voorbeeld van de hofleveranciers, onafhankelijke slagers en (banket)bakkers. Ambachtelijkheid is tegenwoordig immers ook te digitaliseren, te globaliseren en bovenal te conceptualiseren (denk bijvoorbeeld aan: Het *Vlaamsch Broodhuys*, *Marqt* en *EkoPlaza*).

### Witte raven

Zo verkeren op dit moment veel branches in de problemen. Echter, en dat is fascinerend, toch ook niet alle spelers daarin. Er zijn bijvoorbeeld autodealers, makelaars, logistiek dienstverleners en bouwbedrijven – allen actief in op dit moment ogenschijnlijk toch niet al te aantrekkelijke sectoren – die de afgelopen jaren explosief en winstgevend zijn gegroeid. Geheel tegen de stroom in. Het is dan ook interessant om te bezien waarom deze witte raven bestaan. Hoe kan het dat zij wél succesvol opereren en vele van hun concurrenten wanhopig aan het overleven zijn, dan wel reeds faillissement hebben moeten aanvragen. Mijn stelling zou zijn dat dit komt omdat deze bedrijven in plaats van alleen in kostensanering – de broekriem – juist ook in nieuwe producten, merkconcepten en bedrijfsmodellen hebben gedacht. Dat het ondernemingen zijn – groot of klein – die een cultuur hebben waarin het historische en huidige succes daadwerkelijk als het falen van morgen wordt gezien. Bedrijven die de uitgangspunten van gisteren en vandaag als het grootste gevaar voor de toekomst zien. Omdat bestuurders van deze ondernemingen echte veranderaars zijn.



Zij standaard andere wegen bewandelen. Als houding. Als fundament. Dat het ondernemers zijn die altijd op zoek gaan naar nieuwe business modellen, nieuwe afzetmarkten, nieuwe concepten en daarmee naar nieuwe avonturen. Daadwerkelijk willen weten waar het voor klanten mis gaat of (nog) beter kan. Dienend zijn en een bijna ziekelijke houding van verbetering en innovatie hebben. Omdat het ondernemingen zijn die niet alleen willen weten waar de markt heen gaat, maar er zelf sturing aan geven. Als ultieme ambitie. Als leidmotief. En daarmee concurrentie niet slechts in eigen sectoren zien maar juist ook op schijnbaar vreemde plekken. Concurrentie voelen als deze er ogenschijnlijk nog niet is. Ze groeien omdat ze in een permanente staat van transformatie en vernieuwing zijn. Steeds proactief ingrijpen. Echt succesvolle ondernemingen wijzigen hun koers wanneer met bestaande activiteiten nog volop geld wordt verdiend. Snel veranderen is voor hen alledaagse kost. En ook vrij denken. Buiten bestaande paradigma's. Witte raven kunnen zich daadwerkelijk voorstellen dat de wereld van morgen fundamenteel anders is dan de wereld van vandaag. Zij zijn het ook, die zich echt kunnen voorstellen dat klanten- en merkentrouw verder reikt dan persoonlijke gunningsfactoren, een goede prijs-kwaliteitverhouding, lokale aanwezigheid en vriendelijke service. Wie had anders gedacht dat juist schoenen, die immers moeten passen, de grootste online hit zouden worden?

## Paradigmaverandering

Door globalisering en technologisering gaan vele bestaande bedrijfstakken de komende jaren fundamenteel wijzigen en zelfs verdwijnen. Dat is geen probleem. Slechts een normaal en gezond aspect van ondernemerschap en kapitalisme. De wereld zal sneller dan ooit bewegen. Dit vergt veranderingsgezindheid. Een frisse kijk op bestaande structuren en fundamenten. Vroegtijdig inzicht in nieuwe trends en ontwikkelingen is daarbij cruciaal. Sterker, bedrijven die voorop willen blijven lopen zullen zelf de uitgangspunten en vaste aannames van bedrijfstakken moeten uitdagen. Niet reageren maar ageren. Trends zetten in plaats van deze te volgen.

En hier zit de grote angst. Mijn vrees is namelijk dat met name traditionele ondernemingen, waaronder vele hofleveranciers, onvoldoende in staat zullen zijn om buiten bestaande kaders te denken. Dat men, juist door het lange bestaan en daarmee het succes van het verleden, moeite zal hebben om een werkelijk schoksgewijze verandering te ondergaan. De financiële gezondheid van gisteren, en wellicht nog die van vandaag, vormen een te grote mentale ballast voor de toekomst. Velen zullen zich simpelweg niet kunnen voorstellen, hoe goedwillend men ook probeert, dat alleen écht andere wegen – bijvoorbeeld nieuwe ogenschijnlijk vreemde afzetkanalen en doelgroepen, samenwerkingsverbanden met concurrenten of marketingconcepten in de business-to-business volledig gericht op merkbeleving – slechts de kans op uiteindelijk faillissement kunnen mitigeren. Geen enkele onderneming heeft nog een primair bestaansrecht in deze tijd, tenzij ze elke dag weer het tegendeel bewijst. Voor financieel managers betekent dit alles nóg actiever vooruit kijken. Nog intensiever en meer holistisch analyseren van kwantitatieve maar juist ook kwalitatieve data. Informatie over tendensen en ontwikkelingen in de bedrijfstak, veranderend consumentengedrag maar ook meer algemene sociaal-culturele en technologische trends. Een verdere verschuiving naar strategische vraagstukken en (niet financieel gedreven) scenario-analyses. Exercities en stellingnames dus, die veel verder reiken dan financiële indicatoren en op ratings gebaseerde voorspellingsmodellen. Het bedrijfsleven is vanaf nu tot het einde der tijden in een permanente staat van turbulentie en snelle verandering. Op naar nieuwe paradigma's. ■

# Hoe voorkom je financiële moeilijkheden in een snel veranderende wereld?

## Enkele diagnostische vragen op een rij

- 1 Aan welke drie concurrerende ondernemingen heeft u een hekel, en waarom?
- 2 Waarom is uw onderneming eigenlijk beter dan uw drie belangrijkste concurrenten?
- 3 Welke niet-traditionele spelers begeven zich op dit moment in uw branche? Bestaat er een neiging in de branche, of in uw onderneming, om daar wat luchtig of denigerend over te doen?
- 4 Zijn er hardnekkige vaste aannames in uw branche en in uw onderneming? Denk bijvoorbeeld aan uitspraken als: 'het is nu eenmaal zo dat...', 'we doen het al jaren zo...' of 'er zal altijd behoefte blijven aan...'
- 5 Wat zijn de vijf meest gehoorde klachten van uw klanten?
- 6 Heeft u wel eens het gevoel dat binnen de onderneming veel 'van binnen naar buiten' in plaats van 'van buiten naar binnen' wordt geredeneerd?
- 7 Aan welke kenmerken voldoet uw 'droomonderneming'? Welke niet-branchegenoot beschouwt u als een echte voorbeeldonderneming?
- 8 Welke activiteiten, product-marktcombinaties, business units en/of dochterbedrijven zijn verliesgevend en zouden eigenlijk vandaag nog moeten worden gestopt?
- 9 Staat uw onderneming (in uw marktsegment en daarbuiten) bekend als 'begeerlijk' en 'energiek'?
- 10 Representeert uw onderneming een echt merk of wordt dit verward met bekendheid? Bent u bij toeval een merk geworden, of lag daaraan een bewuste 'branding strategie' ten grondslag?
- 11 Welke drie verbeterpunten, die morgen kunnen worden doorgevoerd, zijn voor de marketing- en salesafdeling te noemen?
- 12 Weet u werkelijk waarom klanten bij u komen (in plaats van bij de concurrent) of waarom ze weggaan?
- 13 Kunnen niet-essentiële bezittingen worden verkocht die gezamenlijk minimaal twintig procent van het balanstotaal beslaan?
- 14 Noem drie aspecten waarop uw onderneming concurreert die verder gaan dan: a) goede prijs-kwaliteitverhouding, b) snelle service en bereikbaarheid, c) één aanspreekpunt, d) lokale aanwezigheid, e)... f) ... g)...
- 15 Wat zou de invloed zijn op het functioneren van uw onderneming bij afvloeiing van twintig procent van het totale personeelsbestand en/of twintig procent bezuiniging op overige directe en indirecte kosten?
- 16 Hoe ziet uw onderneming er in 2020 uit, en wat betekent dit voor de activiteiten van vandaag en morgen?

# Logistiek Management & Finance

# Optimaliseren van kosten, marge en werkkapitaal

Door Jeppe Kleynveld



Jhr. Dr. Walther Ploos van Amstel (1962) is associate professor in logistics aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij werkt daarnaast als senior adviseur bij TNO Mobiliteit en Logistiek aan logistieke procesinnovaties, het invoeren van supply chain management, intermodale distributienetwerken, samenwerking in logistieke ketens en netwerken, servicelogistiek, duurzame logistiek, en risicomangement in logistieke ketens. Ploos van Amstel is afgestudeerd als bedrijfseconoom aan de Katholieke Universiteit Brabant in Tilburg. In zijn vrije tijd vind je hem als house DJ ergens in de wereld.

**Sinds Walther Ploos van Amstel zich in de jaren 80' specialiseerde in logistiek en supply chain management, heeft het vakgebied een enorme vlucht genomen. Het efficiënt aansturen van de logistieke keten van leverancier tot aan de klant is key voor bedrijven willen ze hun marge niet als sneeuw voor de zon zien verdwijnen. De financiële functie speelt hierin een sleutelrol.**

**T**oen Walther Ploos van Amstel in 1984 bedrijfseconomie ging studeren was logistiek, dat hij als specialisatie koos, nog een compleet nieuw vakgebied. 'Time to market was een term die toen net geïntroduceerd werd', vertelt hij over die tijd. 'Hoe kun je producten snel in de markt zetten en je voorraad optimaliseren?' Ploos van Amstel mocht die vragen gaan beantwoorden bij het bekende toiletpapiermerk Edet, een bedrijf dat in die tijd nog een paar maanden voorraad aanhield verdeeld over 12 magazijnen die 250.000 vierkante meter opslagruimte besloegen. Hier deed Ploos van Amstel zijn afstuderen en droeg hij bij aan het optimaliseren van de logistieke processen. 'Het eerste wat ik tijdens mijn studie leerde was dat je omsteltijden moest reduceren. Als de omsteltijd nul is kun je vandaag maken wat de klant vandaag nodig heeft. Bij Edet brachten we de omsteltijden terug van 16 uur naar uiteindelijk 1 uur. Het aantal fabrieken hebben we ook dras-

tisch gereduceerd met als gevolg een veel ingewikkeldere logistieke afstemming. Je wilt al je klanten wel op tijd voorzien van je producten. Om de supply chain in de greep te krijgen moet je alle stappen in de keten aanpakken; distributie, productie, inkoop, klanten en leveranciers. Dat is de belangrijkste les die ik bij Edet heb geleerd.'

### **Verspilling in de supply chain**

Het vakgebied logistiek is inmiddels volwassen geworden, maar Ploos van Amstel ziet desondanks nog altijd veel verspilling in de logistieke processen bij bedrijven. 'Het begint met het niet goed kennen van klantafspraken. Logistiek is altijd het resultaat van de beslissingen die mensen nemen. Als je met een klant afspreekt, dat je de dag daarna tussen 9 en 10 in Rotterdam levert, dan is dat logistiek gezien best lastig als je in Amsterdam gevestigd bent. Als je op hetzelfde moment een klant in Haarlem wilt leveren moet je al twee vrachtwagens sturen. Als je die beslissing beter maakt kan het met slechts één. Alle logistiek valt of staat met het maken van goede afspraken.'

De tweede vorm van verspilling zijn fouten in de logistieke processen; het verkeerde product sturen, orders te laat afleveren, ontbrekende onderdelen; et cetera. Ploos van Amstel: 'Bedrijven sturen nog heel veel creditnota's om klanten te compenseren. Die hebben tot gevolg dat klanten hun factuur niet betalen voordat de creditnota binnen is. Het debiteurensaldo loopt daardoor op. Ook eindigen veel creditnota's in coulance wat bedrijven veel omzet kost.' Volgens Ploos van Amstel is het vrij eenvoudig deze fouten uit de processen te halen. 'Als je altijd dezelfde fouten bij het orderverzamen hebt bij bepaalde pro-

### **'Logistiek is altijd het resultaat van de beslissingen die mensen nemen.'**

ducten bijvoorbeeld, moet je ze wat verder uit elkaar leggen in het magazijn. Je kunt ook het gewicht van alle leveringen controleren. Nike doet dat bij elke doos die naar een klant gaat. Dat zijn de hygiënefactoren.'

Een laatste verstoringselement in de supply chain is de inkoop, vindt Ploos van Amstel. 'Veel inkopers komen voortdurend aanzetten met nieuwe leveranciers en artikelen, terwijl het oude assortiment nog niet is uitverkocht', aldus de logistiek expert. 'De inkoper wordt vaak alleen afgerekend op de prijs die hij vandaag haalt en niet op het uiteindelijke resultaat van het product. Bij het uiterst professionele Albert Heijn heb je daarom Category Managers. Die zijn verantwoordelijk voor een product van introductie tot uitfasering. Onderaan de streep zie je wat de organisatie aan netto marge over de looptijd van het product heeft verdiend en daar wordt de Category Manager op afgerekend.'

### **De rol van finance**

Een buitengewoon lastig probleem waar veel bedrijven mee kampen is werkkapitaal dat vast zit in de voorraden. Met behulp van logistiek management moet daarom worden getracht het voorraदनiveau te optimaliseren. Lagere voorraden hebben echter direct effect op de leverbetrouwbaarheid. Ploos van Amstel: 'Voor een belangrijk deel heeft dit te maken met de aansturing via ERP-systemen. Deze systemen kennen maar één voorraadprincipe, terwijl je goederen

## 'Je moet je product haarscherp inzetten, daar waar er op dat moment vraag naar is.'

die snel verkopen heel anders moet aansturen dan slow-movers. Om een goede vraagvoorspelling te kunnen doen, moet je per klant en distributiekanaal een voorspelling kunnen doen. Met een ERP-systeem werkt dat dus niet. Dit kan wel met een apart logistiek pakket, zoals Slimstock. Dit systeem berekent op basis van het historische verloop van een product wat het beste voorraadniveau is. Als de omzet verandert, pakt het systeem een ander voorraadprincipe. Ook is het voor een goede voorspelling van de cash en omzet zaak om goed samen te werken met de klanten. Wat vandaag verkocht wordt, vul je vandaag weer aan. Dat noem je *replenishen*. Daar heb je geen ingewikkeld voorraadsysteem voor nodig.'

Een ander financieel aspect van logistiek management, behalve werkkapitaal, is de kostenkant. Wat veel bedrijven nog niet in de vingers hebben is de *cost-to-serve* per klant, stelt Ploos van Amstel. 'Iedere klantafpraak die je maakt heeft een logistiek gevolg. Als je bijvoorbeeld losse dozen levert in plaats van alleen maar volle pallets scheelt dat al gauw een factor 10 in de kosten. De CFO moet goed kijken naar de afspraken die verkopers maken met betrekking tot de *cost-to-serve*. Zij moeten weten wat de prijzen zijn van een volle pallet, een halve pallet, een vrachtwagenrit, een bepaald tijdsvenster, werkpleklevering, et cetera. Die *cost-to-serve* moet je op je duimpje kennen en er actief op sturen. Verkopers

moet je daarom afrekenen op netto marge en niet op omzet.'

Tot slot zijn marges een belangrijk raakvlak tussen finance en logistiek. Binnen bepaalde landen en distributiekanaal heb je grote verschillen in marges. Zo leveren een paar Nike schoenen in Nederland weinig marge op en in Rusland heel veel. Bovendien is het tegenwoordig bij veel producten zo dat de marge steeds vroeger in de levenscyclus van het product zit. Ploos van Amstel: 'De hoogste marge voor de i-Pad zit in de eerste twee maanden en daarna gaat de prijs omlaag. Dat betekent dat je nauwkeurig in het begin van de productlevenscyclus je goederen-

## 'Om de supply chain in de greep te krijgen moet je alle stappen in de keten aanpakken.'

stroom wil besturen. Je wilt te allen tijde voorkomen dat je voorraad overhoud, want daar kun je niks mee. Afprijzing en outletstores zijn de pleister op de logistiek. Nike heeft het steevast over *the moment of truth*. Er is maar één kans om een verkoop te halen. Als de klant komt en het product is er niet, is er een grote kans dat hij niet volgende week terugkomt om het product alsnog te kopen. Je moet je product dus haarscherp inzetten, daar waar er op dat moment vraag naar is. Het kiezen van je distributiekanaal is daarom ongelofelijk belangrijk. De financiële functie is perfect geëquipeerd om hierin te adviseren.'

### De toekomst van de logistiek

Er komen nog veel veranderingen op ons af op logistiek gebied, constateert

Ploos van Amstel. 'Door de vergrijzing in Nederland zullen consumenten steeds meer individuele diensten nodig hebben. Supply chain management wordt demand chain management. Niet meer duwen richting de klant, maar de keten vanuit de klant aansturen. Dat de klant aan het stuur zit, staat nog maar aan het begin. Straks met zaken als 3D-printing neemt dat een enorme vlucht. Dat betekent dat je niet meer kijkt naar puur de kosten, maar naar wat een klant je oplevert. Je gaat een keten van partners aansturen; bedrijven zullen steeds meer een externe oriëntatie krijgen. Je gaat niet meer inkopen, maar de samenwerking in de keten optimaliseren. Je moet verstand krijgen van allianties. Data ga je delen in community systemen. Banken en luchtvaartmaatschappijen doen dat al. De i-Cloud van Apple zal heel groot worden. Deze trends betekenen dat je heel goed moet kijken naar hoe je toekomstige bedrijfsprocessen gaan functioneren. Iets voor financieel managers om over na te denken.' ■

Zie ook:

Top 6 verspillingen  
in de supply chain

[FM.nl/content/view/15802](http://FM.nl/content/view/15802)

Gastbijdrage MobileXpense

Het nieuwe declareren

# Over procesoptimalisatie gesproken!

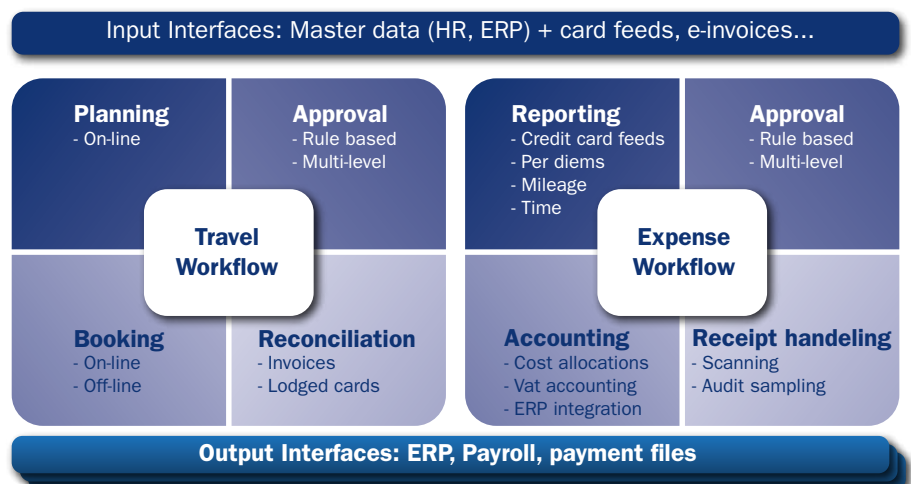
Door Giuseppe Patacca

Processen rondom het declareren van zakelijke onkosten zijn in veel bedrijven nog steeds handmatig van opzet en daarmee één van de meest inefficiënte. Daarom introduceert MobileXpense aan ondernemend Nederland – onder de noemer ‘Het Nieuwe Declareren’ – de toegevoegde waarde van het stroomlijnen en automatiseren van bovengenoemde processen.

**W**ellicht gaat het binnen uw eigen organisatie ook zo; u vult uw zakelijke onkosten met de pen in op een papieren declaratieformulier of via de computer met een Excel sheet, laat het via de interne post ondertekenen door uw leidinggevende, waarna het opnieuw via de interne post naar de financiële administratie gaat waar men alles handmatig controleert en

**‘Door het minimaliseren van de handmatige werkzaamheden besparen bedrijven al snel tot 65 procent op de proceskosten.’**

## Expense Management: een unieke geïntegreerde oplossing



overtypt in het financiële systeem waar het op een grote hoop beland. En gaat er iets mis in dit handmatige proces, dan begint de frustratie pas echt.

Dergelijke processen zijn niet meer van deze tijd. Niet alleen omdat de economische toestand in de wereld ons noopt tot besparingen, transparantie en compliance, maar ook omdat er tegenwoordig zeer goede oplossingen zijn om het geheel te stroomlijnen en te automatiseren. Met alle voordelen van dien! Door het minimaliseren van de handmatige werkzaamheden besparen bedrijven al snel tot 65 procent op de proceskosten. Daarnaast wordt de kans op fouten en fraude geminimaliseerd omdat het bedrijfsbeleid verwerkt is in het systeem en medewerkers automatisch ‘gestuurd’ worden naar compliant declare-

ren. Hier kan een additionele besparing van drie tot acht procent op de totale declaratiekosten gerealiseerd worden. Doordat alle gegevens automatisch verwerkt worden in de financiële administratie en een Expense Management Systeem zelf ook interessante diepgang in management informatie biedt, krijgen bedrijven beschikking over intelligente data waarmee bijvoorbeeld op inkoopgebied duidelijk kansen voor optimalisatie en besparingen naar boven komen. Bijvoorbeeld in welke steden u hotelovernachtingen kunt consolideren teneinde volume te kweken en lagere prijzen te bedingen die bovendien inclusief ontbijt, parkeren, wifi enzovoorts zijn. Of analyses loslaten op het verschil in hoogte van kostensoorten van verschillende afdelingen, business units of zelfs landen. De kracht van cijfers!

De 5 belangrijkste redenen om met een Expense Management Systeem te starten en tot 65 procent op de proceskosten en tot 10 procent op de totale travel & expense spend te besparen:

- 1** Sneller en makkelijker indienen van declaraties door uw medewerkers.
- 2** Een efficiëntere en systematische controle met bedrijfs- en boekhoudregels.
- 3** De automatische integratie in de boekhouding of loonadministratie van goedgekeurde declaraties waardoor dubbele input en fouten vermeden worden.
- 4** U krijgt een all-in service van hosting tot en met support zonder dat u zelf moet investeren in extra hard- of software.
- 5** U kiest voor snelle return on investment. Gemiddelde terugverdientijd bedraagt minder dan 6 maanden.

### Procesoptimalisatie

Expense Management Systemen kunnen voor nagenoeg alle financiële/HR/ERP systemen zoals SAP, Oracle, JD Edwards en Exact output files aanleveren of door middel van een interface rechtstreeks met deze systemen communiceren en dus ook data synchroniseren. Het periodiek aanmaken van boekingsbestanden volgens klantspecifieke boekingsregels en codes wordt zo heel eenvoudig. Het terugvorderen van buitenlandse btw is voor veel bedrijven te complex en/of te tijdrovend. Een degelijk Expense Management Systeem is in ieder land waarin het operationeel is volledig conform de wettelijke en fiscale verplichtingen en de overeenkomstige regels inzake boekhouding en BTW ingericht. Daarnaast dient het systeem bedrijven de mogelijkheid te bieden het proces rondom het terugvorderen van de btw sterk te vereenvoudigen en daarmee interessante additionele besparingen te realiseren. Voor zeer frequente reizigers is het bijzonder prettig dat een dergelijk systeem automatisch alle betalingen, die via corporate creditcards zijn gedaan, kan opladen zodat men deze zelf niet meer handmatig hoeft in te voeren. Een goed systeem kent ook integraties met andere mobility suppliers zoals mobiele telefonie, tank cards en lease auto's.

### Software as a Service

Een degelijk web-based Expense Management Systeem is opgezet vanuit de SaaS-filosofie, wat staat voor 'Software as a Service'. Dat betekent dus veel gemak voor bedrijven, voor de medewerkers die er mee mogen werken en een zeer interessante prijsstelling waarbij niet echt sprake is van een investering. Omdat alles op het online platform van de systeemaanbieder draait en er geen software geïmplementeerd hoeft te worden binnen het bedrijf, is de implementatie niet complex en het onderhoud uitbesteed. De IT-afdeling speelt dus een minimale rol in het proces. Toegang hebben tot internet en de specificaties aanleveren voor een eventuele interface met het ERP-systeem is hun voornaamste taak tijdens de implementatie.

In Nederland maken steeds meer bedrijven gebruik van een Expense Management Systeem. Veel van deze bedrijven gebruiken een dergelijke oplossing ook internationaal. Dat heeft bij MobileXpense vooral te maken met het feit dat hun systeem zeer flexibel is en overal ter wereld kan worden toegepast, volledig compliant is aan de aldaar geldende wetgeving, en men tevens de lokale wensen en gebruiken in het systeem kan aanpassen. In Nederland werkt men veel samen met zakelijke reisorganisaties zoals BCD Travel, VCK Travel, CWT en ATP. Dat komt doordat expense management onderdeel is van het travel management proces. Medewerkers reizen en moeten dus ook declareren. Men biedt een reisaanvraag module waarbij reizen aangevraagd, goedgekeurd en geboekt kunnen worden in vele variaties. Daarnaast bestaan integraties met online booking tools voor vliegtickets, ho-

**'Een Expense Management Systeem biedt bedrijven de mogelijkheid het proces rondom het terugvorderen van btw sterk te vereenvoudigen en daarmee interessante additionele besparingen te realiseren.'**

tels, autohuur en meetings. Dat maakt het voor iedereen nog makkelijker en zorgt voor extra efficiency, compliance en besparingen.

In de wereld van Expense Management Systemen boekt men dus zakelijke reizen online, worden deze elektronisch goedgekeurd en staan alle betalingen die men met de zakelijke credit card heeft gedaan reeds in het systeem als men de declaratie wil opmaken. Hierdoor kan men sneller en gemakkelijker een declaratie opmaken die voldoet aan het bedrijfsbeleid, kunnen managers snel en overzichtelijk elektronisch goedkeuren en hoeft de financiële administratie geen onnodige handmatige werkzaamheden te verrichten om alles te controleren en in de boekhouding te verwerken. Men is in staat om op gestructureerde wijze buitenlandse btw terug te vorderen en de intelligente management informatie die het systeem biedt zorgt onder andere voor extra inkoopkansen. Dat is 'Het Nieuwe Declareren!' Financieel managers: waar wacht u nog op? ■

Giuseppe Patacca is Country Manager NL bij MobileXpense N.V.





**Beursplattegrond**  
**Programma seminars**  
**Deelnemersoverzicht**

# Beurswijzer Credit Expo 2011

**Donderdag 10 november 2011**

Nieuwegein Business Center  
Blokhoeve 1, 3438 LC Nieuwegein





*Incassade Deurwaarders en Incasso verzorgt sinds 1976 het gehele incassotraject en betaalbeheer voor een breed scala aan Nederlandse bedrijven. Incassade heeft specialistische kennis in de juridische en administratieve dienstverlening om samen met u te komen tot een optimaal resultaat.*

### **Duurzaam**

Incassade heeft als doel om het debiteurenbeheer van opdrachtgevers op een persoonlijke, duurzame en betrokken manier te laten verlopen. Incasseren betekent voor Incassade het innen van een vordering met respect voor de medemens. Ons uitgangspunt is behoud van uw relatie, schuldpreventie en het terugdringen van het aantal wanbetalers.

### **INslim**

Incassade werkt samen met universiteiten en hogescholen aan wetenschappelijk onderzoek. Onze vernieuwende manier van dienstverlening is hierop gebaseerd. Zo is Incassade wereldwijd het eerste deurwaarders- en incassobureau dat de QR (Quick Response) code gebruikt. De QR code zorgt ervoor dat onze opdrachtgevers uit de advocatuur hun informatie binnen enkele seconden ontvangen per mail in de vorm van een exploitrapportage. Voorheen gingen hier enkele dagen overheen.

### **Landelijke dekking**

Incassade is een ISO-9001-gecertificeerde organisatie met een landelijke dekking. Incassade telt ruim 150 medewerkers en heeft vestigingen in Leeuwarden, Amsterdam, Apeldoorn en Veghel.

Meer informatie vindt u op: [www.incassade.nl](http://www.incassade.nl)  
of belt u voor een afspraak 0888 444 111.

# Ethiek & Credit Management

**E**thiek is een tak van de filosofie waarbij wordt getracht criteria vast te stellen om te kunnen beoordelen of een handeling als goed of fout kan worden gekwalificeerd en om de motieven en consequenties van deze handeling te kunnen evalueren. Ethiek is een van de thema's van de 7<sup>e</sup> Credit Expo op donderdag 10 november 2011 in het Nieuwegein Business Center.

Wat hebben ethiek en creditmanagement met elkaar te maken? Behoorlijk veel naar ons idee. Als we praten over actualiteiten zoals schuldenregistratie om overkreditering te voorkomen, het oprekken van betalingstermijnen door het grootbedrijf, de sterk toenemende schuldenproblematiek onder consumenten en de aanhoudende problemen in de Eurozone dan voeren ethische kwesties de boventoon. Weegt privacy zwaarder dan het voorkomen van overkreditering? Wat vinden we een acceptabele betalingstermijn? Hoever moeten we gaan met schuldhelpverlening? Moeten Griekenland en op termijn andere landen uit de Eurozone worden gezet? Een voor een ethische kwesties waarbij verschillende belangen en doelstellingen zorgvuldig dienen te worden afgewogen.

Ethiek zult u in uw dagelijkse werk op uw afdeling creditmanagement ook regelma-

tig tegenkomen. Vanzelfsprekend is het ethische uitgangspunt van al uw activiteiten dat wanneer een product of dienst conform de overeengekomen criteria is geleverd, er betaling conform de overeengekomen betalingstermijn dient plaats te vinden. Daarbij dienen zich diverse andere ethische vraagstukken aan. Wat doet u bijvoorbeeld als een toeleverancier met veel personeel in dienst en waar een jarenlange relatie mee is opgebouwd in zwaar weer terecht komt en niet meer op tijd betaalt? Als u aanstuurt op een faillissement om uw vorderingen betaald te krijgen, heeft dit grote impact op de persoonlijke situatie van de ondernemer, de werknemers en andere schuldeisers. Weegt u deze belangen mee of volgt u de credit policy? In hoeverre heeft u als creditmanager maatschappelijke verantwoordelijkheid?

Een aantal belangrijke ethische kwesties die het vakgebied creditmanagement aangaan, staan op het punt te worden geregeld door de wetgever. Denk bijvoorbeeld aan de discussies over een landelijk systeem voor schuldendetectie, de maximalisering van incassokosten en op Europees niveau de Late Payment Directive die tracht om de betalingstermijn tussen bedrijven en overheden te regelen. In combinatie met de raming van het Centraal

Planbureau dat de koopkracht de komende jaren steeds verder zal dalen, kunnen we concluderen dat er voor het vakgebied een zeer interessante tijd aanbreekt.

Alles wat de markt voor creditmanagement heeft te bieden en alles wat er aan actualiteiten speelt kunt u op donderdag 10 november 2011 zien in het Nieuwegein Business Center. Meer dan 45 gespecialiseerde bedrijven tonen de mogelijkheden van software, handelsinformatie, e-invoicing, kredietverzekering, outsourcing en nog veel meer. Sprekers zijn onder andere de Amerikaanse creditmanagement goeroe Abe Walking Bear Sanchez, Jan Adriane, Hoogleraar Turnaround Management, Joke de Kock, voorzitter NVVK, Henriette Nakad, oprichter e-Court, Wilma Arends, Winnaar Credit Management Award 2011 en vele anderen.

De 7<sup>e</sup> Credit Expo wordt geopend door Frank de Grave, vicevoorzitter van de vaste commissie voor Financiën van de Eerste Kamer. U bent van harte welkom.

Wij wensen u alvast een inspirerend bezoek toe aan de 7<sup>e</sup> Credit Expo. ■



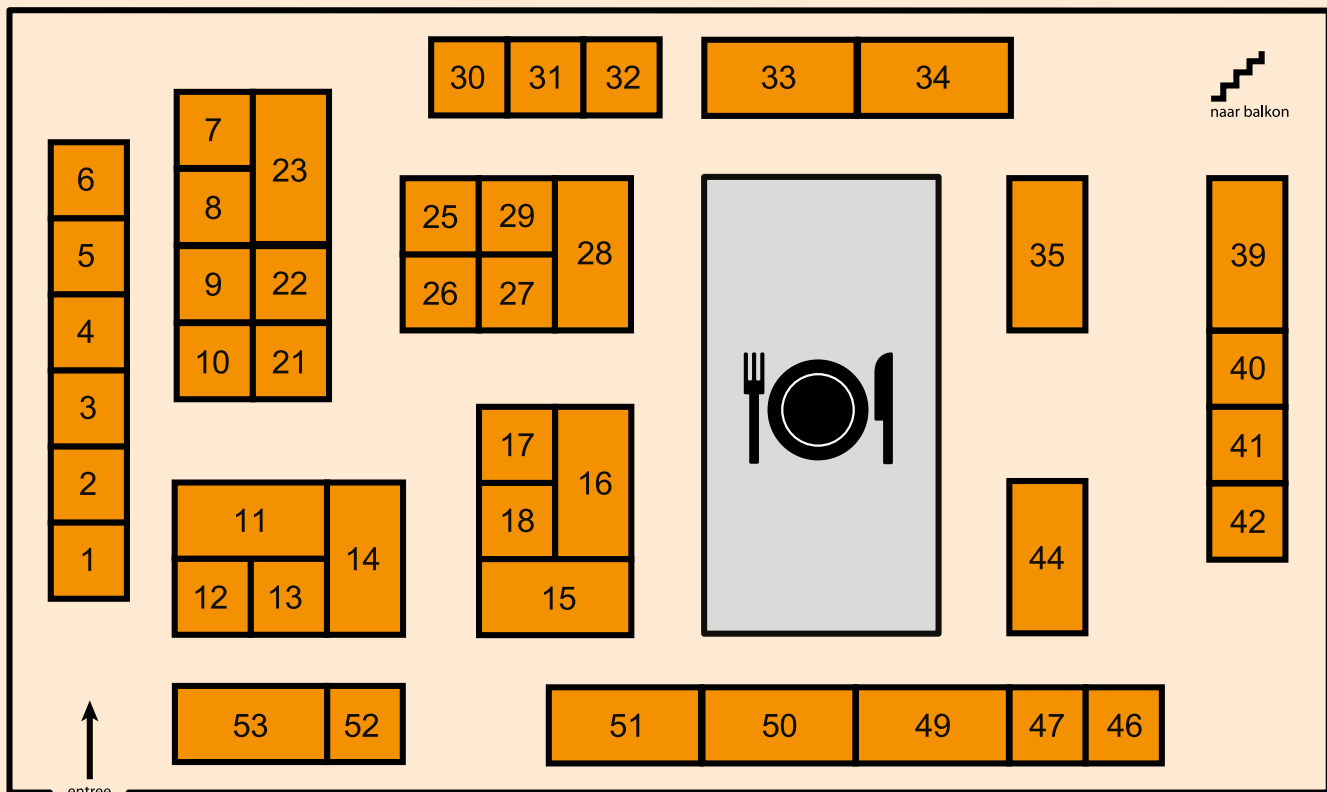
**Peter Meefout,**  
Voorzitter VVCM



**Edwin Merk,**  
Bestuur VCMB



**Serge van Groningen,**  
Directeur  
Next Level



Bureau van Dijk	1	Van Lith Gerechtsdeurwaarders & Incasso	25
PRC Gerechtsdeurwaarders & Incasso	2	Topicus Finan	26
Eulan	3	SAP Nederland	27
Concredis	4	Atradius	28
Creditsafe Nederland	5	Certipost	29
Vesting Finance	6	IMNederland	30
AcceptEmail	7	Incassade Deurwaarders en Incasso	31
Cwize	8	Garantiefonds Gerechtsdeurwaarders	32
RedBox SMS	9	Credit Tools	33
Yquem Debt Recovery Solutions	10	Solveon Incasso	34
PostNL Creditmanagement	11	Vereniging voor Credit Management	35
Bierens Incasso Advocaten	12	TDA	39
Anachron	13	Data B. Mailservice	40
Experian	14	EuroSystems Automatisering	41
12Collect	15	Company.info	42
BurlinQ	15	OnGuard Nederland	44
Ultimoo Incasso	15	Verbond van Credit Management Bedrijven	46
CREDIT YARD	16	Alphacomm Outbound Solutions	47
Inkasso Unie	16	Flanderijn Gerechtsdeurwaarders & Incasso	49
Credit Management Instituut	17	Groenewegen en Partners Gerechtsdeurwaarders	50
Platform ELFA	18	Bos Incasso	51
Basware	21	Accounting Plaza	52
Swift & Legal Mediation	22	AddComm Group	53
Dun & Bradstreet	23	Career Control (balkon)	54

Deze plattegrond geeft de situatie weer op 12 oktober 2011. Kijk voor de meest actuele situatie op [www.creditexpo.nl](http://www.creditexpo.nl). De seminarzalen zijn gelegen op de 1e en 2e etage en zijn te bereiken via de centrale entree bij de receptie.

09.30 - 09.45 Opening door Frank de Grave, vicevoorzitter vaste commissie voor Financiën van de Eerste Kamer.

Tijd / Zaal	Zaal 5 - 1e etage	Zaal 6&7 - 1e etage
10.00 - 10.45	VCMB (besloten)	Debiteurenbezoek, het alternatief - Swift & Legal
11.00 - 11.45	InkasZO! - TDA	Verbeter de kennis over uw klanten - Company.info
12.00 - 12.45		
13.00 - 13.45	Multi-Channel payments - Buckaroo	Risicomanagement vs Commercie - Solveon Incasso
14.00 - 14.45	Optimalisatie van factuurstromen - Certipost	Nog leuk zaken doen met Spanje? - Bierens Incasso Advocaten
15.00 - 15.45	Creditsafe White Label Solution	MyWaytoPay - AddComm Direct
16.00 - 16.45		Verhaalscoremodellen - Groenewegen & Partners

Tijd / Zaal	Zaal 8 - 2e etage	Zaal 9&10 - 2e etage
10.00 - 10.45	Credit Management & Excel	Credit Tools, van visie naar oplossing (besloten)
11.00 - 11.45	Ingis, e-Invoicing voor het MKB - Anachron	SAP Debiteurenbeheer geavanceerd en realtime
12.00 - 12.45	E-Invoicing in de praktijk - Accounting Plaza	Over waarde gesproken - Experian
13.00 - 13.45	Credit Management Career Centre	Nieuw: Credit Catalyst - Bureau van Dijk
14.00 - 14.45	Ingis, e-Invoicing voor het MKB - Anachron	De MKB score - Dun & Bradstreet
15.00 - 15.45	De papieren factuur is dood - Basware	Innovatie in Credit management - OnGuard
16.00 - 16.45	E-Invoicing in de praktijk - Accounting Plaza	

Tijd / Zaal	Zaal 11&12 - 2e etage	Zaal 14A&B - 2e etage
10.00 - 10.45	Ethiek & Credit Management - VCMB	E-Court, zo werkt het tegenwoordig
11.00 - 11.45	Nederlanders en hun schulden - Incassade	De WIK en haar impact - Credit Yard
12.00 - 12.45	Schulden, een maatschappelijk probleem?	
13.00 - 13.45	Staan schuldeisers op het zijspoor? - Flanderijn	Op naar een volwassen CM functie - Stanford Consulting
14.00 - 14.45	De Wet Incassokosten, hoe zit het? - Cwize	The Future of B2B Credit Management (Engels)
15.00 - 15.45	E-Invoicing kennisquiz - Platform ELFA	Hoe strategisch zijn Credit Managers? - CMI
16.00 - 16.45		The Case against outsourcing CM (Engels)

Tijd / Zaal	Zaal 23 - 1e etage	Zaal 25 - 1e etage
10.00 - 10.45	Onbetaalde vorderingen & BTW	Hoe financieel solide is uw deurwaarder? - VVCM
11.00 - 11.45	Incoterms 2010	Betaalgarantie bij internettransacties - VVCM
12.00 - 12.45	Turnaround Power en de Credit Manager	Internationaal Credit Management - VVCM
13.00 - 13.45	Credit Scoring bij Wehkamp - Topicus Finan	Werkkapitaal en bedrijfswaardering - VVCM
14.00 - 14.45	Praktijk: Belden Wire & Cable	Schuldenregistratie (LIS) - VVCM
15.00 - 15.45	Waar blijft ons geld?	Factoring als hulpmiddel - VVCM
16.00 - 16.45	De ultieme KPI's voor Credit Management	Social Media, kans en/of bedreiging? - VVCM

## Besloten rondetafel sessies

Tijd/Zaal	Heerenkamer (bg)	Zaal 17 - 1e etage	Zaal 19 - 1e etage
10.30 - 12.00			Atradius
13.00 - 14.30	Credit Yard	OnGuard	
14.00 - 15.30			Atradius
15.30 - 17.00	Aon Trade Credit		

18.00 - 19.00 Netwerkboreel aangeboden door de organisatie

## Algemene informatie Credit Expo 2011

### Locatie

Nieuwegein Business Center (NBC), Blokhoeve 1, 3438 LC Nieuwegein. Een routebeschrijving vindt u op onze website: [www.creditexpo.nl](http://www.creditexpo.nl)

### Datum en tijden

Donderdag 10 november 2011 van 9.00 uur tot 19.00 uur.

### Parkeren

Op het terrein van het Nieuwegein Business Center kunt u gratis parkeren.

### Toegang

Als u tot de doelgroep behoort - zie [www.creditexpo.nl](http://www.creditexpo.nl) - is Credit Expo 2011 gratis toegankelijk na registratie via de website. Als u in het bezit bent van een uitnodigingskaart kunt u zich ook ter plaatse registreren. Indien u niet tot de doelgroep behoort en niet in het bezit bent van een uitnodigingskaart, bedraagt de entree 200 euro ex. BTW per persoon. Dit ter beoordeling door de organisatie.

### Programma

Kijk voor de meeste actuele stand van zaken op [www.creditexpo.nl](http://www.creditexpo.nl). Voor meer informatie kunt u tijdens het evenement terecht bij de receptie van het NBC.

### Fotografieren

Fotografieren, filmen en het maken van video-opnamen van stands of tentoongestelde producten is niet toegestaan, tenzij hiervoor toestemming is verkregen van de desbetreffende exposant. Voor de pers en voor professionele fotografen gelden speciale regelingen.

### Organisatie

Credit Expo 2011 wordt georganiseerd door Next Level Academy B.V. Voor informatie kunt u contact opnemen met het projectteam via telefoonnummer 020 - 672 1371 of per email: [info@creditexpo.nl](mailto:info@creditexpo.nl)

Serge van Groningen, Product Manager,

T: 06-29022791

Jeroen Otter, Manager Sales & Operations,

T: 06-12960418

### Verantwoording

Deze beurswijzer is mede samengesteld op basis van door exposanten verstrekte gegevens. Er kunnen te allen tijden wijzigingen in het programma optreden. Kijk voor de meest actuele stand van zaken op: [www.creditexpo.nl](http://www.creditexpo.nl). De organisatie alsmede Tijdschrift Financieel Management stelt zich niet aansprakelijk voor eventuele onjuistheden en/of onvolledige gegevens in deze beurswijzer.

Hieronder treft u het programma van de 7e Credit Expo. Tenzij anders aangegeven zijn de sessies vrij toegankelijk. U hoeft zich niet vooraf aan te melden. Zorg dat u op tijd bij de zaal aanwezig bent om verzekerd te zijn van een plaats.

**09.00 - 09.30** Ontvangst en registratie (de registratiebalies zijn de hele dag geopend)

**09.30 - 09.45** Opening 7e Credit Expo door **Frank de Grave**, vicevoorzitter van de vaste commissie voor Financiën van de Eerste Kamer der Staten-Generaal (Event Hall)

### 10.00 - 10.45 Parallelsessies

#### Debiteurenbezoek, het alternatief (Zaal 6/7)

In tijden van maximering van incassokosten en hoger wordende gerechtelijke kosten, is er meer behoefte aan een maatschappelijk verantwoord incasso alternatief. Dat alternatief bestaat, het debiteurenbezoek oftewel mediation. Swift & legal heeft de beschikking over haar unieke tablet applicatie 'SWapp'. Wilt u weten hoe het werkt? Door: **Arjan Stigter**, Swift & Legal Mediation.

#### Credit Management & Excel (Zaal 8)

Debiteurenbeheer vanuit het financiële systeem laat vaak te wensen over. Wat te doen als er geen specifieke Credit Management software beschikbaar is? Excel biedt uitkomst. Hoe kun je met gebruik van Excel snel en foutloos leesbare openstaande postenlijsten, aanmaningen, ouderdomsanalyses en rapportages maken? Verder talloze praktische tips voor het dagelijkse gebruik van Excel. Door: **Irma de Bruijn**, freelancer en trainer, Miralupa namens Next Level Academy.

#### Credit Tools: van visie naar oplossing (besloten sessie - Zaal 9/10)

In deze besloten sessie nemen we u mee in de belangrijkste nieuwe productontwikkelingen van Credit Tools. Zo vormt de 7e Credit Expo onder andere het toneel van de lancering van het hagel-nieuwe Collector-COOL platform en praten wij u bij over een aantal andere spraakmakende ontwikkelingen. Dit betreft een besloten sessie. Als u de sessie wilt bijwonen, dan is een mail naar [info@credittools.nl](mailto:info@credittools.nl) voldoende om te registreren. U bent van harte welkom.

#### Ethiek & Credit Management (Zaal 11/12)

Ethiek speelt in op alle soft-aspecten van het vakgebied creditmanagement. Vanuit aanbieders: ethische normen. Vanuit professionals: bedrijfs-ethiek en integriteit. In deze uiterst inhoudelijke sessie gaat **Frank de Grave**, vicevoorzitter van de vaste commissie voor Financiën van de Eerste Kamer der Staten-Generaal namens het Verbond van Credit Management Bedrijven (VCMB) in op het thema ethiek.

#### E-Court: zo werkt het tegenwoordig (Zaal 14AB)

Stichting e-Court, het eerste alternatief voor rechtspraak op internet, is in 2009 opgericht met als doel een eenvoudige, laagdrempelige juridische procedure op basis van hoor en wederhoor te bieden. Voor incasso zaken een hoogwaardig en kostenefficiënt alternatief. De procedure bij e-Court is gericht op het verkrijgen van een executoriale titel tegen lage kosten. Op deze manier wil e-Court een bijdrage leveren aan het ontlasten van overheidsrechtspraak en een betaalbaar alternatief bieden voor geschilbeslechting aan de steeds mondiger wordende burger. Door: **Henriette Nakad**, oprichter e-Court.

#### Onbetaalde vorderingen.

#### Verkopen? BTW terug? (Zaal 23)

In 2008 mochten ondernemers wegens de kredietcrisis voor de BTW overschakelen van maand naar kwartaalaangifte. Hiermee werd geïnde BTW feitelijk werkkapitaal. Veel ondernemers blijven echter door de verslechterende betalingsmoraal met reeds afgedragen, maar nog niet geïnde, BTW zitten. De fiscus geeft deze namelijk pas terug als blijkt dat er definitief niet zal worden betaald. Althans? Sinds kort blijken bij de fiscus ook enkele oudere BTW stokpaardjes te herleven en onverwacht tot problemen en ook fiscaal procederen te leiden. En intussen manifesteert ook de wetgever zich steeds nadrukkelijker in de kredietsector. Wat te doen? Door: **Arthur Haerkens**, Fiscaal-jurist TaxWell.

#### Hoe financieel solide is de deurwaarder die u inhuurt eigenlijk? (Zaal 25)

De slechte economische omstandigheden, de verhoging van het griffierecht, de toename van bijzondere contractafspraken. Zo maar wat voorbeelden die ervoor zorgen dat u er niet automatisch vanuit kunt gaan dat het deurwaarderskantoor dat u inhuurt solide is. Met praktijkvoorbeelden wordt de financiële huishouding 'anno nu' van een deurwaarderskantoor geschetst en worden aandachtspunten aangereikt waar u als opdrachtgever op kunt letten. Door: Drs. **Otto Kempkes** RA, Garantiefonds Gerechtsdeurwaarders namens de VVCM.

**10.30 - 12.00 Besloten sessie**

**Profit Centered Credit Management (besloten sessie - Zaal 19)**

Abe 'Walking Bear' Sanchez is internationaal bekend om het door hem ontwikkelde Profit Centered Credit Management System. Als autoriteit binnen het vakgebied is hij ervan overtuigd dat creditmanagement een positieve en waardecreërende discipline is in plaats van een risicomijdend boekhoudkundig concept. **Abe Walking Bear Sanchez** gaat tijdens deze besloten sessie in op de centrale rol van de credit manager in de organisatie. Met zijn kennis, ervaring, gedrevenheid en humor een weet hij zijn publiek te boeien. Rondetafelgesprek gefaciliteerd door Atradius.

**11.00 - 11.45 Parallelsessies**

**InkasZO! Behoud uw klanten & bewaak uw cashflow (Zaal 5)**

Hoe bewaakt u uw cashflow zonder het risico te lopen dat de klantrelatie nadelig wordt beïnvloed? Cocky Bosman, directeur TDA en voorzitter van de werkgeversorganisatie van facilitaire contact centers, zal middels praktijkvoorbeelden aantonen dat snel en efficiënt incasseren met behoud van de klantrelatie wel degelijk mogelijk is. Dit via elk denkbaar communicatiekanaal: web, social media, telefoon, e-mail en IVR. Een heldere en pragmatische visie op creditmanagement en klantcontact. Door: **Cocky Bosman**

**Verbeter de kennis over uw leveranciers en klanten (Zaal 6/7)**

Laurens Lichtenberg, directeur en oprichter van Company.info, laat in deze sessie zien hoe je snel een bedrijf beter kunt leren kennen. Hoe weet je snel of je zaken wilt doen met een bedrijf? Hoe kom je snel meer te weten over dat bedrijf dan alleen door het raadplegen van het handelsregister van de KvK? Hoe bespaar je direct tot 70 procent op je KvK kosten? Door: **Laurens Lichtenberg**, Companyinfo.nl.

**Ingis, de toonaangevende e-Invoicing oplossing voor het MKB (Zaal 8)**

Anachron is marktleider in elektronisch factureren in de Benelux en behoort tot de top drie in Europa. Anachron biedt e-Invoicing oplossingen voor zowel internationale bedrijven als het MKB. In samenwerking met ING bank heeft Anachron de ING Invoice Service (Ingis) ontwikkeld. Ingis is een platform geschikt voor het uitwisselen van facturen tussen bedrijven. Ingis ondersteunt onder andere digitale handtekeningen, archivering voor de wettelijke bewaartermijn en integratie binnen boekhoudspakketen/ERP's. Door: **Joost Cheroutre**, Anachron.

**SAP Debiteurenbeheer: geavanceerd en realtime (Zaal 9/10)**

Waarom zou je genoeg nemen met een debiteuren oplossing die werkt met data van 1 dag oud? Met SAP debiteurenbeheer werk je geïntegreerd. Met alle functionaliteiten die je als debiteurenmanager nodig hebt, zoals werklijsten, betaalafspraken, dispute registratie, creditmanagement, correspondentie en dashboards om te monitoren. Real time saves time! Door: **Bart Peijnenburg**, SAP Nederland.

**Nederlanders en hun schulden, eigen schuld? (Zaal 11/12)**

Wie zijn de mensen met hogere schulden? Welke incasso- en deurwaarderinterventie werkt voor wie en onder welke omstandigheden? In wetenschappelijk onderzoek naar de invloed van socio-demografische kenmerken op schuldhogte en incentives zijn deze vragen onderzocht. Het wetenschappelijk onderzoek, de conclusies hieruit en de vertaling naar de praktijk worden kort samengevat. Door: Drs. **André Johan Visscher**, Noordelijke Hogeschool Leeuwarden en **Paul Otter**, Incassade Deurwaarders en Incasso.

**De WIK en haar impact (Zaal 14AB)**

Begin 2012 zal de wet incassokosten in werking treden. Hoogstwaarschijnlijk heeft deze wet ook voor uw organisatie de nodige consequenties. Hierbij kunt u denken aan een maximering van de kostenopslag op de hoofdsom en het verbod om vorderingen te stapelen. Het is van groot belang te voorkomen dat deze consequenties de kwaliteit van het incassotraject aantasten. Tijdens deze interactieve expertsessie verneemt u hoe u uw organisatie optimaal kunt voorbereiden op de inwerkingtreding van de wet. Door: Drs. **Bert Iedema** RA, CEO Credit Yard.

**Incoterms 2010, handig indien goed begrepen (Zaal 23)**

Een soepel verloop van internationale handelstransacties vraagt om duidelijke afspraken over waar de verantwoordelijkheid van de verkoper ophoudt en waar die van de koper begint. In dit kader bestaan sinds 1936 de zogeheten Incoterms van de International Chamber of Commerce (ICC). In deze sessie wordt haarfijn uitgelegd wat u als Credit Manager van incoterms moet weten om betalingsrisico's bij internationale handelstransacties tot een minimum te beperken. Door: **Piet Roos**, Exporttroubleshooter.

**Online kopen en achteraf betalen zonder financiële risico's (Zaal 25)**

De consument koopt minder, maar het aantal online verkopen en betalingen is wederom explosief toegenomen. Het dilemma: zekerheid geven aan de vaak anonieme koper door achteraf betalen aan te bieden en daardoor meer risicovolle omzet te genereren of kiezen voor financiële zekerheid

door vooruitbetaling te eisen en genoeg te nemen met minder omzet? Deze presentatie belicht de laatste trends en innovaties op het gebied van online betalen voor of na levering. Door: **Valentin Braimaister**, Buckaroo namens de VVCM.

**12.00 - 12.45 Parallelsessies**

**E-Invoicing in de praktijk (Zaal 8)**

Accounting Plaza neemt u mee in de wereld van elektronisch factureren. Wat is echt elektronisch factureren? Waar staan we anno 2011 en wat komt u zoal tegen als u elektronisch gaat factureren? Waar dient u rekening mee te houden bij de keuze voor de beste oplossing voor uw bedrijf? Wat moet men doen om volledig elektronisch te kunnen factureren en wat betekent dit voor u? Hoe sluit u leveranciers aan en welke rol speelt u daarbij? Door: **Ron Müller**, Accounting Plaza.

**Over waarde gesproken (Zaal 9/10)**

Het economische klimaat zorgt voor krappere beurzen. Het is voor consumenten niet gemakkelijk om hun verplichtingen tijdig te blijven voldoen. Wie betaalt te laat... maar uiteindelijk wel en wie heeft er over- of onderwaarde op de eigen woning? Experian presenteert u het antwoord op deze vragen. Door: **Freek Werner** en **Sylvester Oranje**, Experian Nederland.

**Schuldenproblematiek in Nederland, een maatschappelijk probleem? (Zaal 11/12)**

De schuldenproblematiek in Nederland neemt zienderogen toe. Tegelijkertijd bezuinigen gemeenten fors op de uitvoering van schuldhulpverlening. Hoe doen zij dat? Wat betekent dit voor crediteuren en debiteuren? Door in te gaan op de volgorde waarin mensen schulden maken, de factoren die bepalen of iemand met succes een schuldregeling doorloopt en de verhouding tussen kosten en baten van schuldhulpverlening, wordt de actualiteit in een bredere context geplaatst. Door: **Nadja Jungmann**, Lector rechten, schulden en incasso Hogeschool Utrecht.

**Turnaround Power en de rol van de Credit Manager (Zaal 23)**

Veel bedrijfstukken zullen de komende jaren in hevige turbulentie blijven. Misschien niet eens zozeer door de economische crisis maar veeleer door structurele veranderingen als gevolg van steeds verdergaande technologisering en globalisering. Hebben uw klanten genoeg 'Turnaround Power' om achteruitgang en insolventie te voorkomen? Bent u als Credit Manager in staat om de winnaars van de verliezers te onderscheiden? Door: Prof. Dr. **Jan Adriaanse**, Hoogleraar Turnaround Management Universiteit Leiden.

### Tijd voor internationaal Credit Management (Zaal 25)

Het tijdig ontvangen van cash in een converteerbare valuta is de garantie voor het voortbestaan van een onderneming. Vanuit enkele balansposten nemen we u mee in de wereld van proactief internationaal georiënteerd creditmanagement. Met name voorraden, onder handen werk en debiteuren worden nader geanalyseerd. Handelsrisico's als insolventie, banken- en landenrisico, transport en het claimen van bankgaranties worden eveneens onder de loep genomen. Ook de risico's voor een importeur krijgen aandacht. Door: **Ed Speyer**, Rabobank International namens de VVCM.

#### 13.00 - 13.45 Parallelsessies

#### Multi-Channel payments (Zaal 5)

Consumentengedrag verandert. We kijken in een winkel, lezen een product review via social media, mailen opties naar elkaar en kopen online. Ondertussen kijken we alles met betrekking tot onze nieuwste aanwinst na op ons mobieltje... wat is de SWOT voor een moderne Credit Manager? Buckaroo is een specialist op het gebied van (online) billing & payments en presenteert u de laatste trends op het gebied van shoppen, kopen en betalen op het web. Door: **Valentin Braimaister**, Buckaroo.

#### Risicomanagement versus Commercie (Zaal 6/7)

Leiden aangescherpte wet- en regelgeving en de verhoogde aandacht op (debiteuren)risico's tot vertraging in het commercieel proces? Integendeel, risicomanagement en commercie gaan hand in hand. Wilt u weten hoe? Door: **Rob Smeets**, Partner Ordina Consulting namens Solveon.

#### Credit Management Career Centre (Zaal 8)

Tijdens deze sessie lanceert Career Control een zelf ontwikkeld beoordelingssysteem voor credit professionals, dat bijdraagt tot een gedragsgerichte selectie en aansturing. Daarnaast scheidt de vernieuwende werkmethode u helderheid in de vervuiling van functie titulatuur binnen het credit management en is het een perfecte benchmark voor u of uw medewerkers. We nodigen u van harte uit bij deze sessie aanwezig te zijn. Door: **Toine Priem**, Career Control en **Carl Vehmeyer**, Career Centre.

#### Nieuw: Credit Catalyst (Zaal 9/10)

Bureau van Dijk nodigt u uit voor de productintroductie van Credit Catalyst, een analyse-tool waarmee u eenvoudig kredietrisico's kunt vaststellen. De *Credit Catalyst* combineert financiële analyses, *reports* en portfolioanalyses in een webbased platform. Bureau van Dijk (BvD) is een van de grootste leveranciers van bedrijfsin-

formatie wereldwijd en heeft 35 jaar ervaring in het ontwikkelen van innovatieve databases en andere *tools* voor bedrijfsanalyse. Door: **Mark Wessels**, Bureau van Dijk.

#### Staan schuldeisers op een zijspoor bij schuldhulpverlening? (Zaal 11/12)

De Tweede Kamer is recent akkoord gegaan met de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. Een belangrijk element is het moratorium (incassostop). De politiek benadrukt het belang van goede afspraken en communicatie tussen schuldeisers en schuldhulpverlening. **Joke de Kock**, voorzitter van de Vereniging voor schuldhulpverlening en sociaal bankieren (NVVK) en **Michel van Leeuwen** bestuurslid van de Koninklijke Beroepsorganisatie van Gerechtsdeurwaarders lichten enkele initiatieven toe. Gefaciliteerd door Flanderijn Gerechtsdeurwaarders.

#### De randvoorwaarden voor een volwassen creditmanagementfunctie (Zaal 14AB)

Steeds weer blijkt dat bij de meeste bedrijven een geïntegreerd creditmanagementbeleid ontbreekt. Zelden is beleid bepaald in samenhang met aanpalende processen en/of afdelingen. Men is daardoor simpelweg niet in staat om de DSO structureel te verbeteren. Een Credit Manager die uit het goede hout is gesneden ziet het als zijn taak om aan het management te tonen dat er kansen onbenut blijven. Hoe krijgt een Credit Manager dit voor elkaar? Hoe zorgt hij dat zijn beleid onderdeel wordt van het ondernemingsbeleid en daadwerkelijk wordt geïmplementeerd? Door: drs. **Mets Bootsma RA**, **Ronald van Megen MBA**, **Henri Kuyl** en drs. **Erik de Jong**.

#### Credit scoring bij wehkamp.nl (Zaal 23)

Wehkamp is de grootste online retailer van Nederland. Efficiëntie en schaal van de credit scoring infrastructuur zijn cruciaal gezien de enorme volumes die wehkamp.nl verwerkt. In 2009 heeft Lacent, financieel partner van wehkamp.nl, een nieuwe infrastructuur voor credit scoring geïmplementeerd waarmee zij in staat is zelf snel en flexibel aanpassingen te doen aan de scoremodellen. In deze sessie wordt ingegaan op de gemaakte keuzes en de uitdagingen die horen bij dergelijke projecten bij Lacent. Door: **Sascha Schuurman - van Roon**, Lacent en **Michiel Schipper**, Topicus Finan.

### De rol van werkkapitaal bij de waardering van een bedrijf (Zaal 25)

De economische waarde van de onderneming wordt mede bepaald door de toekomstige vrije geldstromen. De ontwikkeling van het werkkapitaal is van groot belang bij het vaststellen van de hoogte daarvan. Jan Vis zal met behulp van aansprekende voorbeelden ingaan op de toegevoegde waarde van goed werkkapitaalbeheer. Door: Drs. **Jan Vis** MBA CMC RV namens de VVCM.

#### 13.00 - 14.30 Besloten sessies

#### Field Collection & Finance (besloten sessie - Heerenkamer)

Banken en hypotheekverstrekkers zijn de afgelopen jaren enigszins het contact met de consument verloren. Er is weinig kennis over de debiteuren die in de portefeuille zitten en over hun financiële positie. Het debiteurenbezoek draagt bij aan het vergroten van deze kennis en het sneller anticiperen op ontwikkelingen in de debiteurenportefeuille. Rondetafelgesprek gefaciliteerd door **Credit Yard**.

#### Klachten: kans voor de Credit Manager? (besloten sessie – Zaal 17)

De laatste OnGuard Credit Management Trendmeter laat zien dat 4,8 procent van de verkopen te laat wordt betaald doordat een klacht of probleem met betrekking tot de factuur. Als Credit Managers volledig verantwoordelijk zouden zijn voor het oplossen van klachten, zou de oplostijd dan significant verkleind worden? En zouden betalingen eerder ontvangen worden? Slechts 2 op de 10 Credit Managers zijn echter verantwoordelijk voor het oplossen van klachten. Wat kunnen of moeten we hier aan doen? Is dit juist nu een kans voor de credit manager? Discussieer mee. U kunt deze sessie bijwonen door een email te sturen naar: [info@onguard.com](mailto:info@onguard.com).

#### 14.00 - 14.45 Parallelsessies

#### Optimalisatie van facturenstromen, papier of elektronisch, u hoeft niet te kiezen (Zaal 5)

U wilt een oplossing om uw facturenstromen te stroomlijnen, en daarbij papieren en elektronische documenten naast elkaar gebruiken. Bespaar u kopzorgen over de automatisering van uw documentstromen. Certipost zorgt ervoor dat zowel binnenkomende als uitgaande facturen, ongeacht het formaat op de juiste plaats terechtkomen. We lichten onze oplossing toe aan de hand van concrete klantencases en cijfermateriaal. Door: **Ron Heijman**, Certipost.



**Nog leuk zakendoen met Spanje? (Zaal 6/7)**

Spanje is één van de landen die zeer zwaar te lijden heeft onder de economische malaise. De betaaltermijnen worden opgerekt en de risico's op non-betaling nemen enorm toe. Hoe leuk is het nog om zaken te doen met Spanje? In deze presentatie zullen de do's en don'ts met betrekking tot zakendoen in Spanje aan de orde komen. Door: **Belén Lopez Morata**, Bierens Incasso Advocaten.

**Ingis, de toonaangevende e-Invoicing oplossing voor het MKB (Zaal 8)**

Anachron is marktleider in elektronisch factureren in de Benelux en behoort tot de top drie in Europa. Anachron biedt e-Invoicing oplossingen voor zowel internationale bedrijven als het MKB. In samenwerking met ING bank heeft Anachron de ING Invoice Service (Ingis) ontwikkeld. Ingis is een platform geschikt voor het uitwisselen van facturen tussen bedrijven. Ingis ondersteunt onder andere digitale handtekeningen, archivering voor de wettelijke bewaartermijn en integratie binnen boekhoudspakketten/ERP's. Door:

**Joost Cheroutre**, Anachron.

**De MKB Score: inzicht in de kredietwaardigheid van MKB bedrijven (Zaal 9/10)**

Bij MKB bedrijven speelt de financiële gezondheid van de eigenaar zelf ook een grote rol. De MKB score van D&B beoordeelt bedrijven op typische bedrijfselementen als betalingservaringen, ouderdom en sector, maar ook op consumentengegevens zoals kredietwaardigheid van de eigenaar en gegevens over woning en schuldsanerings. In deze sessie hoort u alles over de toegevoegde waarde en de praktische toepassing van de MKB score. Door: **Sabine Besselink**, D&B.

**De wet incassokosten, hoe zit het nou? (Zaal 11/12)**

Begin 2010 is een wetsvoorstel ingediend dat het in rekening brengen van administratie-, herinnerings-, aanmanings- en incassokosten in toom moet houden. Dit wetsvoorstel heeft voor veel beroering gezorgd in de incassobranche. Van diverse kanten is gelobbyd om de plannen aangepast of verworpen te krijgen. En met succes, want het wetsvoorstel is gewijzigd. Wat komt er op ons af en nog belangrijker; hoe moet u incasseren anno 2012? Welke incassomethodieken gebruikt u en hoe ziet u de wetgeving in relatie met uw incassopartner en wie gaat welke rol spelen? Door: **Martijn Groot**, Cwize.

**The Future of B2B Credit Management (Zaal 14AB)**

'Two men look through prison bars one sees the mud the other the stars.' F. Langbridge. Credit Management is in a transitional stage, and as it moves into the future it be more fully utilized to enhance the profitability and to provide businesses with both short and long term competitive advantage. The future of B2B Credit Management is about looking up. A visionary presentation by the founder of the Profit Centered Credit Management System, **Abe Walking Bear Sanchez**.

**Belden Wire & Cable, Winnaar Credit Management Award 2011 (Zaal 23)**

Toen Wilma Arends in 2006 aantrad als Credit Manager bij de business unit Wire & Cable van Belden Europe was er van professioneel Credit Management nauwelijks sprake. De DSO bestond uit drie cijfers, maar was redelijk snel terug naar 89. Momenteel staat de teller op 59. Dat is niet slecht voor een EMEA organisatie. In deze sessie vertelt **Wilma Arends**, Credit Manager EMEA bij Belden Wire & Cable alles over haar case waarmee ze eerder dit jaar de felbegeerde Credit Management Award won.

**Recente ontwikkelingen aangaande schuldenregistratie, LIS (Zaal 25)**

700.000 huishoudens kampen met problematische schulden. Zij moeten meer aflossen dan ze kunnen. De meeste achterstallige rekeningen vinden we achtereenvolgens bij de belastingdienst, nutsvoorzieningen, hypotheek/huur, de ziektekostenverzekering en telecom. BKR registreert alleen achterstanden op kredieten. Deze achterstanden staan pas op de zevende plaats. Kredietverstrekkers beschikken in veel gevallen dus niet over een volledig beeld. Daarom wordt gepleit voor de komst van het Landelijk Informatiesysteem Schulden (LIS). BKR staat stil bij recent onderzoek waaruit blijkt dat probleemgezinnen zelf graag geregistreerd willen worden. Door:

**Robert Dorr**, BKR namens de VVCM.

**14.00 - 15.30 Besloten sessie**

**Credit Management in de praktijk (besloten sessie - Zaal 19)**

Carla van Delft begon haar carrière in 1985 als Credit Manager bij Norton en maakte van creditmanagement haar specialisme. Na onder meer te hebben gewerkt voor Erico, Swets & Zeitlinger, Quaker Chemicals en ADP begon ze in 2002 haar eigen interim managementbedrijf. Sinds 2006 is ze in dienst bij Provimi als Group Credit Manager. In deze sessie deelt **Carla van Delft** haar kennis en ervaring en gaat in op de praktijk van creditmanagement. Rondetafelgesprek gefaciliteerd door Atradius.

**15.00 - 15.45 Parallelsessies**

**Creditsafe White Label Solution (Zaal 5)**

Creditsafe kan nu een webbased oplossing leveren aan grootverbruik wederverkopers, inclusief eigen logo's, huisstijl en ondersteunend klantenadministratiesysteem. Zakelijke bedrijfsinformatie online beschikbaar in 19 landen in Europa en de VS voor meer dan 54 miljoen bedrijven direct opvraagbaar. Het systeem is leverbaar in uren in plaats van dagen, vereist minimale ontwikkeling en wordt mogelijk gemaakt door Creditsafe's Global Gateway Service. Het systeem is makkelijk uit te breiden en biedt ondersteuning in verschillende talen. Door: **Niels, Schouten**, Creditsafe Nederland.

**MyWaytoPay: dé verandering binnen Credit Management (6/7)**

MyWaytoPay is een jonge, innovatieve organisatie die creatieve financiële ruimte biedt op de wijze waarop de klant dat wenst. De producten van MyWaytoPay zorgen voor een aardverschuiving binnen de wereld van creditmanagement. In deze presentatie wordt ingegaan op de producten en de opzet van de organisatie waarbij het outsourcen van diverse diensten centraal staat. Door: **Niek Kuster**, MyWaytoPay namens AddComm.

**De papieren factuur is dood. Lang leve de papieren factuur. (Zaal 8)**

Steeds meer organisaties verzoeken om elektronische aanlevering van facturen. Er is dan ook een wildgroei aan bedrijven die dienstverlening rond elektronisch factureren aanbieden. Maar wat is nu eigenlijk daadwerkelijk elektronisch factureren en wat zijn de consequenties voor uw bedrijf? Hoe zorgt u dat het succesvol wordt geïmplementeerd? En nog belangrijker, hoe zorgt u dat uw klanten en leveranciers actief bij het proces worden betrokken? Door: **Alef Burghouts**, Basware.

**Innovatie in credit management; een blik in de toekomst (Zaal 9/10)**

De technologische ontwikkelingen gaan steeds harder en in toenemende mate worden creditmanagement processen in deze evolutie meegenomen. Kreten als interfacing, webbased applicaties, SaaS, Cloud Computing, Gadgets en Mobile apps doen steeds meer hun intrede in het vakgebied. Welke trends zijn actueel en welke voor- en nadelen komen we tegen? De combinatie van de visie van een onafhankelijke deskundige en de concrete plannen én innovatieve oplossingen van OnGuard maakt deze sessie uitermate interessant voor de vooruitstrevende Credit Manager. Door: OnGuard.

**De Nationale E-factureren Kennisquiz (Zaal 11/12)**

Weet u meer van e-factureren dan uw collega? Is een PDF factuur bijvoorbeeld een e-factuur? Hoeveel bespaar je eigenlijk met e-facturen? Wordt er echt eerder betaald met een e-factuur? Doe mee met de eerste Nationale E-factureren Kennisquiz en krijg antwoord op deze en andere prangende vragen en win daverende prijzen. Door: **Friso de Jong**, Stichting Waarborg E-factureren.

**Hoe Strategisch zijn Credit Managers in Nederland eigenlijk? (Zaal 14 AB)**

Zijn Credit Managers strategisch bezig of houden ze zich vooral bezig met de operationele uitvoering van creditmanagement? Wat is eigenlijk strategisch bezig zijn met creditmanagement? Voor de afronding van zijn MBA studie heeft Raimond Honig uitgebreid onderzoek gedaan. De uitkomsten van dit onderzoek worden verwerkt in het boek 'Strategisch Werkkapitaal' dat begin 2012 verschijnt. Zoals u van Raimond Honig gewend bent zal de discussie over het wel/niet strategisch bezig zijn van Credit Managers uiterst interactief plaatsvinden. Door: **Raimond Honig**, Credit Management Instituut.

**Waar blijft ons geld?! (Zaal 23)**

Werkkapitaal is een schaars goed geworden. Ondernemingen worstelen met hun liquiditeit en wie gaat ze helpen? Hun eigen Credit Manager zit aan het eind van de pijplijn en heeft als geen ander kijk op waar al het geld vastzit. Hij weet wanneer het geld los komt. Hoe optimaliseer je als Credit Manager het inzicht en hoever moet je gaan in je zoektocht? Door: **Vincent van Viersen**, ING Nederland & Winnaar Credit Management Award 2010.

**Factoring: hulpmiddel voor de Credit Manager (Zaal 25)**

Factormaatschappijen hechten veel waarde aan het werk van de Credit Managers. Op basis van hun werkzaamheden kunnen extra liquiditeiten worden verstrekt. Deze presentatie gaat in op ontwikkelingen inzake factoring en op de nieuw opgerichte branche-organisatie voor factoringmaatschappijen FAAN. Door: **Edwin Busio**, FAAN namens de VVCM.

**15.30 - 17.00 Besloten sessie**

**Rondetafel: Ratinganalyse en Value Based Credit Management (besloten - Heerenkamer)**

Verbetering van resultaten en waardegroei van uw organisatie. Tijdens de sessie wordt de beoordeling en inzet van ratingsystemen op praktische wijze besproken - bij vergaande professionalisering van Risk Based Credit Management. Maar ook bij de volgende, innovatieve stap: de omzet-

ting naar Value Based Credit Management. Onmiskenbare kennis voor de Credit Manager, zeker in economisch roerige tijden. Door: **Maarten van der Klaauw**, Consultant Financial Risk Engineering Aon Trade Credit.

**16.00 - 16.45 Parallelsessies**

**Wat kan een goed verhaalscoremodel opleveren als de griffierechten blijven toenemen? (Zaal 6/7)**

In het afgelopen jaar zijn de griffierechten maar liefst drie keer verhoogd om de rechtbank kostendekkend te maken. Daardoor weegt het risico van onverhaalbaarheid van de vordering zwaarder dan ooit. Om dit risico sterk te beperken is een betrouwbaar geautomatiseerd verhaalscoremodel onmisbaar. Hoe werkt het model en wat kan het additioneel toevoegen aan de kwaliteit van de behandeling? Door: **Dick Kruiswijk**, Groenewegen & Partners.

**E-Invoicing in de praktijk (Zaal 8)**

Accounting Plaza neemt u mee in de wereld van elektronisch factureren. Wat is echt elektronisch factureren? Waar staan we anno 2011 en wat komt u zoal tegen als u elektronisch gaat factureren? Waar dient u rekening mee te houden bij de keuze voor de beste oplossing voor uw bedrijf? Wat moet men doen om volledig elektronisch te kunnen factureren en wat betekent dit voor u? Hoe sluit u leveranciers aan en welke rol speelt u daarbij? Door: **Ron Müller**, Accounting Plaza.

**The Case Against Outsourcing Credit Management (Zaal 14AB)**

Those things that a business can best do for itself cannot be outsourced without a loss being suffered. If a company functions poorly and inefficiently, a quality and cost improvement can be achieved by outsourcing. However, this does not hold true for those core business function which directly deal with customers and that provide companies with a unique competitive advantage. B2B Credit Management is one such core business function that should never be outsourced. The founder of the Profit Centered Credit Management System, **Abe Walking Bear Sanchez**, explains why.

**De ultieme Key Performance Indicators voor Credit Management (Zaal 23)**

Binnen het vakgebied Credit Management wordt traditioneel gestuurd op KPI's als Days Sales Outstanding (DSO), overdue en bad debt. Wat zeggen deze KPI's nou eigenlijk over de optimalisatie van de inkomende cashflow en de overall performance van uw afdeling Credit Management? In deze expertsessie nemen we u mee in de wereld van de KPI's met als doel te komen tot KPI's voor

creditmanagement die een daadwerkelijke een bijdrage leveren aan de strategierealisatie van uw organisatie. Door: **Paul Schemkes**, Manager Credit Collections KPN.

**Social media binnen Credit Management (Zaal 25)**

Social media is hot! Iedereen heeft er een mening over maar wat kunnen we er mee binnen credit management? Biedt het nieuwe kansen of vormt het juist een bedreiging? Vesting Finance laat u de (on)mogelijkheden zien die social media u als creditmanager biedt. Van communiceren via Facebook, twitterende debiteuren en klachtenfora tot het online opsporen van debiteuren. Door: **Johan van Wageningen**, Vesting Finance namens de VVCM.

**18.00 - 19.00**

**Netwerkbordel 7e Credit Expo (Event Hall)**

De netwerkbordel wordt aangeboden door de organisatie. In een informele sfeer kunt u napraten met collega's, relaties en vakgenoten. U bent van harte welkom.

# Van collections management naar credit management

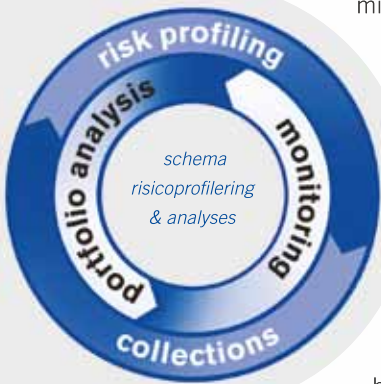
Veel organisaties zien credit management als collections management. Alleen bij de acceptatie van een nieuwe klant kijken ze naar diens kredietwaardigheid. Vanzelfsprekend houden ze daarnaast faillissementen en ander bedrijfsnieuws in de gaten. Maar een regelmatige, gestructureerde en gestandaardiseerde review van het risicoprofiel van alle klanten, is vaak organisatorisch en inhoudelijk nog een brug te ver. Zeker als zo'n review niet alleen gebaseerd is op eigen inzichten en informatie, maar ook op informatie van externe informatiepartijen.

## Grote impact op het werkkapitaal

De hoge return on investment als een bedrijf facturatie en collections management automatiseert, is eenvoudig vast te stellen. Maar ook op het gebied van credit management valt nog veel winst te behalen. Een regelmatige monitoring en analyse van het risicoprofiel van klanten, segmenten en landen, heeft een grote positieve impact op het werkkapitaal; op de voorzieningen, het operationeel risico en vermindert bad debt aanzienlijk.

## Nog niet op ingericht

De automatisering en standaardisering van risicoprofilering van klanten, is bij veel bedrijven nog nauwelijks ontwikkeld. Veel bedrijven missen de expertise om een (financieel) beoordelingsmodel te bouwen en te onderhouden.



Ook vergt het van de meeste IT-afdelingen nog veel moeite om eigen informatie in de modellen te integreren. Denk daarbij aan klantomzetten, eigen betaalervaringen en het aantal jaren dat er zaken wordt gedaan. In de praktijk blijkt dat veel bedrijven bezig zijn toe te groeien naar een volledige automatisering en integratie.

## Goede bedrijfsanalyse-tool

Bureau van Dijk kan bedrijven in dit groeiproces ondersteunen. Zij bieden voor iedere fase een oplossing, onafhankelijk van

het expertise- en automatiseringsniveau van het bedrijf. Deze informatiespecialist heeft onder andere Credit Catalyst ontwikkeld, een analyse-tool waarmee u eenvoudig kredietrisico's kunt vaststellen. Deze tool combineert financiële analyses, reports en portfolioanalyses in een webbased platform.

## Over Bureau van Dijk

Bureau van Dijk (BvD) is een van de grootste leveranciers van bedrijfsinformatie wereldwijd en heeft 35 jaar ervaring in het ontwikkelen van innovatieve databases en andere tools voor bedrijfsanalyse.

## Meer informatie

Meer informatie over Credit Catalyst en andere credit management-hulpmiddelen vindt u op onze website [bvinfo.com](http://bvinfo.com).



**BUREAU VAN DIJK**

Company information and business intelligence

# Kaizens voor werkkapitaalprocessen



**Wilma Arends, Credit Manager EMEA bij Belden Europe en winnaar Credit Management Award 2011**

**O**p het moment dat ik dit schrijf is het nog twee nachtjes slapen, en dan hop, in het vliegtuig naar Shanghai voor een twee weken durend Kaizen event. Het belooft zeer interessant te worden, en het is, zoals ik uit ervaring weet, ook een zeer zenuwlopend en vermoeiend proces. Ga dus maar voorslapen! Ons senior management in Amerika is op dit moment zeer verontrust over ons werkkapitaal. Het is niet zoals ze het graag willen zien. Dus moeten er maatregelen genomen worden om hierin zo snel mogelijk verbetering te brengen, met name binnen onze Aziatische afdeling. Maar hoe pak je zo iets aan?

Wel... Belden natuurlijk met 'Lean Management'. Daar worden al onze processen op gestuurd. Wat is 'Lean Management' eigenlijk? Lean Management heeft het uitgangspunt dat een bedrijf alleen dat doet waar de klant voor wil betalen. Al het overige wordt gezien als verspilling. Hiervoor zijn methodes en technieken ontwikkeld om naar je processen te kijken, en ze te verbeteren, met als uiteindelijk doel een fantastisch, optimaal proces. Dat gaat natuurlijk niet zonder slag of stoot, maar in kleine stappen. We beginnen met een Value Stream Map: het bekijken van de huidige situatie: waar zitten de punten van verspilling? Het totaalproces dat in de Value Stream Map is bekeken, wordt in categorieën verdeeld, en er worden 'Kaizens' per belangrijk onderdeel georganiseerd. Een Kaizen is volgens Wikipedia 'het uiteen halen en opnieuw in elkaar steken op een betere manier.' Dit

klopt vrij goed. Er wordt gekeken naar welke mensen binnen het bedrijf bij het aangepakte onderdeel betrokken zijn (dit betreft alle lagen van het bedrijf: iedereen doet mee) en deze mensen worden bij elkaar gezet voor de duur van minimaal twee tot maximaal vijf dagen. Ze worden dus volledig uit het arbeidsproces weggetrokken. Het is daarom wel de bedoeling dat er resultaat behaald wordt, want goedkoop is het proces dus niet. Meestal doen er toch wel 6 tot 11 werknemers aan mee, en mijn ervaring heeft geleerd dat de meeste Kaizens al snel een week duren.

Dus, in dit geval: op naar Shanghai, 'uiteen halen en opnieuw in elkaar steken op een betere manier' van onze processen die met het werkkapitaal te maken hebben. In mijn geval dus: receivables. Opdracht van corporate management: graag een wereldwijde standaard opzetten! Ga er maar aan staan. Twee Kaizens: dus twee weken. De eerste gaat over risk management: klanten, landen, et cetera. De tweede week wordt meer transactioneel: collections, facturatie-proces, cash-application (sorry, het is toch iets meer dan 'banken boeken', zo zit bijvoorbeeld forecasten er ook bij). Ik heb gelukkig een groot voordeel: Amerika vindt ons Europese proces een goed voorbeeld, en we worden dus leidend in dit verhaal. Maar ja, de verschillende culturen gaan toch wel een grote rol spelen. Ik kijk er in ieder geval naar uit, maar gezien de lengte, ga ik nu toch maar naar bed. Welterusten. ■

# Creditmanagement Positie binnen de organisatie

## De stelling

*Creditmanagement en werkkapitaalbeheer worden steeds belangrijker op strategisch niveau. Het hoofd creditmanagement moet daarom deel uitmaken van het managementteam.*



### Hans Lohuis (Concerncontroller bij KEMA)

Met deze stelling ben ik het oneens. Creditmanagement en werkkapitaalbeheer zijn essentieel voor een onderneming. Geen discussie. Maar het optimaliseren hiervan begint bij uitstek bij de onderliggende processen en control procedures in de organisatie. Binnen KEMA valt hierbij te denken aan een uniform Lead to Contract proces met heldere normen voor betaaltermijnen, trainen van projectmanagers waarbij de relatie tussen werkkapitaalbeheer en het resultaat van de vennootschap wordt getoond, periodieke cash flow forecasts, etc. Op het moment dat deze processen integraal in de organisatie zijn verankerd, hoeft het hoofd creditmanagement geen onderdeel uit te maken van het managementteam. So wieso ben ik voorstander van kernachtige managementteams waarbij de nadruk ligt op de markt en organisatorische vaardigheden aangezien dit de besluitvaardigheid vaak ten goede komt. ■

### Carla van Delft (Group Credit Manager bij Provimi Holding)

Gezien de huidige financiële onrusten in de markt is het zeker voor global credit-



management van vitaal belang deel uit te maken van het managementteam omdat wij proactief moeten kunnen anticiperen op de verwachte omzetten, groei en risico's. Nu wil ik werkkapitaalbeheer in een veel ruimer content plaatsen; risicobeheer, landenrisico's, maar zeker ook valuta risico, securities en andere zekerheden en het hele spectrum daarom heen. Credit control moet samen met het managementteam omzet stimulerend werken en tegelijkertijd ervoor zorg dragen dat de risico's zoveel mogelijk afgedekt zijn en de betalingen ontvangen worden. ■

### Jeroen de Fost (Manager Debiteuren, Crediteuren & Bestandsbeheer bij Lekkerland)

De credit manager heeft de laatste jaren, mede ingegeven door de economische crisis, een steeds prominentere rol ingenomen binnen het bedrijfsleven. Het belang van strak georganiseerd creditmanagement is onomstotelijk aan het licht gekomen en de basis voor gezonde bedrijfsvoering nu en in de toekomst. Onder het motto 'no cash, no business' beweegt de credit manager zich tussen alle gelegingen van het bedrijf en zou je neigen te beamen dat deze inmiddels specifiek



verworven functie deel uit zou kunnen maken van het managementteam. Niet slechts de belangen van Finance behartigend noch gekleurd door Sales maar met 'fingerspitzengefühl' voor alle belangen, hééft creditmanagement bij Lekkerland een voorname positie verworven echter rapportierend aan de Financieel Directeur. Als eigenaar van de portemonnee van het bedrijf kan laatstgenoemde zich mijns inziens niet aan zijn verantwoordelijkheid onttrekken, maar bewaakt zijn credit manager dit proces. Vanzelfsprekend is de samenstelling van een managementteam afhankelijk van de soort en grootte van het bedrijf maar is de boodschap dat deze rol later nooit als onderschoven kindje mag worden afgedaan. De 'man in charge' moet de continu in ontwikkeling zijnde credit-markt strak volgen, daarmee het bedrijf behoeden voor malaise maar ook voorzien van strategische impulsen. Met behulp van commerciële inslag welke een credit manager dan ook niet mag ontberen dient hij het belang van zijn rol uit te dragen en een poot tussen de deur moeten weten te krijgen van de directiekamer. Bij Lekkerland werken we op deze wijze al jaren succesvol samen! ■

Stand NB.15

**12Collect**  
Pompmlaanlaan 10  
3447 GK Woerden  
www.12collect.nl



Het eerste creditmanagement uitzendbureau van Nederland! Met 12Collect hebben we een baanbrekend nieuw concept bedacht en in de markt gezet. In samenwerking met overheden en scholen leiden wij jonge ambitieuze mensen op, die we vervolgens aan een goede baan in het creditmanagement helpen. Onze klanten variëren van MKB tot multinationals in de Top 500, energiebedrijven, verzekeraars, internetbedrijven, incassobureaus, deurwaarders, maar ook gemeentes en andere overheidsinstellingen. *12Collect is powered by BurlinQ*

Stand NB.07

**AcceptEmail**  
Joop Geesinkweg 125c  
1096 AT Amsterdam  
www.acceptemail.com



AcceptEmail

Dè standaard in elektronisch factureren en betalen per email. AcceptEmail werkt eenvoudig: de klant ontvangt per email een digitale factuur of herinnering die in enkele klikken veilig betaald kan worden via iDEAL. Zowel de betaler als de verzender is direct op de hoogte van de status van de betaling door de dynamische SmartPix image in het betaalstrookje. Zodra de AcceptEmail is betaald, verandert de kleur van het originele betaalstrookje direct van blauw naar groen. AcceptEmail is de ideale betaalmethode voor:

- Gespreide betaling en betaalafspraken
- Periodieke betalingen
- Adhoc aankopen of nota's
- Last minute aankopen
- Spoedbetalingen en herinneringen

In korte tijd is AcceptEmail een gevestigde betaalmethode geworden voor een groeiend aantal gerenommeerde A-merken.

Stand NB.52

**e-Invoicing by Accounting Plaza**  
Mercuriusweg 5  
1531 AD Wormer  
www.accountingplaza.nl



Accounting Plaza neemt uw organisatie graag de administratieve zorgen uit handen. U kunt uw financieel-administratieve en HR-processen effectiever, efficiënter en tegen lagere kosten uit (laten) voeren waardoor u meer tijd over houdt voor uw

kernactiviteiten. e-Invoicing by Accounting Plaza: Digitale administratieoplossingen, zoals elektronisch factureren en automatische factuurverwerking, bieden alle mogelijkheid tot vernieuwing, kostenbesparing, efficiency en foutreductie. Een koppeling aan SHEVA biedt een soepele overgang naar volledige digitalisering van administraties zonder dat de continuïteit, kwaliteit en helderheid in gevaar komt. De dienstverlening richt zich op elektronische data-uitwisseling door middel van conversie van elektronische formaten.

Stand NB.53

**AddComm Direct BV**  
Broekdijk West 18  
3621 LV Breukelen  
www.addcomm.nl



De oplossingen van AddComm brengen de communicatie tussen u en uw relaties tot stand onder de optimale condities: Op het juiste tijdstip en via een of meerdere kanalen die passen bij u en uw relaties. AddComm presenteert haar oplossing EZ-Bill en DigiAccept. Met EZ(easy)-Bill is het mogelijk om vanuit één database facturen, acceptgiro's, aanmaningen en overige financiële documenten te verzenden via Print & Mail, Digitale Nota en/of DigiAccept. DigiAccept is de digitale acceptgiro per e-mail die snel en efficiënt kan incasseren. Snel, omdat de eenvoud van DigiAccept uitnodigt om direct te betalen. Efficiënt, omdat alle relevante betaalgegevens al voor uw klant zijn ingevuld. En dat volledig in uw eigen huisstijl!

Stand NB.47

**Alphacomm Outbound Solutions**  
Overschieeweg 34b  
3044 EE Rotterdam  
www.ac-outbound.nl



Alphacomm Outbound Solutions ontwikkelt diensten waarmee organisaties klanten of gebruikers automatisch kunnen informeren over en herinneren aan afspraken of andere gebeurtenissen. Interactieve telefoongesprekken, maar ook e-mail, SMS en fax worden met succes ingezet in onder andere de zorgsector, in de incassobranche en bij utility providers. Alphacomm Outbound Solutions is in 2004 opgericht en is onderdeel van de Alphacomm Group.

Stand NB.13

**Anachron**  
Joop Geesinkweg 310  
1096 AW Amsterdam  
www.anachron.com



Anachron is gespecialiseerd in het ontwikkelen van e-Invoicing oplossingen. Op dit gebied is Anachron marktleider in Nederland met klanten als LeasePlan, Athlon Car Lease, Lyreco, PFConcept en Eneco. In Europa behoort Anachron tot de top-3 e-Invoicing aanbieders. Voor het MKB heeft Anachron het e-Invoicing platform Ingis ontwikkeld. Ingis biedt bedrijven de mogelijkheid om facturen elektronisch te versturen en te ontvangen. Ingis heeft koppelingen zowel financiële software (o.a. met Exact Globe, SAP, Navision) evenals met e-Invoicing netwerken waaronder Digipoort en Basware. De diensten worden geleverd aan nationaal en internationaal opererende organisaties in profit en non-profit sectoren in meer dan 50 landen.

**Aon Trade Credit**  
Admiraliteitskade 62  
3063 ED Rotterdam  
www.aon.com/netherlands



Aon Trade Credit biedt u de zekerheid van een ervaren, toegewijd team - met specialistische kennis over credit management en de laatste ontwikkelingen. Over alle facetten, tot in de finesses. Een team bovendien dat uw business begrijpt en toegang geeft tot de beste leveranciers ter wereld. Zonder vooringenomenheid of belang bij bepaalde diensten, producten of financiers. We komen met oplossingen, maar kijken eerst samen met u naar de specifieke klantbehoeften. Het werk dat u gedaan wilt hebben of de gewenste uitkomsten die u nodig hebt. Dit vormt een krachtige basis voor innovatie en volledig maatwerk - om u te helpen met het realiseren van afgesproken doelstellingen.

Stand NB.28

**Atradius**  
David Ricardostraat 1  
1066 JS Amsterdam  
www.atradius.nl



Dankzij jaren van ervaring en diepgaande kennis van risico analyses kan Nederlands grootste kredietverzekeraar Atradius een uitgebreid gamma aan creditmanagement oplossingen bieden uiteenlopend van kredietverzekeringen tot incassodiensten. Wij beschermen zowel grote als kleine bedrijven tegen commerciële en politieke betalingsrisico's die inherent zijn aan nationale en internationale handel. Door het risico te verzekeren dat afnemers niet kunnen betalen, beschikken onze klanten over een stabielere cash flow en kunnen zij risicokapitaal omzetten in groeikapitaal. Wij luisteren naar onze klanten, begrijpen hun behoeften en zoeken samen naar de best mogelijke oplossing in deze uitdagende economische tijden.

## Stand NB.21

**Basware**  
**Joop Geesinkweg 701**  
**1096 AZ Amsterdam**  
**www.basware.nl**

**basware**

Met meer dan 1.500 klanten en een miljoen gebruikers in ruim 50 landen is Basware marktleider op het gebied van purchase to pay oplossingen. Met Basware's oplossingen kunnen organisaties hun bedrijfsprocessen optimaliseren en kosten reduceren door het digitaliseren en automatiseren van handmatige processen; van sourcing, contract management, inkoop tot aan factuurverwerking. Basware levert hiermee een toegevoegde waarde in de vorm van kostenbesparingen, controle, compliance en een hoge Return On Investment (ROI). De oplossingen worden (op locatie of als dienst) gedistribueerd en geïmplementeerd in Europa, de Verenigde Staten en Azië via Basware's uitgebreide netwerk van aangesloten kantoren en zakelijke partners.

## Stand NB.12

**Bierens Incasso Advocaten**  
**Zuidkade 6**  
**5462 CD VEGHEL**  
**www.bierensgroup.com**



Incasso voor ondernemingen op ondernemingen op basis van 'No Win, No Fee', binnen Nederland alsook in het buitenland. Bierens verzorgt zowel het buitengerechtelijke als het gerechtelijke incassotraject. Waar mogelijk verhaalt Bierens de rente en kosten op de in gebreke blijvende debiteuren. Zowel qua resultaat als vanwege de geringe kosten laten we incassobureaus en deurwaarders ver achter ons. Met ruim 90 personen, waarvan 30 nationale en internationale advocaten en juristen, is Bierens het grootste incasso advocatenkantoor in Nederland. Wij incasseren met onze advocaten rechtstreeks in Nederland, Duitsland, Engeland, België, Frankrijk, Spanje, Polen, Portugal en Italië. In de overige landen hebben wij samenwerkingsverbanden opgebouwd met gerenommeerde advocatenkantoren. Naast kantoren in Veghel (HQ) en Amsterdam, heeft Bierens ook kantoren in Düsseldorf, New York, Barcelona, Antwerpen en Parijs en binnenkort ook Shanghai.

## Stand NB.51

**Bos Incasso**  
**Van Elmpstraat 16-8**  
**9723 ZL Groningen**  
**www.bosincasso.nl**



Bos Incasso is sinds haar oprichting uitgegroeid tot een nationaal toonaangevende incasso- en deurwaardersorganisatie. Met betrekking tot de minnelijke incassoactiviteiten beschikken wij over landelijke dekking en zijn we met succes dé incassopartner van een groot aantal (inter)nationaal opererende bedrijven. Tevens beschikt Bos Incasso over een eigen deurwaardersnetwerk, de Landelijke Associatie van Gerechtsdeurwaarders (LAVG) met landelijke dekking. "Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen trend, maar een onomkeerbare ontwikkeling". Bos Incasso is als één van de eerste bedrijven in Nederland én als eerste incasso-organisatie gecertificeerd op het gebied van MVO. Een noviteit in de branche. Bos Incasso maakt gebruik van Stichting Beheer Derdengelden, is in het bezit van Incasso Keurmerk en is gecertificeerd volgens ISO 9001:2008 én de MVO Prestatieladder; trendsetend en vernieuwend. Samen met Bos Incasso bent u voorbereid op een duurzame toekomst.

## Stand NB.01

**Bureau van Dijk**  
**Kantoorgebouw Rivierstaete**  
**Amsteldijk 166**  
**1079 LH Amsterdam**  
**www.bvdinfo.com**



BUREAU VAN DIJK

Bureau van Dijk (BvD) is expert in bedrijfsinformatie voor credit risk en benchmarking en financiële analyses. Wij bieden een ongeëvenaarde database, met wereldwijde bedrijfsinformatie, inclusief gedetailleerde financials, concernstructuren, M&A-informatie en een financiële rating. Met onze diensten helpen wij credit risk managers wereldwijd hun risicobeoordeling te verbeteren en via onze alerts hun exposure dynamisch te monitoren. U kunt onze producten inzetten om uw inhouse-data te verrijken of u kunt de database laten integreren met uw eigen financiële modellen, via uw ERP- systeem of ons eigen credit risk platform: Fact. Onze add-ins zorgen voor een automatische integratie met Excel-templates en -modellen.

## Stand NB.15

**BurlinQ**  
**Pompmolenlaan 10**  
**3447 GK Woerden**  
**www.ultimoo.nl**



BurlinQ is dé specialist in creditmanagement detachering. Een team van enthousiaste en gedegen gecertificeerde credit management specialisten is dagelijks vol enthousiasme aan de slag voor (middel)grote ondernemingen om de cashflow te maximaliseren. Daarbij gaan wij niet alleen voor een optimaal resultaat op korte termijn. Altijd implementeren wij structurele oplossingen in de organisatie om goede cashflow resultaten zeker te

stellen. Onze mensen leveren daadwerkelijk toegevoegde waarde en hebben specialisaties op het gebied van interim (credit)management, projectmanagement, internationaal debiteurenbeheer en de financiële dienstverlening zoals kredieten, hypotheek en verzekeringen. Daarnaast kunnen wij doordat we al sinds 1998 ervaring opdoen uw medewerkers volledig in company en op maat gesneden een opleiding geven die zowel u als uw medewerkers helpt doelstellingen te realiseren.

## Stand NB.54

**Career Control**  
**Oostdam 10**  
**3441 EN Woerden**  
**www.careercontrol.nl**



Career Control is een organisatie die zich richt op financiële specialisten, met een specialisatie naar creditmanagement. Met acht full time recruitment consultants, is Career Control de grootste partner in werving en selectie van Nederland binnen deze niche. Vanuit haar kantoren in Eindhoven en Woerden houdt Career Control zich bezig met de werving & selectie (direct en deta-vast) en detachering van creditmanagement specialisten. Van debiteurenbeheerder, incassomedewerker, collector, (interim) creditmanager, controller tot financieel directeur wordt bemiddeld naar een nieuwe uitdaging in Nederland en de Antillen.

## Stand NB.29

**Certipost**  
**Ninovesteenweg 196**  
**B-9320 Erembodegem**  
**www.certipost.be**



Certipost ontwikkelt totaaloplossingen voor beveiligde elektronische documentuitwisseling en -archivering. Dagelijks worden duizenden facturen, loonbrieven en andere documenten elektronisch afgeleverd aan de juiste persoon of organisatie via CertiONE. Dat is het e-communicatieplatform van Certipost, waar vandaag al 60.000 bedrijven en 520.000 particulieren in Europa gebruik van maken. Certipost biedt verschillende formules aan op maat van elk budget: van een gratis beveiligde mailbox tot volledig geautomatiseerde documentuitwisseling met backoffice-integratie.

## Stand NB.42

**Company.info**  
**Derkinderestraat 76**  
**1062 BJ AMSTERDAM**  
**www.companyinfo.nl**



Company.info is een online database met informatie over bedrijven en beslissers in heel Nederland. De database bevat informatie over meer dan 2 miljoen Nederlandse bedrijven en instellingen en haar bestuurders. De informatie omvat onder meer originele jaarverslagen, adressen en bedrijfsomschrijvingen en (gratis) KvK uittreksels. Company.info wordt gebruikt door veel banken, accountants en incassobureaus om beter de klant te kennen en om KvK kosten te besparen.

**Stand NB.04**

**Concredis**  
**Contactweg 129**  
**1014 BJ AMSTERDAM**  
**www.concredis.nl**



**concredis**  
partners in credit management

Concredis is een kwalitatief en hoogwaardige landelijke specialist in credit management. Steeds meer bedrijven vertrouwen de ondersteuning en professionalisering van hun debiteurenbeheer geheel aan ons toe. Wij richten ons uitsluitend op het vakgebied credit management, waarbij de mens centraal staat. Vanuit deze achtergrond ontwikkelen wij een effectief product- en dienstenaanbod voor ondernemingen die hun cash flow willen verbeteren en financiële risico's willen verminderen. Wij zetten onze mensen tijdelijk in als consultant of collector, werven en selecteren mensen voor de permanente invulling van credit management functies en trainen en leiden medewerkers van onze opdrachtgevers op. Concredis is CEDEO erkend.

**Stand NB.17**

**Credit Management Instituut BV**  
**Brandwijkstraat 3**  
**2729 AV ZOETERMEER**  
**079-3439256**  
**www.cminstituut.nl**



Het Credit Management Instituut is een professionele en prominente speler binnen Credit Management opleidingen in Nederland. Binnen het ruime aanbod van trainingen en gecertificeerde langdurige opleidingen komen alle aspecten van het Credit Managementvak aan bod. En dit op een onderhoudende, interactieve en onderbouwde manier. Al sinds de vorige eeuw faciliteert het Credit Management Instituut organisaties en professionals met een breed programma aan opleidingen en trainingen. Ons kantoor met onder andere een geheel ingericht trainingscentrum is gevestigd in Zoetermeer. CMI, dé opleider voor de Credit Professional!

**Stand NB.33**

**Credit Tools**  
**Oude Bosscheweg 13**  
**5301 LA Zaltbommel**  
**www.credittools.nl**



Credit Tools ontwikkelt en implementeert Credit en Risk managementsoftware voor de gehele keten van "order to cash". Dit doen we voor meer dan 300 organisaties en ruim 4.000 eindegebruikers in binnen- en buitenland met een gezamenlijke cashflow van meer dan 125 miljard euro. Credit Tools is als enige creditmanagement software bedrijf Microsoft Gold ISV partner en door Graydon gecertificeerd als financieel gezond bedrijf. We geven graag het goede voorbeeld!

**Stand NB.16**

**CREDIT YARD**  
**Bogert 31**  
**5612 LX Eindhoven**  
**www.credityard.eu**



Credit Yard is in brede zin actief op het terrein van Credit en Risk Management en levert een groot aantal diensten. Wij werken voor een breed scala aan opdrachtgevers in diverse sectoren. In Nederland zijn; Inkasso Unie, www.betalregeling.nl, Credit Yard Finance, Casting for Credit®, Credit Work, Credit Yard Legal, en de Nationale Zorgdesk® actief op zowel de particuliere als de zakelijke markten. Onze groep staat voor transparante normen en waarden, kwaliteit, innovatie, creativiteit en een aangenaam werkklimaat voor onze medewerkers. Wij doen wat wij zeggen. In onze vele miljoenen contacten per jaar met debiteuren staat de juiste toon centraal. Door zowel deel- als totaaloplossingen aan te bieden binnen de Credit en Risk Management cyclus zijn wij in staat onze relaties optimale en efficiënte oplossingen van hoge kwaliteit te bieden.

**Stand NB.05**

**Creditsafe Nederland**  
**Waldorpstraat 17**  
**2521 CA DEN HAAG**  
**www.creditsafe.nl**



Creditsafe is Europees marktleider op het gebied van bedrijfsinformatie en biedt een scala aan slimme oplossingen op het gebied van credit management en marketing. Het is onze missie om de manier waarop bedrijfsinformatie wordt gebruikt voor altijd te veranderen. Credit checken is door Creditsafe voor iedereen toegankelijk gemaakt. Naast ons kantoor in Den Haag zijn wij ook gevestigd in het Verenigd Koninkrijk, Ierland, Zweden, Finland, België, Frankrijk en Duitsland. In deze landen profiteren al ruim 50.000 bedrijven van onze online producten en diensten. Onze kwalitatief hoogwaardige rapporten hebben zowel een professionele als een gebruiksvriendelijke uitstraling.

**Stand NB.08**

**CWize**  
**Paalbergweg 56**  
**1105 BW Amsterdam**  
**www.cwize.nl**



Cwize B.V. ondersteunt organisaties op zowel strategisch als inhoudelijk niveau. Een greep uit de thema's rondom credit management waarover Cwize adviseert zijn: customer business cycle, automatisering, incassokosten, credit score model, innovatieve technieken, wetgeving, reporting, retentie-omzet groei, incassotenders, vakkenis, netwerken ontsluiten en visie. Altijd specialistische en onafhankelijk. Bezoek onze stand op de Credit Expo en wij geven u meer bagage!

**Stand NB.40**

**Data B. Mailservice B.V.**  
**Kapteynlaan 23**  
**9351 VG Leek**  
**www.datab.nl**



**Data B.**  
**Mailservice B.V.**

Data B. Mailservice B.V. is een van de toonaangevende bedrijven in Nederland op het gebied van transactiemail en hierbij behorende digitale mogelijkheden (zoals de Digitale Nota, Multichannel, AcceptEmail en e-billing). Dit biedt opdrachtgevers een groot scala aan mogelijkheden tot communicatie en interactie met haar klanten. Het zowel fysiek of digitaal versturen van vertrouwelijk documenten is onze specialiteit. Denk hierbij vooral aan financiële documenten zoals facturen, acceptgiro's, premienota's, aanslagen, incassospecificaties, uitkeringen, pensioenoverzichten etc. Tot onze klantenkring behoren onder meer bijna 400 gemeenten, banken, waterschappen, verzekeringsmaatschappijen, thuiszorgorganisaties, charitatieve instellingen, drukkerijen en communicatiebureau's.

**Stand NB.23**

**Dun & Bradstreet BV**  
**Montevideo Offices**  
**Otto Reuchlinweg 1032**  
**3072 MD Rotterdam**  
**www.dnb.com**



**Decide with Confidence**

D&B (Dun & Bradstreet) is meer dan 170 jaar wereldwijd marktleider op het gebied van zakelijke informatie en inzicht. De dienstverlening van D&B is gebaseerd op de grootste B-to-B database in zijn soort ter wereld, met meer dan 200 miljoen



bedrijven in meer dan 200 landen. D&B's kwaliteitsgarantieproces DUNSRight™ garandeert u de kwaliteit van de gegevens en vormt de basis voor alle D&B Solutions. Beheers uw kredietrisico en verhoog uw cashflow en rentabiliteit met de Risk Management Solutions van D&B. Bewaak de financiële gezondheid van uw zakenrelaties en laat u niet verrassen!

## Stand NB.03

**Eulan B.V.**  
Stationsplein 23  
4872 XL Etten-Leur  
[www.eulan.eu](http://www.eulan.eu)



European Legal Assistance Network, is a modern organization specialized in international debt recovery, cross border enforcement, service of documents and other legal services. We have a wide network of legal professionals and experts. For our debt collection and enforcement activities we cooperate with local lawyers and enforcement agents. They have the best knowledge on the local market. For our legal advices and legal training we cooperate with expert lawyers in the network countries. All our processes are highly automated. The software is developed under our supervision. The combination of expert knowledge and computerization enables us to work efficient and transparent.

## Stand NB.41

**EuroSystems Automatisering B.V.**  
Bakenmonde 2  
3434 KK Nieuwegein  
[www.eurosystems.nl](http://www.eurosystems.nl)



EuroSystems is leverancier van softwareoplossingen voor de processen in de credit management keten. Het credit management vak is breed en kent vele fases. Iedere fase in het proces kent zijn eigen specialisten. Met onze softwareoplossing verlopen de overgangen tussen de fases soepel. Door onze specialisatie heeft u een betrouwbare en nauwkeurige navigatie in de credit management keten. Wensen en eisen veranderen in de loop van tijd door bijvoorbeeld wetgeving. Wij veranderen met de tijd mee. Onze softwareoplossing komt tot stand met behulp van onze gebruikersvereniging (DipNed), onze R&D afdeling, gezamenlijk en individueel maatwerk.

## Stand NB.14

**Experian Nederland BV**  
Kantoorgebouw "t Schip"  
Verheeskade 25  
2521 BE DEN HAAG  
[www.experian.nl](http://www.experian.nl)



In Nederland biedt Experian, naast haar dienstverlening op het gebied van consumentenmarketing, ruim 20 jaar informatie ten behoeve van risico- en fraudemanagement. Uit vele betrouwbare bronnen worden gegevens verzameld en afhankelijk van het doel waarvoor men de informatie wil gebruiken, kan men kiezen uit diverse oplossingen. Experian Nederland is aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Handelsinformatiebureaus (NVH) en werkt strikt conform de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). Experian Nederland maakt deel uit van de Experian Group Limited, wereldwijd marktleider op het gebied van analyses en informatievoorziening.

## Stand NB.49

**Flanderijn Incasso**  
Gerechtsdeurwaarders  
Betalingsbeheer  
's-Gravendijkwal 134 bg  
3015 CC ROTTERDAM  
[www.flanderijn.nl](http://www.flanderijn.nl)



Flanderijn  
incasso gerechtsdeurwaarders betalingsbeheer

Bent u op zoek naar een betrouwbare incassopartner die zowel oog heeft voor uw relatie als voor uw vordering? De incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie Flanderijn is die partner. Op onze vestigingen in Almere, Apeldoorn, Appingedam, Bergen op Zoom, Den Haag, Dordrecht, Driebergen, Gouda, Haarlem, Heerenveen, Maastricht, Tilburg, Venray en Winschoten houden meer dan 550 medewerkers zich bezig met de problematiek omtrent moeilijk te incasseren vorderingen. Landelijke dekking, een professionele werkwijze die de gehele incassoketen bestrijkt, het interne opleidingsprogramma voor de medewerkers en het lidmaatschap van stichting Garantiefonds Gerechtsdeurwaarders staan garant voor een kwalitatief goede en uniforme aanpak, waarbij rekening wordt gehouden met uw wensen.

## Stand NB.32

**Garantiefonds**  
Gerechtsdeurwaarders  
Postbus 553  
2800 AN Gouda  
[www.ggdw.nl](http://www.ggdw.nl)



De Stichting Garantiefonds Gerechtsdeurwaarders heeft het doel de derdengelden veilig te stellen. Het is de bedoeling deze bedragen zo spoedig mogelijk naar opdrachtgevers door te storten. Zolang dat niet is gebeurd loopt de opdrachtgever immers een risico. Dit risico ondervangt het garantiefonds. Met het garantiefonds onderscheiden de deelnemende deurwaarders zich van hun collega's en overige

aanbieders in de incassobranche. Het Fonds werkt volgens de Lloyds-constructie: deelnemende deurwaarders staan voor elkaar in. Indien door hem gende gelden niet meer geheel ter beschikking van de gerechtsdeurwaarder zouden staan, dekken de deelnemers gezamenlijk het tekort. Uitsluitend financieel zeer gezonde gerechtsdeurwaarderskantoren kunnen deelnemer worden.

## Stand NB.50

**Groenewegen en Partners**  
Postbus 9004  
3506 GA Utrecht  
[www.groenewegen.com](http://www.groenewegen.com)



GROENEWEGEN  
EN PARTNERS  
GERECHTSDEURWAARDERS

Groenewegen en Partners is een moderne en professionele incasso- en gerechtsdeurwaarderorganisatie. Een allround creditmanagement organisatie die snelheid, betrokkenheid, expertise en precisie verzekert in uw debiteurenbeleid. Met veertien vestigingen bestrijken wij heel Nederland. Een resolute aanpak, maatwerk en creativiteit kenmerken haar dienstverlening. Dit betekent innovatieve dienstverlening welke volledig is afgestemd op de wensen van de cliënt. We zijn een voorloper in duurzaam creditmanagement. Onze werkwijze richt zich op het behoud en herstel van de relatie met uw klant en is moeiteloos te integreren in uw MVO beleid.

## Stand NB.30

**IMNederland Credit Management**  
Services BV  
Voortuizerstraat 69 A  
3880 AB Putten  
[www.imnederland.com](http://www.imnederland.com)



Samen Sterk in Credit Management! IMNederland behoort al ruim 25 jaar tot de top van de Nederlandse credit managementmarkt. Onze missie: IMNederland Credit Management Services biedt complete en professionele credit managementoplossingen aan om een waardevolle bijdrage te leveren aan de financiële doelstellingen van zowel profit- als non-profitorganisaties. Hierbij streeft IMNederland altijd naar een prettige samenwerking met haar klanten waarbij sprake is van een win-winsituatie. Wij gaan hierbij uit van uw wensen en onze kernwaarden: rendement, kwaliteit en plezier.

## Stand NB.31

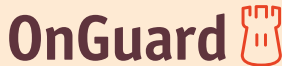
**Incassade Deurwaarders en Incasso**  
Himpenserdyk 7  
8900 CE Leeuwarden  
[www.inslim.nl](http://www.inslim.nl)



Incassade is een creditmanagement organisatie met Innovatief, Duurzaam en Eigenzinnig als kernwaarden. Uw vordering incasseren wij maatschappelijk verantwoord. Zoveel mogelijk in het minnelijk proces en alleen waar nodig gerechtelijk. Betrokken en altijd op zoek naar verbeterpunten werkt Incassade graag met u aan een optimaal resultaat. ICT in eigen beheer zorgt voor flexibele en snelle invulling van specifieke wensen. En al in 2001 heeft Incassade haar kwaliteit en bedrijfsvoering geborgd met de Iso9001:2000 certificering. Met Incassade Educatie deelt Incassade graag kennis met u. Cursussen op maat met diverse specialistische onderwerpen gereleerd aan ons vakgebied.

### Stand NB.44

**OnGuard**  
Slotlaan 3  
1394 BK NEDERHORST DEN BERG  
[www.onguard.com](http://www.onguard.com)



OnGuard is marktleider in credit, collections en complaints management software. Het is onze missie om klanten te voorzien van de best denkbare software en service. Hierdoor zijn zij in staat meetbare financiële en efficiencyvoordelen te behalen en tegelijkertijd de klantrelatie te verbeteren. Hoge ethische normen, sterke markt- en maatschappelijke betrokkenheid in combinatie met het streven naar de hoogste kwaliteit als basisprincipe vormen het fundament voor onze missie. Meer dan 850 bedrijven in 30 landen doen al hun voordeel met OnGuard. Innovatieve en bewezen software die credit management werkelijk in uw gehele organisatie integreert. Software die bijdraagt aan het terugdringen van de kosten van werkkapitaal en het maximaliseren van de Customer Intimacy. OnGuard. A decent way of doing business.

### Stand NB.18

**Platform Elektronisch Factureren**  
Westervoortsedijk 50  
6827 AT ARNHEM  
[www.platformelfa.nl](http://www.platformelfa.nl)



Het Platform Elektronisch Factureren (Platform ELFA) wil het gebruik van elektronisch factureren en geautomatiseerde factuurverwerking in Nederland versnellen, om daarmee leveranciers, gebruikers, ontvangers, brancheorganisaties en overheden maximaal te laten profiteren van de voordelen van elektronisch factureren en geautomatiseerde factuurverwerking.

### Stand NB.11

**PostNL Creditmanagement**  
Postbus 2613  
3500 GP Utrecht  
[www.postnl.nl/creditmanagement](http://www.postnl.nl/creditmanagement)



U kent ons wellicht als het grootste postbedrijf van Nederland. Maar we doen meer. Wij verzorgen ook uw facturatie, debiteurenbeheer en incasso, tot en met het gerechtelijke traject. Zo heeft u geen omkijken meer naar uw creditmanagement. U heeft eerder uw geld binnen, waardoor u uw financiële slagkracht vergroot. Omdat:

- U zaken doet met één partij voor het hele proces
- U profiteert van onze kennis over de inzet van communicatie- en contactkanalen
- U kunt rekenen op een betrouwbare partner
- U fors bespaart op uw creditmanagement-proces

### Stand NB.02

**PRC Gerechtsdeurwaarders & Incasso**  
Voorerf 9  
4824 GM Breda  
[www.prcdeurwaarders.nl](http://www.prcdeurwaarders.nl)



Gerechtsdeurwaarders & Incasso

PRC Gerechtsdeurwaarders & Incasso is een innovatief, dynamisch en no-nonsense Gerechtsdeurwaarderskantoor dat is gespecialiseerd in nationale en internationale bulkincasso's. Transparante en duidelijke afspraken zijn vanzelfsprekend en leiden tot hoge incassorendementen op uw portefeuille. Verregaande automatisering maakt een effectief en efficiënt incassotraject mogelijk, dat volledig is afgestemd op de wensen van onze opdrachtgevers. Het te volgen incassotraject wordt immers met en door de individuele opdrachtgever vastgesteld en ingevuld zodat onze opdrachtgevers de relatie met hun klanten behouden.

### Stand NB.09

**Redbox Messaging**  
Postbus 146  
5000 AC Tilburg  
[www.redboxsms.nl](http://www.redboxsms.nl)



RedBox Messaging is een innovatief bedrijf en marktleider in het geautomatiseerd versturen en afhandelen van (eerste) betalingsherinneringen via SMS en vooraf opgenomen interactieve berichten, inclusief campagnemanagement! Wij maken het voor onze opdrachtgevers uit allerlei branches mogelijk om op een snelle, goedkope, betrouwbare, persoonlijke en interactieve manier te communiceren met debiteuren! Met de RedBox Messaging Toolkit kunnen opdrachtgevers zelf een flow van verschillende communicatiemiddelen activeren en monitoren. Dit betekent dat vanuit

één RedBox cockpit allerlei gecombineerde interactieve incassocampagnes met behulp van berichten, SMS, respons SMS en email, gekoppeld aan een directe betaaloplossing (zoals Accept-Email) in een flow kunnen worden verstuurd en reacties van debiteuren (inclusief iDeal - betalingen) automatisch en real time kunnen worden verwerkt en worden gerapporteerd.

### Stand NB.27

**SAP Nederland B.V.**  
Amerikastraat 10  
5232 BE 's-Hertogenbosch  
[www.sap.nl](http://www.sap.nl)



In de Financial Supply Chain Management portfolio, heeft SAP ook voor geavanceerd creditmanagement een oplossing. Dit is ondergebracht in een viertal componenten: Credit management, Dispute management, Collection management en Biller Direct. Met deze oplossingen stelt SAP u in staat om geïntegreerd uw debiteurenproces te monitoren. U hoeft geen debiteurendata meer te exporteren en te importeren, support loopt via het kanaal dat u al voor uw ERP-systeem in gebruik had. Voor gebruikers zullen de schermen zo bekend voorkomen dat een training bijna overbodig is. SAP is wereldwijd marktleider in softwareoplossingen voor zowel kleine en middelgrote bedrijven als internationale ondernemingen. Op dit moment gebruiken ongeveer 82.000 bedrijven verspreid over meer dan 120 landen software van SAP. Het bedrijf is genoteerd aan een aantal beurzen, waaronder de beurs van Frankfurt en de NYSE onder het symbool 'SAP'.

### Stand NB.34

**Solveon Incasso**  
Podium 1  
3826 PA Amersfoort  
[www.solveon.nl](http://www.solveon.nl)



Solveon levert op een professionele manier een totaalpakket aan incassodiensten. Solveon neemt uw incassovraagstukken van A tot Z uit handen en creëert daarmee voor u ruimte zodat u zich weer kan richten op de kern van uw bedrijfsvoering. Daarbij staat een (inter)nationaal netwerk van partners, zoals gerechtsdeurwaarders en advocaten, tot uw beschikking. Onze incassospecialisten zorgen zowel voor een optimaal incassoresultaat als zoveel mogelijk klantbehoud. Het NVI Incasso-keurmerk en het ISO 9001 certificaat garanderen een zorgvuldig proces. Solveon is een 100% dochteronderneming van ABN AMRO en verzorgt al uw incasso's op basis van 'No cure, No pay'

## Stand NB.22

**Swift & Legal Mediation BV**  
Pompomolenlaan 10  
3447 GK Woerden  
[www.swiftlegal.nl](http://www.swiftlegal.nl)

mediation 

Een baanbrekend nieuw incasso concept. Onze mediators proberen via een persoonlijk bezoek tot een oplossing te komen. Kom op de 7e Credit Expo naar onze stand en wij vertellen u hoe u tegen vaste lage kosten tot wel 80% op gerechtelijke kosten kunt besparen. Ook kunnen wij dan gelijk onze eigen tablet applicatie "SWapp" demonstreren.

## Stand NB.39

**TDA**  
Kerkstraat 12  
1354 AB Almere  
[www.tda.nl](http://www.tda.nl)



TDA heeft 25 jaar ervaring in klantcontact en weet als geen ander op welke wijze het contact met uw debiteuren moet worden onderhouden. Snelle afhandeling en behoud van de klantrelatie staat binnen dit minnelijke deel van uw debiteurenbeheer centraal. Wij kunnen uw klanten een SMS sturen, live bellen of middels IVR applicatie automatisch telefonisch benaderen. Dit kan voor iedere klant- of klantgroep gedifferentieerd worden ingezet. TDA koppelt daarbij SMS en outbound IVR aan een professionele inbound klantenservice zodat uw klanten ten allen tijden vragen kunnen stellen over de te vorderen post. Bij TDA kiest u voor kwaliteit en ervaring.

## Stand NB.26

**Topicus Finan BV**  
Koggelaan 5-D  
8017JH Zwolle  
T: 088 77 88 990  
[www.finan.nl](http://www.finan.nl)



Topicus Finan BV is marktleider op het gebied van financiële ratingsoftware en biedt innovatieve SaaS oplossingen voor de zakelijke en consumptieve kredietmarkt en de spaarmarkt. Onze oplossingen zijn het resultaat van jarenlange samenwerking met zeven van de tien grootste banken in Nederland en andere aansprekende ondernemingen. Het gemeenschappelijke doel van alle stakeholders in de kredietketen is om het kredietproces zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Het platform Fincomfort faciliteert de samenwerking in de keten, met als doel om de kwaliteit van de stakeholders te verbeteren. De combinatie van een flexibele keteninrichting en de beschikbaarheid van toegevoegde waardediensten maken van Fincomfort dé facilitator voor ketenvernieuwing.

## Stand NB.15

**Ultimoo**  
Pompomolenlaan 10  
3447 GK Woerden  
[www.ultimoo.nl](http://www.ultimoo.nl)

incasso 

Ultimoo incasso, NVI gecertificeerd, is de snelst groeiende meest innovatieve incasso organisatie in Nederland. Met onze cashback formule gaan we verder dan no cure no pay, onze bezoeken geven ons inzicht en snelle cash, ons write off reduction programma perst alle cash uit afgeboekte portefeuilles en ons kennis en ervaringsniveau in nagenoeg alle branches is ongeëvenaard. Ultimoo concentreert zich volledig op de best mogelijke persoonlijke incasso dienstverlening, niets meer en niets minder. Met de beste incassosoftware en op maat gemaakte rapportages bent u op ieder moment volledig op de hoogte. Onze incassomethodiek wordt geheel afgestemd op de aard van de vordering en het type debiteur. Wij laten de debiteur geen kans om zijn betalingsverplichting te ontlopen

## Stand NB.25

**Van Lith Gerechtsdeurwaarders & Incasso**  
Mauritsstraat 16  
5616 AA Eindhoven  
[www.vanlithincasso.nl](http://www.vanlithincasso.nl)



Van Lith gerechtsdeurwaarders- en incassokantoor biedt sinds 1974 de hoogste kwaliteit bij het incasseren van vorderingen. Door een professionele aanpak en ruime ervaring is Van Lith in staat sneller en effectiever uw openstaande vorderingen te incasseren. Daarnaast onderscheidt Van Lith zich door de persoonlijke aandacht voor opdrachtgevers. Van Lith hecht veel waarde aan het nakomen van afspraken en het beschermen van uw klantrelatie. Elke opdrachtgever is uniek, of deze nu één of duizend vorderingen heeft. Het meedenken met onze opdrachtgevers leidt tot een prettige samenwerking en hoge scoringspercentages. Van Lith biedt net dat beetje extra service.

## Stand NB.46

**VCMB**  
Bisonspoor 343  
3605 JW Maarssen



VCMB (Verbond van Credit Management Bedrijven) verenigt organisaties die gespecialiseerd zijn in een of meer deelgebieden van creditmanagement. Hieronder vallen alle aandachtsgebieden die bedrijven helpen tijdig betaald te worden voor geleverde goederen of diensten. Veel van de leden van VCMB zijn marktleider in hun specialisme.

## Stand NB.06

**Vesting Finance**  
Bonairelaan 4  
1213 VH Hilversum  
[www.vestingfinance.nl](http://www.vestingfinance.nl)



Vesting Finance is een ambitieuze en ondernemende credit managementorganisatie. Al sinds 1996 zijn wij een betrouwbare partner voor grote en kleine ondernemingen. Vanuit 9 branchespecialiseerde vestigingen in Nederland en België bieden wij een brede range van credit managementdiensten; van incasso tot schuldbewaking en van detachering tot trainingen en opleidingen. Vesting Finance staat voor kwaliteit, transparantie en resultaat, waarbij de reputatie van onze opdrachtgevers en hun commerciële belangen centraal staan. We maken duidelijke afspraken en komen deze ook na. Door onze adequate aanpak én innovatieve karakter zijn wij uitgegroeid tot een toonaangevende credit managementorganisatie.

## Stand NB.35

**Vereniging voor Credit Management**  
Bisonspoor 343  
3605 JW Maarssen  
[www.vvcm.nl](http://www.vvcm.nl)



De Vereniging voor Credit Management, de VVCM, heeft als doelstelling ontwikkelen en ondersteunen van credit management, het bevorderen van de vakkennis en de toepassing daarvan en het behartigen van de belangen van de beoefenaars, alles in de ruimste zin van het woord.

## Stand NB.10

**Yquem Debt Recovery Solutions**  
[www.yquem.nl](http://www.yquem.nl)



Yquem Debt Recovery Solutions staat voor een innovatieve methode, filosofie en werkwijze op het gebied van online credit management, hetgeen u in staat stelt uw cashflow sterk te verbeteren. Met het logo van een licentiehouder, GGN, Van Arkel en BvCM, initieert en beheert u zelf een uitgebreid (pre) incassoproces per E-mail en/of brief. De betalingen vinden plaats op uw eigen rekening en uzelf fungeert als contactpersoon zodat u dispuuten snel kunt oplossen. E.e.a. is reeds in vier talen beschikbaar, Nederlands, Engels, Duits en Frans. De applicatie is gebouwd in .Net en Microsoft Silver Light en het betreft een SaaS-oplossing. Er zijn koppelingen met andere systemen zoals Twinfield en Exact en dmv een XML-koppeling is ook het inlezen van batches mogelijk.

# UW KERNACTIVITEIT BIJ U



## WIJ DE INCASSOSTRATEGIE

Solveon gelooft in credit management; dé basis onder elke onderneming of organisatie. Solveon speelt in op de behoeften om op tijd openstaande gelden van debiteuren te ontvangen om overal en altijd hierover informatie op te kunnen zoeken. Dat kan via de tool 'Mijn Solveon' op onze website. Met deze werkwijze hebben we inmiddels al onze klanten overtuigd. Kwaliteit is voor Solveon niet alleen de norm, maar vooral de praktijk. Onze kwaliteit uit zich door een op maat gemaakte incassostrategie waarin aan de ene kant de balans tussen kwaliteit en kosten wordt bewaakt terwijl tegelijkertijd wordt gezocht naar een evenwichtige verhouding tussen een optimaal incassoresultaat en een minimaal afbreukrisico. Uitgebreide informatie vindt u op onze website.

  
solveon

[WWW.SOLVEON.NL](http://WWW.SOLVEON.NL)

# 5 onderwerpen Versterken van de SEPA businesscase

Door Roderick Kroon & Paul Jans

De afgelopen vijf jaar heeft het betalingsverkeer in Europa bij banken in het teken gestaan van SEPA (Single Euro Payments Area). We zien de SEPA focus nu verschuiven naar de bedrijfswereld. Maar veel bedrijven zien vooral grote investeringen tegenover weinig opbrengsten. Toch is de overschakeling naar SEPA belangrijk. De auteurs van dit artikel schetsen vijf onderwerpen waarmee de businesscase voor SEPA versterkt kan worden.

Verschillende marktonderzoeken, zoals de 'Payments Barometer' van PricewaterhouseCoopers (PwC) en Enigma Payments Consulting, laten zien dat SEPA aan bekendheid wint. Buiten het bankwezen zijn organisaties zich steeds meer bewust dat de nieuwe SEPA producten moeten worden ingevoerd en de huidige producten in de komende twee tot drie jaar worden uitgefaseerd. Vele partijen zijn inmiddels gestart met het bepalen van de impact op communicatie, bedrijfsprocessen en ICT en de kansen die SEPA biedt op het gebied van internationaal cash management.

De corporates, niet-bancaire financiële instellingen en overheidsorganisaties zien forse investeringen op hun pad waar geen of slechts geringe voordelen tegenoverstaan. In gesprekken brengen wij een aantal relevante onderwerpen onder de aandacht, die de SEPA business case kunnen versterken.

Vijf onderwerpen om de SEPA business case te versterken zijn:

## 1. Keuze van primaire bank

Het veranderen van huisbankier is ingrijpend. SEPA brengt noodzakelijke aanpassingen met zich mee in de relatie tot de huidige (huis-)bank. De formaten veranderen, correspondentie moet worden aangepast (IBAN/BIC) en de bedrijfsprocessen en tijdslijnen wijzigen. Dit is het uitgelezen moment om ook de huisbankier tegen het licht te houden. Welke bank ondersteunt



De reikwijdte van SEPA - Procesoptimalisatie en International Cash Management zijn de alom genoemde domeinen binnen de businesscase voor SEPA. De auteurs onderkennen nog vijf additionele onderwerpen.

het best bij de SEPA migratie, wat zijn de nieuwe mogelijkheden op het gebied van elektronische rapportages en cash management?

Daarnaast loopt de SEPA-prijstelling nog steeds behoorlijk uiteen. Dit biedt mogelijkheden om betere tarieven te onderhandelen met banken. Alles in overweging nemende en kijken naar het steeds grotere belang van bankonafhankelijkheid wordt duidelijk dat de overstap naar SEPA de perfecte timing is om de bestaande primaire bankrelaties opnieuw onder de loep te nemen.

## 2. Payment HUB

Aangezien veel aanbieders van ERP (Enterprise Resource Planning)-oplossingen weinig proactief zijn ten aanzien van SEPA-aanpassingen ontstaat er ruimte voor de leveranciers van de payment HUB's. Een gecentraliseerd betalingssysteem kan organisaties helpen om investeringen in hun bestaande applicaties voor SEPA-betalingsregelingen te vermijden of uit te stellen en helpt tegelijkertijd om hun betalingsprocessen en cashmanagement te stroomlijnen en aanzienlijke kosten te besparen:

- Vereenvoudiging van de complexe betalingsprocessen voor organisaties met meerdere merken/bedrijfsonderdelen en gerelateerde verwerkingsprocessen (na fusies en overnames).
- Ontkoppeling van de betalingsinfrastructuur van de primaire processen om (tijdelijk of permanent) investeringen in applicaties te vermijden wanneer 'betalingen geen kernactiviteit zijn'.
- Kanaliseren van de nieuwe SEPA-transacties en -rapportages via een gecentraliseerd systeem in plaats van meerdere individuele interfaces.
- Introductie van een uniform intern betalingsformaat, onafhankelijk van ontwikkelingen in de externe wereld.
- Vergroting van flexibiliteit om in één keer in plaats van twee keer te migreren naar de nieuwe SCT (SEPA Credit Transfer)-betalingsregeling en SDD (SEPA Direct Debit)-betalingsregeling.
- Een centrale oplossing voor SDD-opdrachtbeheer.

### Betalings binnen niet-bancaire instellingen

- In tegenstelling tot banken, is het betalingsdomein bij bedrijven zelden een apart domein en er zijn geen productmanagers specifiek voor betalingsverkeer.
- Er is weinig affiniteit met nieuwe ontwikkelingen binnen betalingsverkeer.
- De verantwoordelijkheid voor betalingsverkeer is verdeeld over verschillende afdelingen. Het zijn de afdelingen Treasury, Operations en Accounting die zich bezighouden met betalingsverkeer, maar nooit als hoofdtak (vaak heerst de opvatting: 'betalingsverkeer gewoon moet werken').
- De vereiste SEPA-activiteiten worden meestal gecombineerd met reguliere operationele activiteiten.
- Niet-bancaire instellingen verwachten vaak dat de ERP-leverancier de aanpassingen in het betaaldomein aanpakt. Gedetailleerde kennis van producten en processen is beperkt.

### 3. In-House bank

SEPA biedt een bestaande 'in-house bank' de kans om hun toegevoegde waarde te vergroten. De in-house bank kan zich profileren als 'SEPA-adviseur' binnen de groep, SEPA-diensten ontwikkelen voor de verschillende bedrijfsonderdelen en gebruik maken van de mogelijkheden voor cash management die SEPA met zich brengt. Op deze manier kan de in-house bank zichzelf beter positioneren en steeds meer de rol van de externe huisbank en/of externe adviseurs overnemen. Voor organisaties die nog geen in-house bank hebben, kan SEPA de doorslaggevende argumenten bieden om die nu op te zetten.

### 4. Betaalinstelling

De discussie over de interne bank kan ook nog een stap verder gaan. Is het zinvol om een betaalinstelling te worden? Met de implementatie van de Payment Services Directive (PSD) in november 2009 hebben niet-bancaire instellingen de mogelijkheid gekregen om aan te sluiten op de interbancaire clearing-systemen zonder tussenkomst van een bank (behalve voor de daadwerkelijke verrekening). Meer en meer organisaties onderzoeken deze mogelijkheid en hebben plannen om over te stappen op een ander betalingsmodel waarbij de rol van banken in het proces deels wordt overgenomen.

### 5. E-Facturatie

Terwijl in Finland SDD's al worden vervangen door een e-facturatie-variant gebaseerd op SCT, worden in andere landen de twee producten naast elkaar ingezet. SDD's en e-facturatie hebben echter overeenkomsten die het logisch maken om de discussie over hun implementatie te combineren:

- Voor beide is Europese standaardisatie noodzakelijk en met de introductie van SCT is een Europese standaard voor e-facturatie veel eenvoudiger tot stand te brengen.
- SEPA wordt gezien als een extra mogelijkheid om de kwaliteit van e-facturatie te versterken. SEPA en e-facturatie versterken elkaar, door de nauwe relatie tussen facturen en betalingen.
- E-facturatie, elektronische betalingen (e-betalingen) en elektronische opdrachten (e-opdrachten) vormen gezamenlijk de basis voor 'e-SEPA'.

Met een gemiddelde besparing van tussen de twee en vier euro per factuur voor de verzender, en een besparing tot 30 euro voor de ontvanger, worden de potentiële besparingen van e-facturatie voor de EU als geheel geschat op 234 miljard euro. De

potentiële besparingen van e-facturatie in combinatie met de SEPA business case kan het management overtuigen om te investeren in een project dat beiden combineert.

### Conclusie

De business case voor SEPA wordt veel sterker als de volledige waardeketen van het betalingsverkeer in oogen-schouw wordt genomen. Hoewel som-

mige ondernemingen SEPA nog steeds zien als een (door regelgeving gedreven) noodzaak, nemen andere bedrijven nu de gelegenheid te baat om de reikwijdte van hun SEPA-projecten te verruimen tot 'SEPA-plus'. De complete betalingsprocessen binnen hun organisatie worden geanalyseerd en verschillende kansen die voortvloeien uit de noodzakelijke migratie naar SEPA worden onderzocht. Door de noodzaak van investeringen in SEPA te combineren met de onderwerpen besproken in dit artikel zullen de investeringen voor veel ondernemingen aantrekkelijker worden. Dit kan net de katalysator zijn om het management te overtuigen dat nu het moment is om de investeringen opwaarts bij te stellen voor SEPA-plus. ■

**SEPA biedt een bestaande 'in-house bank' de kans om hun toegevoegde waarde te vergroten.**

Roderick Kroon & Paul Jans zijn beide werkzaam voor Enigma Payments Consulting

Zie ook:  
**Vorbereiden op de invoering van SEPA in 8 stappen**  
[FM.nl/content/view/14591](http://FM.nl/content/view/14591)

# Value Based Credit Management: only fools rush in!

## 3 basisvoorwaarden voor VBCM en bijbehorende modellen

Door drs. Jean Gieskens AC CCM QT

**Value Based Credit Management (VBCM) werd het afgelopen decennium regelmatig geprezen in de literatuur maar zag slechts zelden het licht op de bedrijfsvloer. Hoe is het mogelijk dat een concept dat zo veel potentie herbergt, in de praktijk veelal uitmondt in een losse flodder? Voor de implementatie van VBCM geldt dezelfde Hollandse wijsheid als voor elk ander implementatietraject: bezint eer gij begint! Dit artikel geeft drie basisvoorwaarden die de credit manager dient te overwegen alvorens hij aan de slag gaat met VBCM.**

### 1. VCA: Value Chain Analysis

Analyseer de waardeketen (figuur 1: Value Chain) van het bedrijf en begrijp welke activiteiten waarde toevoegen en welke niet. De waardeactiviteiten zijn de fysiek en technologisch onderscheiden activiteiten die een bedrijf uitvoert die leiden tot technische toegevoegde waarde. Deze activiteiten zijn de bouwstenen waarmee een bedrijf een product creëert dat waardevol is voor de consument; de economisch toegevoegde waarde. Uitgangspunt hierbij is het 'outside-in' denken. De primaire conditie voor continuïteit van een organisatie is immers het bieden van een product dat voorziet in een behoefte van één of meer specifieke doelgroepen. Zolang de behoeftebevrediging die het product biedt groter is dan de prijs die er voor

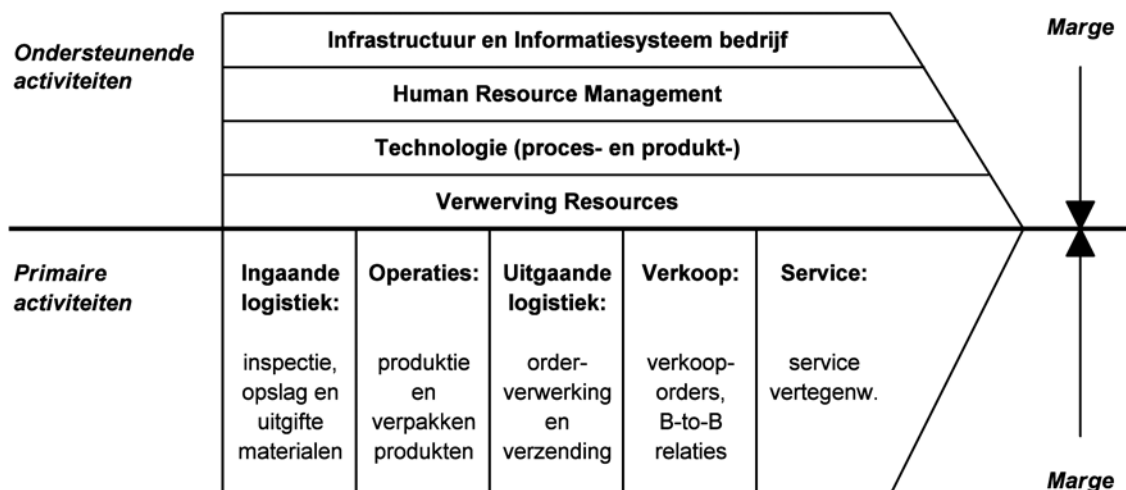
wordt betaald, zal de consument het product afnemen. Voorwaarde hierbij is uiteraard wel dat de afnemer de gevraagde prijs zal betalen. Het is de taak van de credit manager om voorafgaand aan de transactie, of bij voorkeur voorafgaand aan het marketing & sales traject, de kredietwaardigheid van de klan-

*Advertentie*



**WAT IS MIJN  
ONDERNEMING  
NU WAARD?**

**De grootste fout die credit managers in hun leven maken is het berekenen van de DSO en dit presenteren als stuurvariabele.**



Figuur 1: Value Chain, M. Porter

ten respectievelijk prospects vast te stellen. Daarnaast is het voor de credit manager relevant om te beseffen dat elke activiteit in de Value Chain informatie schept, zoals gegevens van kopers (contracten, orders), logistiek (orderverwerking), administratie (factuurverwerking) en debiteuren (betaalgedrag). De gegevens die uit de activiteiten voortkomen vormen de basis voor het meten van de performance.

## 2. Analyse Credit Management Processen

Bovenstaande Value Chain van Porter is een strategisch model dat niet kan worden ingezet voor de analyse van de dagelijkse activiteiten. Een meer voor de hand liggend model hier toe vormt het Hiërarchisch Proces Schema (figuur 2: HPS) dat de organisatieprocessen onderscheidt naar hun aard in primaire, secundaire en tertiaire processen. Afhankelijk van de omvang van de organisatie kunnen de processen nog verder worden onderverdeeld naar sub-processen en/of activiteiten.

### Primaire processen

Deze processen bevatten, net zoals bij de Value Chain, de kernactiviteiten van de organisatie. We spreken ook wel van 'core

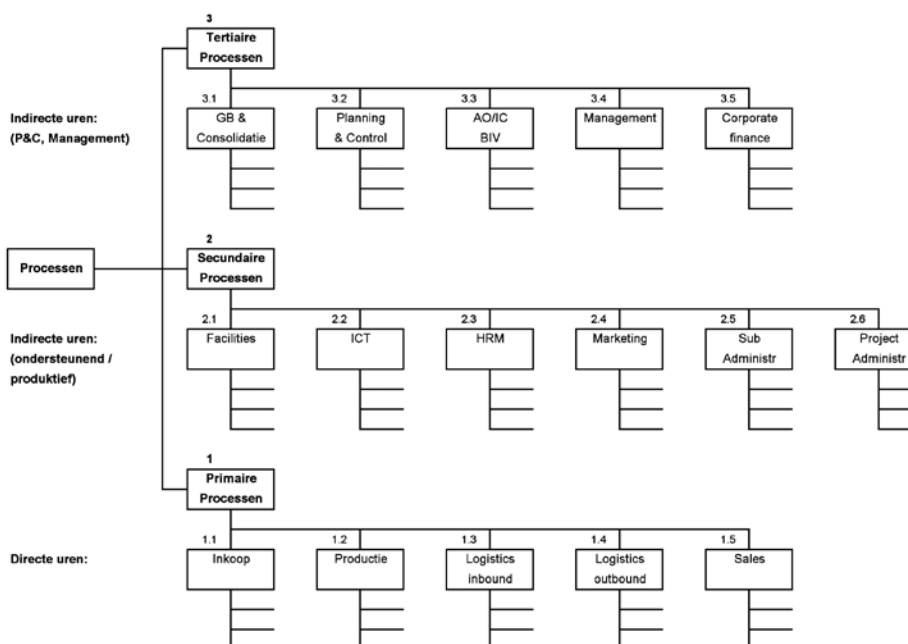
business' ofwel de reden van het bestaan van de organisatie. In deze processen wordt het goed of de dienst voortgebracht dat van toegevoegde waarde is voor de (potentiële) klanten van de organisatie. Aan deze processen ontleent de organisatie haar bestaansrecht. Aan deze processen worden directe uren toegekend.

### Secundaire processen

De secundaire processen zijn de ondersteunende processen. Deze processen zijn noodzakelijk om de primaire processen goed te laten verlopen. Voorbeelden van ondersteunende processen zijn: facilitaire diensten, ICT diensten, diensten van sub-administraties (debiteuren, crediteuren, kas/bank, voorraadadministratie, projectadministratie). Aan deze processen worden indirecte uren toegekend.

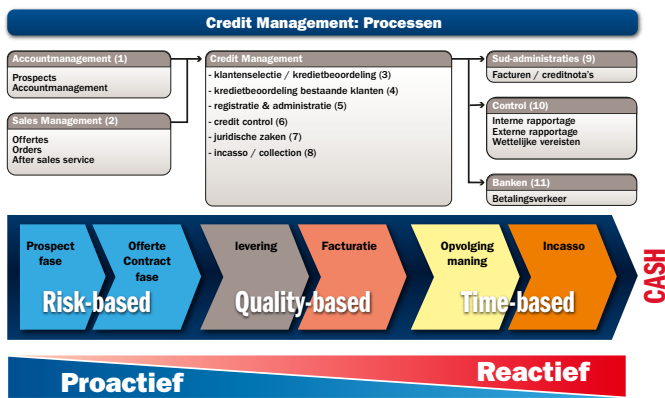
### Tertiaire processen

De tertiaire processen zijn de management processen (planning & control) en de processen die voorzien in bestuurlijke informatie. Ook aan deze processen worden indirecte uren toegekend.



Figuur 2: HPS





**Figuur 3: Overzicht credit management processen**

Aan de hand van het HPS kan in kaart worden gebracht welke (sub)processen voor de creditmanagementfunctie van belang zijn en bovendien aangeven worden voor welke processen de credit manager verantwoordelijk is. De processen die veelal uit de selectie naar boven komen zijn afgebeeld in figuur 3 (overzicht creditmanagementprocessen).

De creditmanagementprocessen kunnen nader worden onderverdeeld naar de processen die zich afspelen in de prospectieve, beheers- en retrospectieve fase. De aard van de creditmanagementprocessen in deze fases zijn respectievelijk risk-, quality- en time-based; de credit manager dient in deze fases een wisselende proactieve en reactieve rol in te nemen.

**3. VBCM: don't do the DSO**

De grootste fout die credit managers in hun leven maken is het berekenen van de DSO (Days of Sales Outstanding) en het presenteren van de DSO als stuurvariabele. De DSO is om meer dan één reden een farce majeure. Ten eerste is er géén eenduidige definitie van het begrip DSO; het lijkt er vaak op dat er even zoveel varianten van de DSO bestaan als er credit managers zijn. De kwalificatie van de DSO als stuurvariabele is bovendien apokool; de DSO is immers een verhoudingsgetal (in de vorm van een gewogen gemiddelde) dat is opgebouwd uit boekhoudkundige gegevens. Welke manager wenst er nu te sturen op historische gemiddelden?

Binnen het VBCM wordt er niet gewerkt met DSO's maar worden prospects en klanten gesegmenteerd op basis van de toegevoegde waarde die zij de organisatie (kunnen) bieden. De performance van de debiteuren wordt berekend aan de hand van de DR (defaultratio: wanbetalingsfactor) en de TCO (Total Cost of Ownership) van de debiteurenportefeuille. Beide ratio's zijn gebaseerd op de netto contante waardeberekening van cashflows. Sturing vindt achteraf plaats op basis van het aantal openstaande dagen per factuur (reactief). In de prospectfase vindt de sturing op een proactieve wijze plaats; het is de credit manager die in deze fase credit scores van suspects uit een extern verkregen database berekent. De suspects met een respectabele score verworden tot prospect en kunnen worden bezocht door de account managers. De credit manager die op deze wijze aan proactief risk-based credit management doet, wordt in de literatuur aangeduid als 'Credit Marketeer'.

**Niet alleen leverancierskrediet ...**

De functienaam 'Credit Manager' impliceert dat de credit manager belast is met het beheren van krediet. Het is deze functionaris die met enige regelmaat credit ratings aanvraagt bij kredietbeoordelaars ten behoeve van de kredietwaardigheidstoets van afnemers. Helaas wordt vaak vergeten dat een organisatie ook nog andere kredieten kan verstrekken. Een bekend voorbeeld is het afnemerskrediet dat een organisatie, bij wijze van verstrekkende vooruitbetaling of aanbetaling, aan haar leveranciers kan verstrekken. In dit geval is het aanbevelenswaardig om ook de kredietwaardigheidstoets van de toeleverancier te bepalen en een credit rating annex vendor rating op te vragen. Tenslotte dient ook bij het uitzetten van gelden op deposito's of het verwerven van effecten een beroep te worden gedaan op de kennis en kunde van de credit manager. ■

Jean Gieskens is als hoofddocent verbonden aan de VVCM opleidingen. Daarnaast is hij bestuurslid van de Nederlandse Orde voor Rating Advisory & Analysis (NORA) en docent aan de opleiding Credit Rating Advisor aan de Nyenrode Business Universiteit.

*Advertentie*

**WAT KAN IK  
NU DOEN OM  
STRAKS MIJN  
ONDERNEMING  
BETER TE  
VERKOPEN?**

REALISEER EEN STRUCTUREEL BETERE WERKKAPITAAL POSITIE

ALEX VAN  
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

# STRATEGISCH WERKKAPITAAL MANAGEMENT

Onmisbare  
masterclass voor  
iedere financial die  
een structureel betere  
werkkapitaal positie  
wil realiseren

#### Na deze masterclass:

- realiseert u een structureel betere werkkapitaal positie
- optimaliseert u de samenwerking met uw supply chain partners
- doorziet u de wijze waarop kredietinstellingen naar werkkapitaal kijken
- bepaalt u de meest optimale financieringsconstructie
- weet u exact welke methoden u wanneer het beste kunt inzetten

#### 's Lands beste docenten

- Drs. Jean Gieskens AC CCM QT
- Fritz Witt CRA
- Dr. Walther Ploos van Amstel
- Drs. Frans Cleton
- Drs. Paul Vervoort RC

#### Uniek vijfdaags programma

- Van 09:30 tot 17:30 uur
- 4, 11, 18 en 25 april en 9 mei 2012
- 19, 26 sept. en 3, 10 en 24 oktober 2012



CFO FM.NL F&O  
FINANCIEEL MANAGEMENT

35 PE-PUNTEN

# Integrale aanpak Werkkapitaal Management in de praktijk

Door Frans Cleton en Paul Vervoort

Voor Tijdschrift Financieel Management hebben Frans Cleton en Paul Vervoort de CFO van Koninklijke Gazelle, Rolf Verspuij, geïnterviewd over de omslag die Gazelle de afgelopen jaren heeft gemaakt en hoe men Integraal Werkkapitaal Management heeft weten te implementeren. Waaruit bestond die omslag, welke dilemma's moesten worden opgelost? Uit het gesprek blijkt dat de CFO een spil is in het op één lijn brengen van uiteenlopende disciplines en zienswijzen, van commercie en productontwikkeling tot productie en inkoop. Dat een economische kijk op bedrijfsvoering noodzaak is, evenals het implementeren van integrale processen.

**D**efinitie van Integraal Werkkapitaal Management  
In het woord integraal zitten de twee onderscheidende aspecten van deze zienswijze besloten:

- Beslissingen om de hoogte van het werkkapitaal te optimaliseren worden ondersteund door **integrale (end to end) processen** waarbij meerdere functies zijn betrokken. Een goed voorbeeld hiervan is het Sales and Operational Planning Proces (S&OP). Dit is het proces waarin de verwachte vraag naar producten wordt afgestemd met de bestaande capaciteit (productiecapaciteit en benodigde grondstoffen), met als doelstelling de optimalisatie van de servicegraad naar afnemers met een minimale hoogte van voorraden. Diverse functies zoals Sales, Productie, Supply Chain en Inkoop zijn nodig om dit proces te ondersteunen waarbij de financiële functie een belangrijke ondersteunende rol dient te spelen bij het verschaffen van tijdige en betrouwbare informatie en het doorrekenen van de financiële effecten van de te nemen beslissingen.
- Beslissingen die de hoogte van het werkkapitaal bepalen wordt op een **integrale wijze beoordeeld en doorgerekend**



Advertentie

HOE HOUD IK  
DE REGIE  
GEDURENDE  
HET VERKOOP-  
PROCES?



dit dat zowel positieve effecten als negatieve effecten van deze beslissingen tegen elkaar moeten worden afgewogen (de 'trade offs') en het effect op de waarde van de onderneming moet worden berekend.

#### Voorbeelden van bekende trade offs zijn:

**Een hogere servicegraad aan klanten** zal enerzijds leiden tot hogere verkopen en anderzijds leiden tot een hogere voorraad. Immers klanten zullen eerder en of sneller bediend kunnen worden, maar anderzijds zal de veiligheidsvoorraad hoger moeten zijn om dit waar te kunnen maken.

**Flexibilisering van het productie proces** zal leiden tot een lagere voorraad maar ook tot hogere productie kosten. Kleinere productiebatches zorgen ervoor dat de onderneming snel kan anticiperen op een veranderende vraag naar producten zodat een lagere veiligheidsvoorraad nodig is. Maar kleinere batches impliceren ook een lagere benutting van de productiecapaciteit omdat er tijd gereserveerd moet worden om de machines om te stellen.

**Verkorting van de levertijden door leveranciers** zal leiden tot een lagere voorraad grondstoffen maar wellicht ook tot hogere inkoopkosten. Vanwege kortere levertijden kan sneller worden geanticipeerd op een veranderende productiehoeveelheid resulterend in een lagere veiligheidsvoorraad grondstoffen. Echter bestelhoeveelheden zullen dalen en leveranciers zullen soms geneigd zijn hogere prijzen door te berekenen.

**Het verlengen van betalingstermijn aan debiteuren** zal leiden tot een stijging van de verkoopvolumes en uitgaande van positieve marges, een positieve invloed hebben op de winstgevendheid van de onderneming. Daarnaast zal het debiteurensaldo door de langere betalingstermijn en de hogere volumes gaan stijgen waardoor het kapitaalbeslag zal toenemen.

Om deze theorie van Integraal Werkkapitaal Management in de praktijk te toetsen hebben wij Rolf Verspuij, CFO van Koninklijke Gazelle, geïnterviewd over zijn ervaringen bij Gazelle.

#### Rolf, begin 2009 startte jij als CFO bij Koninklijke Gazelle. Wat was jouw grootste uitdaging?

'Gazelle is in de periode tussen 2001 en 2008 regelmatig geconfronteerd met tegenvallende financiële resultaten en had eind 2008 een hoge schuldenlast opgebouwd. Tegelijkertijd was er

spraak van een toenemende concurrentie en mede daardoor een hoge druk om de klanttevredenheid te verbeteren. Onze cashpositie was op dat moment ontoereikend om de noodzakelijke verandering in de bedrijfsvoering mogelijk te maken.'

#### Een heldere strategie is doorgaans de basis voor Integraal Werkkapitaal Management. Hoe hebben jullie dit aangepakt?

'Gazelle had van oudsher een productgerichte strategie; er was een sterke focus op het optimaliseren van de functionele eigenschappen van de fiets; talloze verschillende modellen met telkens nieuwe onderdelen werden in de markt gezet. Fietsen werden gepusht naar de dealers waarbij aantrekkelijke financieringsvoorwaarden werden geboden. Direct na mijn aantreden besloten wij als directie tot een strategiewijziging waarbij de wensen van de klant centraal kwamen te staan. Onderdeel van deze strategie was het leveren van de juiste typen fietsen aan de juiste dealers en het verbeteren van de leverbetrouwbaarheid. Op basis van de gekozen strategie startten wij met het optimaliseren van de processen die het werkkapitaal omhoog moesten brengen en ons in staat moesten stellen waar nodig afgewogen keuzes te maken tussen de hoogte van het werkkapitaal en bieden van de gewenste klantwaarde.'

#### Traditioneel blijkt het verlagen van het debiteurensaldo een aantrekkelijke manier om het werkkapitaal te verlagen; echter dit kan botsen met de wensen van de klanten. Waaruit bestond jullie strategie?

'Het hoge debiteurensaldo was veroorzaakt door relatief lange krediettermijnen die aan diverse soorten klantengroepen werden gegeven. Hierbij werd de klant gestimuleerd om, middels het geven van hoge kortingen, snel te betalen. De afgesproken krediettermijnen werden echter veelvuldig overschreden. In een samenwerkingsverband tussen Finance en Sales werd het initiatief genomen om het debiteurensaldo terug te dringen met in ogenschouw de trade-off tussen winstgevendheid en het werkkapitaalbeslag. Als eerste hebben we een analyse gemaakt van ons klantenbestand waarbij een onderscheid werd gemaakt in verschillende klantgroepen en de benaderingswijze per klantsegment. Er werd een open marge systeem geïntroduceerd en een keuzemenu ontwikkeld waarbij de klanten zelf konden kiezen uit een kortingstaffel waarbij de klant een hogere korting werd gegeven bij een kortere krediettermijn; tevens werd de klant een extra korting gegeven indien fietsen buiten het hoogseizoen werden afgenomen. Onze account managers zijn in staat geweest onze koerswijziging op een effectieve wijze te communiceren richting onze klanten. Uiteindelijk heeft dit ertoe geleid dat onze DSO fors daalde is en het aantal binnekomende orders steeg.'

#### Uit een benchmarkstudie bleek dat de DPO (Days Payables Outstanding) van Gazelle veel lager was dan het gemiddelde van de markt. Hier lag dan zeker een opportunity?

'Inderdaad. Onze inkopers waren meer gefocust op een zo laag mogelijke inkoopprijs zonder al te veel rekening te houden met het effect op het werkkapitaal. Om dit inzicht te verkrijgen hebben Finance en Inkoop een zogenaamd Total Cost of Ownership model ontwikkeld waarbij de werkelijke kosten van de ingekochte goederen in kaart konden worden gebracht, dus inclusief de kosten van het werkkapitaal. Met dit model in de hand hebben we alle leveranciers uitgenodigd voor een gesprek op ons kantoor waarbij het onderscheid werd gemaakt tussen bill

## 'Gebruik makend van ons model zijn we in staat om afgewogen keuzes te maken tussen de diverse inkoopgerelateerde kosten enerzijds en anderzijds het financieringsaspect.'

of material (BOM) leveranciers en Non-Bom leveranciers. Voor de laatste categorie leveranciers zijn we een standaard betalingstermijn van minstens 60 dagen gaan hanteren. Bij BOM leveranciers waren wij gebruik makend van ons model in staat om afgewogen keuzes te maken tussen de diverse inkoopgerelateerde kosten enerzijds en anderzijds het financieringsaspect. Uiteindelijk is hiermee de gemiddelde betalingstermijn gestegen van 15 dagen naar bijna 40 dagen op dit moment.'

### *Het reduceren van voorraden en tegelijkertijd het verhogen van leverbetrouwbaarheid lijkt een onmogelijke opgave. Toch is dit gelukt. Kun je ons jullie geheim verklappen?*

'Wij hebben veel geïnvesteerd in de samenwerking tussen de verschillende afdelingen door het ontwerpen en implementeren van integrale processen. Hierbij speelde het optimaliseren van het Sales en Operationele Planning proces (S&OP) en het flexibiliseren van het productieproces een cruciale rol. Tegelij-

kertijd hebben wij SAP binnen Gazelle geïmplementeerd waardoor we in staat waren deze processen in het systeem te kunnen inbedden en KPI-rapportages te ontwikkelen die ons in staat stelden om daadwerkelijk op deze processen te kunnen sturen. Dit heeft onze DIO (Days Inventory Outstanding) laten dalen en onze leverbetrouwbaarheid verbeterd.'

### *Wat was het totale effect op het werkkapitaal?*

'De genomen maatregelen hebben geleid tot een forse daling van het werkkapitaal van ruim 60 procent, zelfs nadat we hadden besloten om additioneel te investeren in voorraad van onderdelen voor onze Elektrische Fietsen. De verkoop van dit type fietsen zijn sinds vorig jaar tot ons genoegen zeer fors gestegen. Kortom een gezonde cashflow ging gepaard met een structurele resultaatverbetering en daarmee wisten we een gezonde toekomst van onze onderneming te realiseren.' ■

**Paul Vervoort** is Managing Consultant Transaction Related Services, gespecialiseerd in waardebeoordeling, bedrijfsdoorlichting en waarde-optimalisatie programma's. **Frans Cleton** is Managing Consultant Integraal Performance Management, gespecialiseerd in Corporate Performance Management en Werkkapitaal Management. Beide zijn werkzaam bij ConQuaestor.

Advertentie

# ER NU AL OVER NADENKEN LEVERT STRAKS MEER OP

## Dat is bedrijfsoverdracht anno nu

Ook al bent u nu nog volop aan het ondernemen, tijdig nadenken over bedrijfsoverdracht levert straks meer op en geeft nu meer rust. Uw relatiemanager staat u gedurende het hele proces bij. Hij doet dit in nauwe samenwerking met onze specialisten in bedrijfsoverdracht. Zodat u, als de tijd daar is, op het juiste moment de juiste beslissingen kan nemen en goed voorbereid bent op de toekomst. Kijk voor meer informatie op [abnamro.nl/bedrijfsoverdracht](http://abnamro.nl/bedrijfsoverdracht)



DE BANK ANNO NU  ABN·AMRO

Vincent van Viersen, ING

# De credit manager anno 2011

Door Jeppe Kleynveld

**Met het versturen van aanmaningen haalt de credit manager het vandaag de dag niet, maar hoe dan wel? Volgens Vincent van Viersen, die in 2010 de Credit Management Award binnensleepte, moeten credit managers zichzelf op de agenda van Verkoop weten te zetten. Ook is de tijd aangebroken om verregaand te gaan automatiseren, want als de economie weer aantrekt, moet je als credit manager klaar zijn om de groei te managen. Met de bestaande bezetting wel te verstaan.**

**V**incent van Viersen staat sinds begin 2011 aan het roer van de Payments & Cash Management (PCM) praktijk van ING voor de regio Noord-Holland. Zijn vorige functie was credit manager bij het voormalige Hoogovens (nu Tata Steel Europe). In 2010 won Van Viersen de Credit Management Award voor zijn prestaties bij de staalproducent. Hij heeft altijd een zwak gehad voor het vakgebied credit management. Van Viersen heeft de switch gemaakt naar ING omdat hij zich breder wilde ontwikkelen. Eerst zat hij in de kredietverzekeringen bij Atradius. Zijn focus lag in deze rol puur op het gebied risico. Bij Corus heeft hij zich verbreed in credit management. Bij ING PCM helpt hij klanten bij het managen van hun gehele vlottende balans; voorraden, debiteuren en cashflow. 'We adviseren klanten over welke systemen ze het beste kunnen gebruiken en hoe zij hun balans kunnen opschonen', aldus Van Viersen. 'Het managen van liquiditeiten, cashflow en het optimaliseren van werkkapitaal. Dat soort zaken. Het leuke is dat ik in veel verschillende keukens een kijkje kan nemen en mijn kennis verder kan vergroten. Wat mij daarnaast veel voldoening geeft is credit managers bewust maken van de impact die ze op hun organisaties kunnen hebben. Werkkapitaal is extreem belangrijk en dat realiseert niet iedereen zich altijd.'

## Vloeiende cashstromen

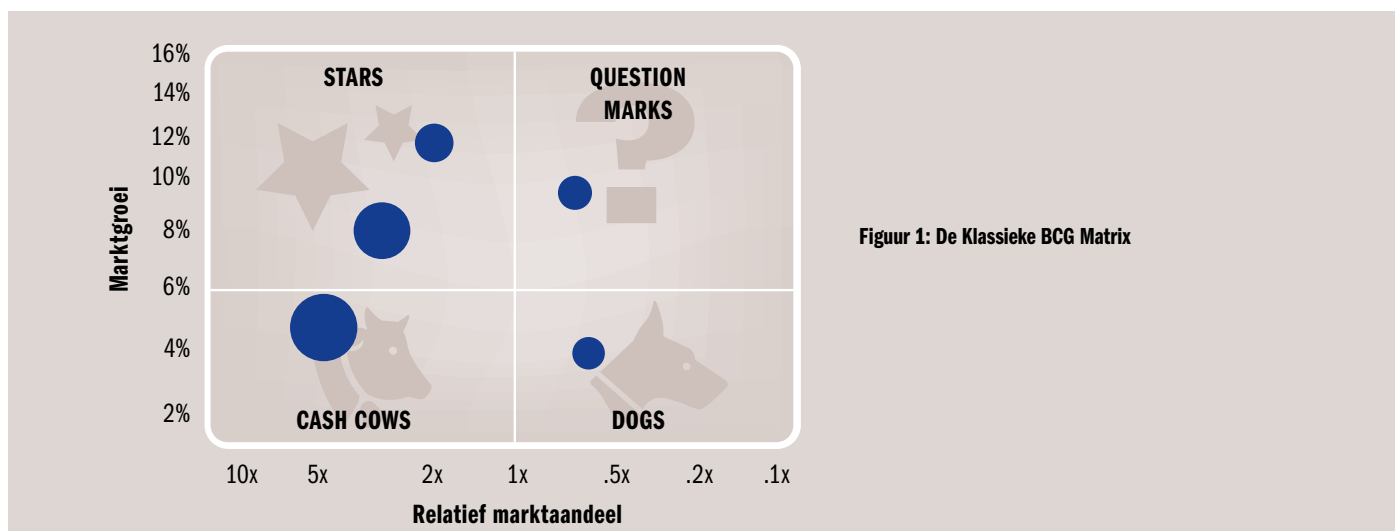
'Bij klanten kijken we naar de vloeiende beweging van cash en hoe we die nog vloeiender kunnen maken', vervolgt Van Viersen. 'De cash is afkomstig van cashflow en debiteuren en stroomt vervolgens door in de voorraden en crediteuren. In deze beweging zitten vaak verstoringen.'

**'De credit manager moet heel goed weten hoe zijn of haar business écht in elkaar zit.'**



Een potentiële verstoring die Van Viersen vaak tegenkomt is de afhankelijkheid van een leverancier in een bepaald land. 'Stel, opeens wil deze leverancier zijn geld in 30 dagen hebben in plaats van 90 dagen. Dan heb je een acuut financieringsprobleem. Als je maar één leverancier hebt kun je niet uitwijken. Hetzelfde kan gebeuren aan de debetzijde wanneer een grote klant opeens later gaat betalen.' Om de voorspelbaarheid van de cashflow te vergroten is het volgens Van Viersen zaak om what-if scenario's te ontwikkelen. Wat doe je als een grote klant onderuit gaat? Zijn er alternatieven? Hoe krijg je dan je cash zo snel mogelijk? 'Je hebt ook vaak te maken met seizoenspatronen. In Nederland werken we door in de grote vakantie, maar in Frankrijk en Italië ligt alles stil in de zomer. Daar moet je in je hele cashvoering rekening mee houden.'

Informatie is cruciaal voor de credit manager anno 2011. Deze informatie kan hij/zij kopen of zelf verzamelen. Welke klanten betalen op tijd en welke niet? Welke zijn wel en welke zijn niet kredietwaardig? Welke *willen* niet op tijd en welke *kunnen* niet op tijd betalen? Een credit manager moet hierin segmenteren. Met de verzamelde business intelligence kunnen de juis-



Figuur 1: De Klassieke BCG Matrix

te beslissingen over betalingscondities worden gemaakt. In zijn praktijk ziet Van Viersen nog vaak dat er irreële afspraken worden gemaakt. 'Ik zie wel eens een betaalafpraak van 8 dagen na factuurdatum. Als je dat niet inregelt met een zwaar geautomatiseerd systeem, heeft dat totaal geen zin. Je moet met verkoop kortsluiten dat er reële betaalafspraken worden gemaakt, anders sta je als credit manager volledig op achterstand.'

### Relatiemanagement

Credit management is ooit begonnen met het sturen van aanmaningsbrieven. Volgens Van Viersen kunnen credit managers die dit nu nog als hun enige toegevoegde waarde zien er beter mee ophouden. 'Schriftelijk werkt sowieso niet. Telefoneren is de enige manier om te communiceren met je klanten. Je moet een relatie opbouwen. Dat is key voor credit managers. Als je heel veel debiteuren hebt, kun je de 80/20 regel toepassen, oftewel 20 procent van je klanten is goed voor 80 procent van je omzet. Binnen die 20 procent betaalt de helft op tijd, dus daar hoef je alleen vast te houden. Van de andere helft weet je dat er bepaalde klanten zijn die gaan proberen de betaling te rekenen. Deze groep klanten moet je consequent en proactief bellen *voordat* de factuur vervalt. Dan zul je heel vaak zien dat de klant hem niet eens heeft ontvangen. De late betalende vormen een groep klanten waarmee je moet proberen om ook een goede relatie op te bouwen. Dat geldt zeker ook voor de klanten die wel willen, maar tijdelijk niet kunnen betalen. Door met hen een sterke relatie op te bouwen creëer je voor je organisatie een voorkeurspositie.'

Credit managers hebben vaak een lastig leven omdat hun belangen tegengesteld zijn aan die van Sales. Toch? Van Viersen vindt dit grote onzin. 'Dat spanningsveld is er van nature niet. Vergelijk het met een marktstalletje. Een marktkoopman zegt toch niet; betaal later maar als je klaar bent met je boodschappen? Het is een onnatuurlijke scheiding die veel bedrijven aanbrengen. De relatie tussen verkoper en klant mag nooit verstoord worden door vragen om geld. Kletsboek. Je hoeft je er toch niet voor te schamen dat je geld vraagt voor je producten? Conclusie: maak verkoop verantwoordelijk voor de DSO (Days Sales Outstanding)'. Van Viersen constateert dat de credit manager bij veel bedrijven nog altijd niet welkom is op verkoopvergaderingen. Juist daar zouden zij hun probleemgevallen moeten bespreken. 'Wat credit managers vaak niet durven', valt Van Viersen op, 'is direct naar hun algemeen directeur

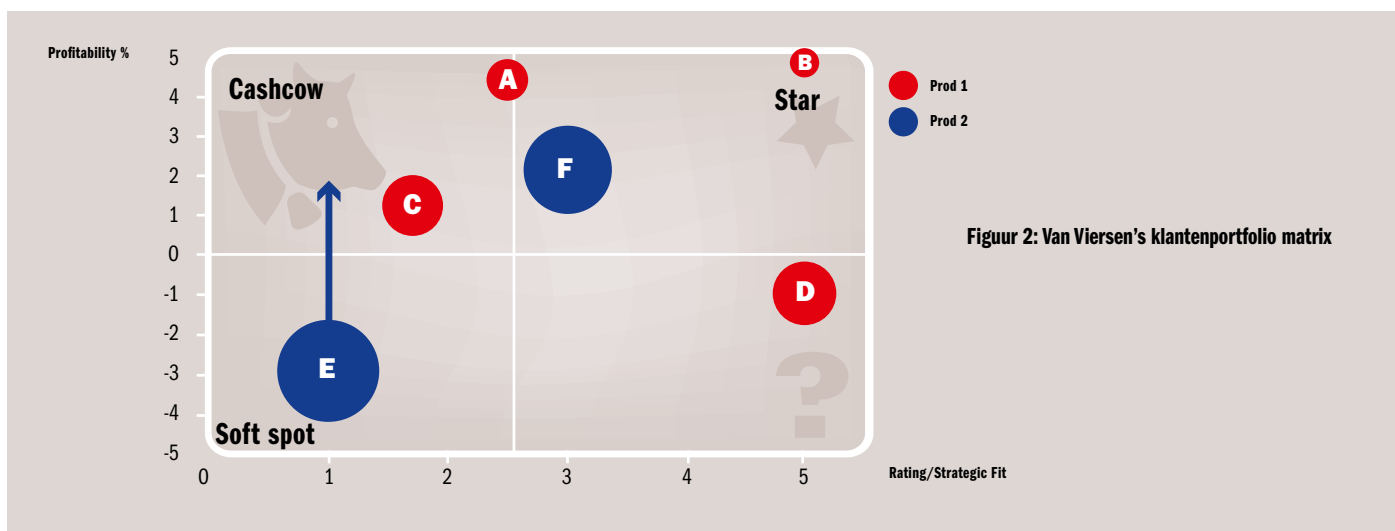
### 'Dat spanningsveld tussen credit management en Sales is er van nature niet.'

stappen om te vragen om support. Er zitten vaak een aantal lagen tussen, zoals de controller en de CFO. De algemeen directeur heeft zeggenschap over verkoop, dus als je aan hem geen support durft te vragen, dan ben je een tandloze tijger.' Behalve support is alignment met andere afdelingen belangrijk. Om die te versterken is visualisatie van groot belang is de overtuiging van Van Viersen. 'Plaatjes blijven veel beter hangen dan grote Excel-bestanden die niemand leest. Je moet sturen op de top 10 problemen en successen, zoals het terugbrengen van de DSO. Als je die visualiseert krijg je veel gemakkelijker andere afdelingen mee.'

### Automatisering

Natuurlijk moet je als credit manager ook nog steeds aanmaningen versturen maar, waarschuwt Van Viersen, zet nooit op een aanmaning dat het de eerste aanmaning is. 'Als dat er op staat, weet de klant dat er nog een tweede gaat volgen. Het is veel beter om te beginnen met een betaalherinnering; dat klinkt heel vriendelijk. Daarna komt pas de aanmaning.' Hoe bereik je succes in deze procesmatige kant van credit management?, vragen wij de oud-winnaar van de Credit Management Award. 'Door je processen zo strak mogelijk in te richten. Wanneer ga je manen? Wanneer ga je stoppen met leveren? Wanneer ga je incasso openen? Het mag nooit afhangen van de situatie; de klant is zo aardig, ze hebben het moeilijk, et cetera. Nee, dat werkt niet. Het moet echt zo strak mogelijk ingericht zijn.'

In de huidige tijd is het volgens Van Viersen belangrijker dan ooit dat credit managers gaan automatiseren. Hij legt uit; 'We zitten nog steeds in moeilijke economische tijden, dus de verkoop zijn laag. Iedere afdeling credit management redt het met de beschikbare FTE. Over een tijdje zal de economie weer aantrekken en is er op eens weer een tekort aan credit managers. Je kunt dan niet aan de lopende band nieuwe mensen gaan inhuren; dat kost goud geld. Maar als je dan nog eens moet gaan automatiseren ben je te laat; dan heb je het alweer te druk. Dus nu is de tijd om anti-cyclisch te investeren!'



Figuur 2: Van Viersen's klantenportfolio matrix

Op het gebied van credit management software is er geen sprake van 'onze size fits all'. Verschillende pakketten werken bij verschillende bedrijven anders. Het hangt samen met de strategie van het bedrijf. Hoe snel zet je klanten op slot? Bel je altijd proactief klanten voor vervaldatum? Hoe ver ga je in klantsegmentatie? 'Voor credit managers ligt er de taak om de zoektocht te maken naar de best matchende software. Daarvoor moeten zij goed beschrijven wat zij willen en hoe ze het willen inrichten. Het is geen sok die aan elke voet past.'

### Strategisch credit management

Naast de procesinrichting en het relatiemanagement, zijn credit managers bij veel bedrijven tegenwoordig betrokken bij strategieontwikkeling en realisatie. Bij Corus was ook Van Viersen vanuit zijn rol sterk betrokken bij de strategie van het bedrijf. Credit management selecteerde de sterke spelers in de markt, om zo de weg naar groei vrij te maken en cashflow te genereren. Van Viersen was daarbij niet bang om theoretische modellen in de praktijk toe te passen. Zo liet hij de bekende Boston Consultancy Group (BCG) Matrix los op de debiteuren bij Corus. BCG ontwikkelde hun 'growth-share matrix' voor bedrijven om te bepalen hoe zij hun cash het beste konden alloceren. 'Cash Cows' bijvoorbeeld hebben wel een hoog relatief marktaandeel, maar de markt zelf groeit niet, waardoor het beter is meer cash te alloceren naar 'Stars' die wel in een groeiemarkt zitten. 'Cash Cows' leveren als het ware cash om 'Stars' en de meer risicovolle 'Question Marks' te financieren.

Van Viersen heeft de twee assen van de matrix veranderd in winstgevendheid en 'strategic fit' om zo te bepalen hoe goed een klant nog past in het huidige portfolio van het bedrijf. 'Er zijn altijd klanten die heel veel energie kosten', stelt de credit expert. 'Deze klanten kent ieder bedrijf; ze willen als koning behandeld worden en ze zijn vaak lastig. Als je dan vervolgens naar de harde cijfers kijkt, blijkt regelmatig dat één van die klanten je grootste bleeder is. Door dit model toe te passen op je top 20 klanten kun je zien of je met de goede dingen bezig bent.'

Goede en slechte debiteuren onderscheid je onder andere door te kijken naar de winst die je per klant maakt. 'Als je een financiële analyse van een klant hebt gemaakt of gekocht, verbind je er een rapportcijfer aan', aldus Van Viersen. 'Een rating dus, zoals Standard & Poor's of Moody's dat doen. Je maakt je eigen ra-

tingsysteem voor debiteuren. Vervolgens zet je dat in een Excel sheet af tegen de relatieve winstgevendheid en dan heb je het plaatje compleet. De soft spots vertegenwoordigen de klanten met een meer dan gemiddelde kans om te faileren en de marge is slecht. Gevolg: je bent de omzet en het openstaand saldo kwijt, en hebt nooit op deze klant verdiend. Natuurlijk kunnen er goede redenen zijn om te blijven zaken doen met een Soft Spot, maar je levert toegevoegde waarde door de onderneming op de hoogte te stellen van de situatie.'

### Ontwikkelingen vakgebied

Na de verschillende elementen van het vakgebied credit management uiteen gezet te hebben vragen we Van Viersen naar de heilige graal. Zit die volgens hem in de technische procesmatige kant of juist meer in de zachte relatiekant? 'Ik denk eerder dat die zit in de integratie van de elementen en de ontwikkeling van echt begrip van het speelveld waar je in zit. De credit manager moet heel goed weten hoe zijn of haar business écht in elkaar zit. Het is net als software; er is niet één medicijn. Ook moet je het vanuit je eigen kracht opzetten, anders beklijft het niet. Daarna komen de trucjes; automatiseren, segmenteren, aansluiting zoeken met verkoop, enzovoorts.'

Een succesvolle credit manager is een relatiemanager. Hij/zij heeft goede relaties met zowel Sales als met de klanten. 'Met Sales moet je een agenda hebben', aldus Van Viersen. 'Bepaalde klanten benader je vanuit Sales en weer anderen vanuit credit management. Ik zit vaak bij credit managers en vind het altijd prachtig als zij tot de conclusie komen dat ze eigenlijk heel belangrijk zijn. Het is ook maar net de mindset die iemand heeft. Als je je klein opstelt wordt je ook zo behandeld. Veel credit managers laten zich nog neerzetten als verzenders van aanmaningen, maar daar red je het niet meer mee. Als er een tekort aan cash ontstaat, moeten er keiharde keuzes gemaakt worden. Welke klanten ga je bedienen en welke niet? De credit manager moet daar in adviseren. Hij of zij zit aan het einde van de pijplijn en ziet waar het uiteindelijk op stukloopt. Daarom zeg ik; maak het zichtbaar. Gebruik tabellen en visuals die het makkelijk laten bekijken. Mensen gaan niet grasduinen in een Excel-sheet. Tot slot: richt je op je topproblemen en topsuccessen. De rest laat je zitten. Als credit manager kun je grote impact hebben. Je moet alleen wel je rol pakken', besluit Van Viersen zijn betoog. ■



# KASPAROV

Intermediair in financieel personeel



Wij  
zien alle  
kandidaten  
zitten  
vóórdat u  
ze ziet!

[WWW.KASPAROV.NL](http://WWW.KASPAROV.NL)

# Voorspelbaar en solide Werkkapitaalmanagement anno 2012

Door Ilona van Rhee

**Bedrijven hebben te maken met continu veranderende marktomstandigheden. Ze moeten snel en effectief kunnen inspelen op de onzekerheden van het economische klimaat en zich aan kunnen passen aan het technologisch landschap van de toekomst. Toonaangevend beheer van werkkapitaal is een belangrijke en onderscheidende factor die concurrentievoordeel oplevert. Dit vraagt om een benadering die bij deze tijd past: werkkapitaal management anno 2012.**

Werkkapitaal management anno 2012 betekent:

- 1** Het juiste evenwicht vinden tussen het vrijmaken van cash op de korte termijn en genereren van rendement op de lange termijn. De bedrijfsmiddelen conform deze verdeling inzetten.
- 2** De externe afhankelijkheden en contactmomenten van de onderneming centraal stellen. Geleidelijk een netwerk van sterke en duurzame relaties opbouwen, die waarde toevoegen.
- 3** De stromen van goederen, diensten, informatie en geld binnen en buiten de onderneming vormen het fundament. Denken in processen en hiervoor cross-functionele teams samenstellen.

Bedrijven die het bovenstaande actief weten toe te passen hebben niet alleen een voorspelbare en solide werkkapitaal positie. Ze behoren tot de best presterende op vele niveaus: klanttevredenheid en loyaliteit, innovatie, reputatie, effectiviteit, operationele efficiëntie, het aanpassingsvermogen van sturingsinformatie, de slagvaardigheid van het management en de financiële prestaties aan het einde van de rit.

## Bezint eer ge begint

Klassieke maatregelen om de cash conversie cyclus te versnellen kunnen waarde vernietigen, in plaats van creëren. Veel maatregelen zijn gericht op snelle resultaten, maar de impact op lange-termijn doelstellingen is niet altijd vooraf duidelijk.

Twee voorbeelden uit de praktijk illustreren dit:

- Een landelijke keten van notariskantoren kwam in 2008 in de problemen. Vooral met betrekking tot de liquiditeit moest er wat gebeuren. Na overleg tussen de partners werd besloten om alleen nog maar een betalings-termijn van 14 dagen te accepteren. Daarnaast zouden er meer aanmaningen gestuurd worden over openstaande rekeningen, waarin met juridische maatregelen werd bedreigd. Even leek de cashflow te verbeteren, maar daarna ging het snel bergafwaarts.

De rigide beslissing om niet van de betalingstermijn af te wijken, leidde ertoe dat een aantal grote klanten de notarismaatschap niet meer als preferente leverancier wilde hebben. Daarnaast zorgde het agressieve incassobeleid ervoor dat klanten voor de concurrent kozen. Het niet onmiddellijk betalen van opstaande rekeningen had namelijk een reden. Vaak waren facturen niet volledig of onduidelijk gespecificeerd. Ten slotte mislukte de zoektocht naar een betaalbare lening voor een nieuwe impuls, omdat kapitaalverstrekkers ter ore was gekomen dat het bedrijf wanhopig om liquide middelen verlegen zat.

- Een groothandel in bouwmaterialen had veel geïnvesteerd vermogen en hoge opslag- en onderhoudskosten. Bovendien waren verouderde, beschadigde of zoekgeraakte artikelen een dagelijks voorkomend fenomeen. Ten eerste besliste het management om het artikelbestand in te krimpen en werd er een project uitgevoerd om de voorraden te verlagen. Ten tweede besloten zij het betalen van leveranciers uit te stellen. Bij schrappen van producten uit de portfolio had men zich vooraf echter niet gerealiseerd, dat de winstgevende nichemarkt van decor- en standbouwers verloren zou gaan, omdat dit soort bedrijven een sterke voorkeur voor one-stop-shopping hebben. Toen Japan vervolgens werd getroffen door een van de zwaarste aardbevingen in haar geschiedenis, kon de groothandel leveringsverplichtingen en servicebeloftes voor bepaalde artikelen niet nakomen. Het regelmatig uitstellen van betalingen had de bereidheid van andere leveranciers aangetast en zij weigerden mee te werken aan spoedleveringen of speciale verzoeken. De groothandel heeft de crisis niet overleefd.

Helaas zijn deze verhalen niet uniek. Klassieke methodes om het werkkapitaal te verlagen pakken vaak contra-productief uit. Ook bedrijven die er in zijn geslaagd om een goed beheer neer te zetten, hebben moeite om het werkkapitaal op hetzelfde niveau te houden. Bij ondernemingen die de recente economische storm hebben overleefd is de efficiëntie op afdelingen

vaak al vrij hoog. Bedrijfsprocessen zijn gestandaardiseerd en functionele taken van inkoop, crediteuren en debiteuren zijn geoptimaliseerd door transactionele activiteiten te automatiseren. Maar omloopsnelheden van goederen zijn afgenomen en inhuur van diensten wordt uitgesteld. Bovendien krijgt iedereen dezelfde boodschap van het management: leveranciers eisen strengere betalingsvoorwaarden en klanten rekken betalingstermijnen op. Hierdoor vindt een ongewenst domino-effect plaats.

### Win-win werkkapitaal

Wat werkt dan wel? Succesvolle bedrijven kijken verder dan de traditionele werkkapitaal praktijken. Ze vormen waardeketens. Deze ketens ontstaan uit de onderlinge afhankelijkheden van het bedrijf met haar klanten, leveranciers en andere belanghebbenden. Ze adresseren de stromen van grondstoffen, componenten, halffabricaten, onderdelen, eindproducten, diensten, geld en informatie vanaf de bron tot aan de eindgebruiker. Bedrijven in de waardeketen hebben altijd een gezamenlijk belang bij succes.

Kenmerken van bedrijven die zich richten op de waardeketen:

- ze stellen de klant centraal;
- ze richten zich op de contactmomenten met de buitenwereld;
- ze vormen samenwerkingsverbanden in en rondom de keten;
- ze genereren waarde met een lange termijn visie;
- ze organiseren zich rondom stromen en processen, waarbij multidisciplinaire teams samenwerken.

Om maar eens een viertal voorbeelden te noemen van geslaagde initiatieven:

- Een coöperatieve inkooporganisatie voor bouw en industrie heeft de inkoop, verkoop en facturatie efficiënt en volledig papierloos opgezet, doordat met zowel alle leden als met alle leveranciers via elektronische data-integratie (EDI) wordt gecommuniceerd. De administratieve kosten van alle deelnemers zijn gedaald, de cashflow is beter voorspelbaar geworden en de masterdata van artikelen is actueel en betrouwbaarder. Er wordt gebruik gemaakt van gemeenschappelijke protocollen en standaarden en de implementatiekosten zijn gedeeld.
- Een bekende bakkersketen heeft met de leveranciers van kerningrediënten een continu bevoorradingsprogramma opgestart, waarbij de leveranciers op basis van actuele data bepalen hoe vaak en hoeveel er aangevuld moet

worden. De communicatie tussen de partners is verbeterd en zowel de voorraadkosten als de transportkosten zijn gedaald. Ondanks de hogere frequentie van leveringen, is er geen sprake meer van spoed- en na-leveringen.

- Een internationale leverancier van computers, onderdelen en accessoires maakt gebruik van magazijnen die volledig in het beheer van een logistieke dienstverlener zijn. Hierdoor is de planning veel efficiënter, en zijn de kosten lager, transporten worden gebundeld en overbodige handelingen worden voorkomen. Daarnaast geven doelstellingen en beloningsmodellen het proces-denken weer. Zo worden verkopers beloond voor omzet die betaald is en de betrouwbaarheid van verkoopvoorspellingen en zijn marketingacties gericht op een balans tussen het courant houden van voorraden en vraag uit de markt.
- Een aanbieder van (digitale) boeken en muziek via internet is in staat om een hele aantrekkelijke cashflow te genereren, omdat de betaling voor aankopen vaak al plaatsvindt nog voordat het artikel ingekocht is. Hiervoor moet de leveringsketen zeer betrouwbaar zijn. Het bedrijf deelt alle werkelijke verkoopinformatie en afnamevoorspellingen met haar leveranciers. Deze distributeurs combineren de gegevens met marktonderzoeksinformatie van uitgever en productiemaatschappijen om de fysieke stroom van goederen of uitvoering van diensten te reguleren. Dit is een schril contrast met vroeger, toen producten onafhankelijk van behoeften van de klant werden gepusht naar boek- en platenzaken of op voorraad werden gehouden om met operationele inefficiënties en onzekerheden om te kunnen gaan.

De huidige crisis biedt naast risico's ook kansen. Als we oude overtuigingen los kunnen laten, dan komen we er rijker uit dan we erin gingen. Voor werkkapitaal management anno 2012 is een holistische visie nodig. Waardecreatie heeft meer aspecten, dan alleen financiële. Win-win relaties zijn dé sleutel tot effectief werkkapitaal management, juist nu. Bedrijven die dit weten te realiseren zijn veerkrachtiger en behalen duurzame rendementen. ■

**Ilona van Rhee** is Manager Finance Transformation bij BearingPoint Management & Technology Consultants

N.B: Dit artikel is gebaseerd op de Engelstalige publicatie 'Win-win working capital, a collaborative approach'. Als u contact opneemt met de auteur, stuurt zij u deze graag kosteloos toe.

# Cindy Smeele, Agium: 'Van capaciteitsinvuller naar strategisch partner'

**Van de hedendaagse Financial wordt steeds meer gevraagd, constateert Cindy Smeele van Agium Financiële Detachering. 'De omslag van traditionele boekhouder naar business partner is niet voor iedere finance professional makkelijk te maken.' De arbeidsmarkt voor Financials is daarnaast lastig en onvoorspelbaar. Toch ziet Smeele nog kansen genoeg voor kwalitatieve en flexibele mensen.**

## *Kun je iets over je achtergrond vertellen?*

Mijn wortels zitten in de arbeidsmarkt. Ik werk al bijna 20 jaar in de arbeidsbemiddeling, sinds 2005 voor finance professionals. Ik ben begin 2011 begonnen bij Agium Finance & Control. Onze core business is het bieden van interim oplossingen voor Finance & Control waar ik eindverantwoordelijk ben voor het Recruitment van Agium Professionals en voor- Werving & Selectie (zie kader).

## *Wat is je visie op de arbeidsmarkt van finance professionals op dit moment?*

De laatste jaren hebben Financials een enorme evolutie in hun rol ondergaan. De controller is echt een businessrol geworden. Er wordt een ander pakket aan skills gevraagd. Dit heeft uiteraard grote impact op de financiële functie. Die verandering is voor iedere Financial intensief, met name voor de Financials die al wat langer meelopen. Ook heeft de veranderende rol een grote impact op alle processen binnen organisaties. Bij bedrijven zie je, ingegeven door de crisis, dat ze bewuster zijn met wie ze in zee gaan. Dat geldt zowel voor hun (flexibele) werknemers als hun leveranciers. Er wordt meer gevraagd en dat lijkt me niet meer dan redelijk. Detacheringpartijen moeten de omslag maken van capaciteitsinvuller naar strategisch en tactisch partner.

## *Hoe zit de aanpak van Agium in elkaar?*

We willen de beste kandidaten eruit pikken. Daarom stellen we hoge eisen aan onze mensen. We steken veel tijd in het voor-



traject dat bestaat uit minimaal twee interviews en een assessment. In het eerste gesprek leggen we de basis en kijken we of het van twee kanten klikt. In het tweede gesprek wordt de kandidaat behoorlijk doorgezaagd over zijn/haar competenties, skills en persoonlijkheid. Mensen zeggen bijvoorbeeld al snel dat ze flexibel zijn, maar uit welke situaties uit vroegere functies blijkt dat? We willen het naadje van de kous weten om zo goed mogelijk de match met opdrachten en opdrachtgevers te kunnen maken. Ook moet de kandidaat goed binnen onze eigen cultuur passen. Onze opdrachtgevers zijn vooral middelgrote corporaties. We willen prikkelende opdrachten kunnen bieden aan onze mensen. Dat houdt de boog scherp bij onze interim Financials.

## *Wat is typerend aan de cultuur van Agium?*

We hebben een behoorlijk ondernemende cultuur. Dat blijkt bijvoorbeeld uit ons beloningsbeleid YouTuse (spreek uit; You Choose). Dat is een persoonsgebonden budget dat dient tot vrijheid, zekerheid en flexibiliteit. Het werkt als volgt; van elke interim Financial wordt op basis van kennis, persoonlijkheid en vaardigheden een marktwaarde vastgesteld. Op basis daarvan krijgt iedere werknemer een -persoonsgebonden- budget voor onder andere opleiding, salaris, pensioen, vakantie, et cetera. Hierdoor voelt iedere werknemer zich een beetje ondernemer, want als je een opleiding afrondt gaat je marktwaarde omhoog en daarmee dus je eigen budget. Dit systeem leidt tot commit-

## John Peters (Manager Accounting KONI): 'Binnen twee maanden aan de slag'

Finance professional John Peters kwam op 1 maart 2011 door omstandigheden zonder werk te zitten. Hij was 22 jaar werkzaam geweest als Hoofd Financiële Administratie bij een handelsbedrijf en had dus weinig aan netwerken gedaan. 'Daar ben ik mee aan de slag gegaan. Via contacten begreep ik dat vooral LinkedIn daar een handig middel voor is. Dat bleek te kloppen. Via een oproep van vacaturesite Finance.nl voor een vacature bij KONI, een internationaal opererend bedrijf in schokdempers, kwam ik in contact met de firma Agium en binnen twee maanden was ik weer aan de slag.'



Cindy Smeele van Agium heeft naar aanleiding van John's reactie op de vacature een intakegesprek met hem opgezet. Daarin werd een duidelijk profiel geschetst van zijn achtergrond en zijn wensen. Direct daarna kon hij op gesprek. Peters: 'Anderhalve week later had ik een tweede gesprek met de controller van KONI Duitsland. 4 dagen daarna kon ik aan de slag. Het is heerlijk snel gelopen.'

Peters is nu Manager Accounting bij KONI, een bedrijf actief in de automotive industrie dat deel uitmaakt van een beursgenoteerd Amerikaans concern. Het was even wennen, maar de baan bevalt Peters nog altijd zeer goed. 'Het is een prettige werkomgeving waarbinnen hele gemotiveerde mensen werken. Het werk is ook uitdagend. De administratie is volledig anders dan bij mijn vorige baan. Bij KONI sturen we sterk op kostprijs. Daar komt een hoop bij kijken. Ook komen er een aantal automatiseringsprojecten aan. Ik leer elke dag nieuwe dingen.'

ment, merken wij. Ook helpt het ons bij ons eigen selectieproces. Mensen die dit niks vinden haken vaak in een vroeg stadium af. De wereld wordt steeds projectmatiger. Dit systeem sluit daar naadloos op aan.

### **Hoe kijk je terug op de bemiddeling van John Peters wat toch wel een succesverhaal genoemd mag worden (zie kader)?**

John is 22 jaar CFO geweest bij een onderneming. Die bemiddel je niet tussen neus en lippen door. Het was vooral gelukkig dat KONI naar een specifiek profiel op zoek was. Ze zochten een pragmatische en hands-on Financial met verstand van zaken. Ook moest de kandidaat met verschillende culturen kunnen schakelen, omdat KONI internationaal actief is. John kan dat heel goed, omdat hij bij zijn vorige job heel erg bij de mensen op de werkvloer betrokken was. Kortom, hij had het perfecte profiel voor de functie en dat zagen ze bij KONI ook.

### **Wat brengt de toekomst voor Agium?**

We hebben het afgelopen jaar en ook in 2011 groei laten zien, terwijl de markt lastig en onvoorspelbaar blijft. Vorig jaar dacht iedereen; 'in 2011 trekt het wel weer aan', maar ik denk dat dit het is. We moeten niet gaan wachten tot de dagen van overvloed terugkeren. We leven in de nieuwe wereld, waarin je nog steeds gezond kunt groeien binnen de kaders van je bedrijf. Zo is het ook voor Agium. ■

# Zonder scherpte geen precisie...



Agium is een kennisorganisatie op het gebied van Finance & Control en selecteert haar financieel professionals op veel meer dan de 'juiste' papieren alleen. Daadkracht, persoonlijkheid en een scherpe blik op vakgebied zijn kenmerkend voor onze mensen. De combinatie van haarscherp analytisch inzicht én een evenzo scherp invoelingsvermogen maakt dat Agium net dat beetje extra biedt. Meerwaarde die juist bij financiële vakmensen zo essentieel is. Want zonder scherpte geen precisie...

precies

**AGIUM**

[www.agium.nl](http://www.agium.nl)

Kerkweg 17 - 2641 Pijnacker - 015 3697707

# Finance.nl

## De vacaturesite voor financials

In deze rubriek treft u een overzicht aan van recente vacatures die geplaatst zijn op Finance.nl, dé vacaturesite voor finance professionals. Wilt u ook vacatures plaatsen op Finance.nl en de bijbehorende uitingen op het web en in print? Surf dan naar Finance.nl of neem contact op met Jeroen Sentel, Product Manager, via [jsentel@alexvangroningen.nl](mailto:jsentel@alexvangroningen.nl) of 020 57 88 918.



### Controller

#### **Pensioenfonds Horeca & Catering**

Ben jij een ambitieuze controller en toe aan een volgende stap? Heb jij ervaring in de financiële sector? Ben je proactief, communicatief sterk en past een adviserende rol bij jou? Dan ben jij de ervaren Controller die we zoeken!

**Zie: [Finance.nl/vacature/69796](https://finance.nl/vacature/69796)**

### Adviseur Planning & Control / Bedrijfseconomisch Adviseur

#### **Ziekenhuis Rivierenland**

In deze functie vorm je de spil tussen de ziekenhuisdirectie, de interne organisatie en externe partijen. Je adviseert de afdelingshoofden op bedrijfseconomisch gebied, initieert en neemt deel aan verbeteringsprocessen en toetst of interne afspraken en procedures worden nageleefd.

**Zie: [Finance.nl/vacature/69741](https://finance.nl/vacature/69741)**

### Consultants Mergers and Acquisitions bij Marktlink

#### **YER**

De Consultant M&A ondersteunt de projectleider bij de uitvoering van de verschillende overnameopdrachten. Is de 'spin in het web' die rondom alle aspecten van overnames adviseert en de processen coördineert.

**Zie: [Finance.nl/vacature/69529](https://finance.nl/vacature/69529)**

### Ervaren Assistent Accountant AA

#### **GIBO Groep**

Voor onze vestiging in Maastricht zijn wij op zoek naar een ervaren Assistent Accountant AA.

**Zie: [Finance.nl/vacature/69484](https://finance.nl/vacature/69484)**

### Hoofd Financiële administratie (Malta)

#### **Internationale Organisatie**

Als hoofd financiële administratie heb jij de volledige controle over het functioneren van de financieel medewerkers en de financiën. Je begeleidt en coacht 3 financieel medewerkers en rapporteert met regelmaat aan de directie.

**Zie: [Finance.nl/vacature/69482](https://finance.nl/vacature/69482)**

### Financieel administrateur

#### **Schuttelaar & Partners**

Als financieel administrateur bij Schuttelaar & Partners ben je o.a. verantwoordelijk voor meerdere stichtingenadministraties, het opstellen van financiële managementrapportages en het coördineren van de werkzaamheden van de afdeling.

**Zie: [Finance.nl/vacature/69473](https://finance.nl/vacature/69473)**

### Assistent controller (Breda, HBO)

#### **Voor een klant van Kasparov**

Mooie groeifunctie voor HBO-er die toe is aan een volgende (2e) stap. Dit is een analytische functie voor iemand die verder wil dan enkel de boekhouding, en zijn/haar analytische vermogens optimaal wil inzetten bij een leuk, gezond bedrijf.

**Zie: [Finance.nl/vacature/69422](https://finance.nl/vacature/69422)**

### Teamleider Functioneel Beheer en Procesondersteuning

#### **CZ**

Voor de aansturing van het team Functioneel Beheer en Procesondersteuning binnen de afdeling Debiteurenbeheer zijn we op zoek naar een managerial sterke persoonlijkheid.

**Zie: [Finance.nl/vacature/69344](https://finance.nl/vacature/69344)**

### Projectcontroller (full time, HBO, Breda)

#### **Voor een klant van Kasparov**

Voor een solide, internationaal opererende profit organisatie in Prinsenbeek, zijn wij op zoek naar Project Controller. De organisatie is volop in beweging en is op zoek naar een kandidaat van HBO/WO niveau met relevante ervaring als Project Controller, bij voorkeur in een offshore omgeving.

**Zie: [Finance.nl/vacature/69147](https://finance.nl/vacature/69147)**

### Ervaren Administrateur

#### **Fridina B.V.**

In deze functie ondersteun je de directie op financieel gebied. Je bent verantwoordelijk voor zowel de uitvoering als het beheer van de gehele financiële en projectadministratie.

**Zie: [Finance.nl/vacature/69105](https://finance.nl/vacature/69105)**

**Financieel Medewerker Crediteurenbeheer****Damco**

Voor de afdeling Accounts Payable, onderdeel van Finance en gevestigd in Rotterdam, zijn wij op zoek naar een fulltime Financieel Medewerker Crediteurenbeheer.

Zie: [Finance.nl/vacature/69102](http://Finance.nl/vacature/69102)

**Financial Controller****De Zwaluwhoeve**

Als Financial Controller adviseer jij onze directie bij het uitvoeren, het beheeren en de ontwikkeling van de bedrijfsprocessen, markten en producten en bewaak je de financiële positie en de resultaten van onze organisatie.

Zie: [Finance.nl/vacature/68927](http://Finance.nl/vacature/68927)

**Assistent controller****Bestuursbureau Pensioenfonds Vervoer**

Assistent controller bij het bestuursbureau van het Pensioenfonds Vervoer. Je voert taken uit op het gebied van beleggingen, administratie en administratieve organisatie.

Zie: [Finance.nl/vacature/68561](http://Finance.nl/vacature/68561)

**Financial Accountant (39962)****Unilever**

Ben jij een boekhouder in hart en nieren en heb je zin om internationaal te gaan? Stap nu in bij Unilever en word onze nieuwe Financial Accountant.

Zie: [Finance.nl/vacature/68556](http://Finance.nl/vacature/68556)

**Business Controller (WO Niveau, Productieomgeving)****Voor een klant van Kasparov**

Interessante business control functie in een technische omgeving, waarbij een afgeronde academische opleiding een eis is.

Zie: [Finance.nl/vacature/68145](http://Finance.nl/vacature/68145)

**Business Controller in de vrijetijdsector****InterimWorX HRM B.V.**

Verantwoordelijk voor het verzamelen, analyseren, modelleren en interpreteren van commerciële en financiële gegevens. Verantwoordelijk voor het

aanleveren van beslissingsondersteunende informatie met de bijbehorende analyses en scenario's.

Zie: [Finance.nl/vacature/67772](http://Finance.nl/vacature/67772)

**Financial Auditor****KPN**

Financial Auditor bij KPN: Voor jou als finance professional betekent dit werken in een dynamische en kansrijke omgeving en een snelle en gedegen professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Zie: [Finance.nl/vacature/68084](http://Finance.nl/vacature/68084)

**Business Controller die het verschil wil en kan maken****Selecta**

Een unieke opportuiniteit voor een Business Controller die graag het initiatief neemt, uitdagingen niet uit de weg gaat en toezeggingen waarmaakt. Een zelfstarter die een visie kan ontwikkelen, realiseren en zelfstandig kan opereren.

Zie: [Finance.nl/vacature/67706](http://Finance.nl/vacature/67706)

**Debiteurenbeheerder****Gemeente Schiedam**

Debiteurenbeheerder bij de Gemeente Schiedam (Cluster Middelen, afdeling Gemeentelijke Belastingen).

Zie: [Finance.nl/vacature/67698](http://Finance.nl/vacature/67698)

**Ervaren administrateur****De Rijke**

In deze uitdagende en brede administrateursfunctie voert u zelfstandig de grootboekadministratie van één of meerdere business units binnen Europa.

Zie: [Finance.nl/vacature/67631](http://Finance.nl/vacature/67631)

**Hoofd Financiële Verantwoording concerndirectie Financiële en Economische Zaken****Universiteit Twente**

In uw functie geeft u (mede) invulling aan het ontwikkelen van het UT brede financiële- en economische beleid en het op effectieve, efficiënte en klantgerichte wijze zorgdragen voor de implementatie van dit beleid.

Zie: [Finance.nl/vacature/67629](http://Finance.nl/vacature/67629)

## OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE UITDAGING?

Finance.nl is de vacaturesite voor financials. Wekelijks worden honderden nieuwe vacatures geplaatst. Vele interessante werkgevers wachten op uw reactie, zoals Akzo Nobel, Heineken, Unilever, E.ON, ASML en vele top recruiters.

- Vind uw nieuwe baan op Finance.nl
- Plaats uw CV in de CV Databank
- Maak een Search Agent aan
- Meld u aan voor de Finance.nl Banen Special
- Meld u aan voor de FM.nl Nieuwsbrief
- Word gratis lid van Tijdschrift Financieel Management

TIP: Word dagelijks op de hoogte gehouden van nieuwe vacatures binnen uw interessegebied.

**Maak een Search Agent aan!**

## OP ZOEK NAAR FINANCE PROFESSIONALS?

Finance.nl is de vacaturesite voor financials. Staat u op het punt om uw financiële afdeling uit te breiden? Zoekt u nieuw financieel talent? Neem dan snel contact met ons op om de mogelijkheden te bespreken!\*

- Plaats uw vacature op Finance.nl
- Blader door de CV Databank
- Benader gericht kandidaten via Target Mailings
- Adverteer in de Finance.nl Banen Special
- Bespaar tijd met Assisted Search
- Sta bovenaan op veelbezochte landingspagina's
- Bereik duizenden finance professionals via de FD bijlage: "Finance Carrière Special"

TIP: Het spotlight pakket heeft een bruto bereik van meer dan 130.000 financials! Plaats snel uw vacature op finance.nl!

\*Wilt u meer weten? Neem dan contact op met Jeroen Sentel via 020 57 88 918 of [jsentel@finance.nl](mailto:jsentel@finance.nl)

In deze rubriek treft u een uitgebreid overzicht van bedrijven die actief zijn op financieel gebied. Door middel van verschillende categorieën hebben bedrijven aangegeven welke specifieke dienstverlening zij leveren. Vindt u dat u als leverancier ook in dit overzicht thuishoort, neem dan contact op met Ezri Blaauw, eblaauw@alexvangroningen.nl of via 020-5788913

## Accountancy

**Ernst & Young** [www.ey.com.nl](http://www.ey.com.nl)  
 Ernst & Young is wereldwijd toonaangevend op het gebied van assurance, tax, transactions en advisory. Onze 144.000 mensen delen wereldwijd dezelfde waarden en staan voor kwaliteit. Wij maken het verschil door onze mensen, onze cliënten en de samenleving te helpen hun mogelijkheden optimaal te benutten.

**Grant Thornton** [www.GT.nl](http://www.GT.nl)  
 Middelgroot accountants- en adviesorganisatie met een breed aanbod aan accountancy, fiscale en adviesdiensten voor zowel nationaal als internationaal opererende corporates en MKB bedrijven.

## Consultancy

**Finace** [www.finace.nl](http://www.finace.nl)  
 Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace Consultancy richt zich op Business Proces Management, Project- en Interim Management, Management Information Services en Informatiebeveiliging. Finace Consultancy biedt integrale en werkende adviezen voor bedrijfsvoeringvraagstukken op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen het bedrijfsleven en de publieke sector. Tot onze klantportfolio behoren Shell, Unilever, Nuon/Alliander, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, Yarden, De Key, ING.

## Detachering

**Finace** [www.finace.nl](http://www.finace.nl)  
 Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace detacheringoplossingen zijn branche specifiek en zorgen voor een blijvend resultaat. Finace professionals kenmerken zich door hoogwaardige kennis met branche specifieke kennis waardoor continuïteit gewaarborgd is en directe kennis wordt overdragen. Finace levert tijdelijke capaciteit op de vakgebieden Finance, Human Resources en voor de backoffice van financiële instellingen. Finace bemiddelt voor klanten als Shell, Unilever, Ahold, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, ABN AMRO, De Key, Delta Lloyd.

**GGN Detachering** [www.ggndetachering.nl](http://www.ggndetachering.nl)  
**mastering credit** Kampt u met ondercapaciteit op uw debiteurenafdeling, heeft u oplopende achterstanden of blijft uw rendement achter? De professionals van GGN Detachering staan klaar om op elk moment bij te springen. Zij voldoen aan de hoogste eisen en kunnen altijd terugvallen op een schat aan ervaring en up-to-date kennis vanuit GGN, de meest toonaangevende incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie in Nederland. Kijk voor meer informatie op [www.ggndetachering.nl](http://www.ggndetachering.nl) of bel met 073-5181276.

**Laudame Financials** [www.laudame.nl](http://www.laudame.nl)  
 Laudame Financials is een gedreven dienstverlener die voorziet in de vraag naar financials op het gebied van accounting, finance en controlling, zowel op tijdelijke als op permanente basis.

**Robert Half** [www.roberthalf.nl](http://www.roberthalf.nl)  
 Robert Half is een gespecialiseerde arbeidsbemiddelaar op het gebied van uitzenden, detacheren, werving en selectie en interim management voor financiële professionals. [www.roberthalf.nl](http://www.roberthalf.nl)

**Robert Walters** [www.robertwalters.nl](http://www.robertwalters.nl)  
 Robert Walters is een toonaangevende, internationale dienstverlener, gespecialiseerd in het bemiddelen van professionals binnen finance, banking, tax, treasury, legal, IT en HR. Onze consultants zijn werkzaam geweest

in uw vakgebied en weten als geen ander hoe ze snel resultaten kunnen boeken. Bel Ian Dove voor meer informatie op 020-6444655 of kijk op [www.robertwalters.nl](http://www.robertwalters.nl).

## Interim

**Robert Walters** [www.robertwalters.nl](http://www.robertwalters.nl)  
 Robert Walters Interim Solutions bemiddelt interim Finance & Control Professionals. Bij (on)verwachte kennis- of capaciteitsbehoefte zijn wij in staat binnen 24 uur profielen te introduceren van geschikte en beschikbare interim-managers. Onze kwaliteit is bewezen en onze snelheid is onderscheidend. Bel Bob van Ginkel voor meer informatie op 06-53883177 / 020-6444655 of kijk op [www.robertwalters.nl](http://www.robertwalters.nl)

**Robert Half** [www.roberthalf.nl](http://www.roberthalf.nl)  
 Robert Half is een gespecialiseerde arbeidsbemiddelaar op het gebied van uitzenden, detacheren, werving en selectie en interim management voor financiële professionals. [www.roberthalf.nl](http://www.roberthalf.nl)

## Executive Search

**Staatsen Executive Search** [www.staatsen.nl](http://www.staatsen.nl)  
 Staatsen Executive Search staat voor kwaliteit, integriteit en betrokkenheid. Ons specialisme is het bemiddelen van ervaren professionals, managers, partners en directieleden op het gebied van Strategy, Finance en Legal.

## Werving en Selectie

**Finace** [www.finace.nl](http://www.finace.nl)  
 Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Recruiting Center is onderdeel van Finace en bemiddelt in vacatures op MBO+, HBO en WO niveau voor opdrachtgevers in heel Nederland. Recruiting Center is gespecialiseerd in Financiële, HR en Commerciële Functies en werft voor klanten als Bausch en Lomb, Het RIAGG, APX-INDEX, Gemeente Amsterdam, Heerema, Tentoo en Stern.

**Laudame Financials** [www.laudame.nl](http://www.laudame.nl)  
 Laudame Financials is een gedreven dienstverlener die voorziet in de vraag naar financials op het gebied van accounting, finance en controlling, zowel op tijdelijke als op permanente basis.

**Robert Walters** [www.robertwalters.nl](http://www.robertwalters.nl)  
 Robert Walters is een toonaangevende, internationale dienstverlener, gespecialiseerd in het bemiddelen van professionals binnen finance, banking, tax, treasury, legal, IT en HR. Onze consultants zijn werkzaam geweest in uw vakgebied en weten als geen ander hoe ze snel resultaten kunnen boeken. Bel Ian Dove voor meer informatie op 020-6444655 of kijk op [www.robertwalters.nl](http://www.robertwalters.nl).

## Software

**ISProjects** [www.isprojects.nl](http://www.isprojects.nl)  
 ISProjects is een toonaangevende leverancier van Procure to Pay oplossingen. ISProjects ondersteunt organisaties in diverse branches bij het optimaliseren en automatiseren van de factuurverwerking, het inkoopproces en contractmanagement. ISProjects is actief op de markt sinds 2000 en inmiddels maken ruim 100 (middel)grote organisaties gebruik van onze oplossingen.

**Credit Tools** [www.credittools.nl](http://www.credittools.nl)  
 Credit Tools is een organisatie die wordt gevormd door credit management specialisten en software-ontwikkelaars. Dit team richt zich op het automatiseren en professionaliseren van alle processen die een raakvlak hebben met debiteuren en hun openstaande posten. Inmiddels werken al meer als 4500 eindgebruikers met onze systemen in zowel binnen als buitenland. T: +31 (0) 345-585 633 E: [info@credittools.nl](mailto:info@credittools.nl)



**Eurosystems**[www.eurosystems.nl](http://www.eurosystems.nl)

Eurosystems is leverancier van softwareoplossingen voor de processen in de creditmanagementketen. Met onze softwareoplossing verlopen de overgangen tussen de verschillende fases soepel en heeft u een betrouwbare en nauwkeurige oplossing.

EuroSystems levert softwareoplossingen aan:

- Business Process Outsourcing organisaties
- Debiteurenbeheerafdelingen
- Incassobureaus
- Gerechtsdeurwaarderskantoren
- Achterstandsbeheerafdelingen kredietverstrekkers

**Performance Management****Finace**[www.finace.nl](http://www.finace.nl)

Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace Consultancy ondersteunt organisaties in een geleidelijke groei naar een intelligente organisatie door het verbeteren van management- en stuurinformatie, inclusief het analyse- en rapportageproces en het optimaliseren van het besturingsconcept. Concrete Finace Consultancy oplossingen zijn: Slimmer Werken, Performance Management, Organisation/Management Development. Tot onze klantportfolio behoren Shell, Unilever, Nuon/Alliander, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, Yarden, De Key, ING.

**Aexis Nederland**[www.aexis.nl](http://www.aexis.nl)

Aexis Nederland is specialist in het opzetten van efficiënte Performance Management oplossingen:

- Budgettering
- Rolling Forecasting
- Consolidatie
- Rapportage & Analyse

Aexis Nederland professioneel leverancier van flexibele software oplossingen & hoogstaande dienstverlening. Vragen? Bel ons op: 033-4321540

**Oracle Hyperion's**[www.epmtv.eu](http://www.epmtv.eu)

Oracle Hyperion's performance management oplossingen geven u een unieke kijk op uw financiële en operationele resultaten teneinde snel en accuraat te analyseren, simuleren (what-if), plannen en nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden door uw strategieën, plannen en resources beter op elkaar af te stemmen. Voor meer informatie, kijk op: [www.epmtv.eu](http://www.epmtv.eu).

**Outsourcing****Finace**[www.finace.nl](http://www.finace.nl)

Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace is in Nederland dé outsourcingpartner. Of het nu gaat om: het ontwerp, de inrichting of optimalisatie van een Shared Service Center; het (her)ontwerpen en verplaatsen van processen wereldwijd; het overnemen van de uitvoering in één van onze service centers (Finace Service Center biedt services op het gebied van Accounting, Payroll, Human Resources, gerelateerde services en automatisering. LXY richt zich specifiek op de back-office processen van pensioenfondsen, verzekeraars of uitvoerders van regelingen.)

**Business Process Outsourcing****Datamondial**[www.datamondial.nl](http://www.datamondial.nl)

Maak nu een afspraak en in 30 minuten leggen wij uit hoe U eenvoudig arbeidspieken kunt opvangen en permanent 50% op personeelskosten kunt besparen met ons unieke concept. Vanuit het WTC in Rotterdam en Galati (Roemenië) verzorgen wij onder Nederlands management/aandeelhouderschap Back Office Support voor administratieve werkzaamheden.

**Credit Management****Flanderijn**[www.flanderijn.nl](http://www.flanderijn.nl)

Bent u op zoek naar een betrouwbare incassopartner die zowel oog heeft voor uw relatie als voor uw vordering? De incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie Flanderijn, met 14 vestigingen door Nederland, is die partner. Onze landelijke dekking en een professionele werkwijze, staan garant voor een kwalitatief goede en uniforme aanpak.

**IMNederland**[www.imnederland.com](http://www.imnederland.com)

IMNederland behoort al ruim 25 jaar tot de top van de Nederlandse credit managementmarkt. Onze missie: IMNederland Credit Management Services biedt complete en professionele credit managementoplossingen aan om een waardevolle bijdrage te leveren aan de financiële doelstellingen van zowel profit- als non-profitorganisaties. Samen Sterk in Credit Management! Tel.: +31 (0)341-568800 E-mail: [info@imnederland.com](mailto:info@imnederland.com)

**Incasso****Flanderijn**[www.flanderijn.nl](http://www.flanderijn.nl)

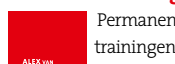
Bent u op zoek naar een betrouwbare incassopartner die zowel oog heeft voor uw relatie als voor uw vordering? De incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie Flanderijn, met 14 vestigingen door Nederland, is die partner. Onze landelijke dekking en een professionele werkwijze, staan garant voor een kwalitatief goede en uniforme aanpak.

**Solveon**[www.solveon.nl](http://www.solveon.nl)

Solveon levert op een professionele manier een totaalpakket aan incassodiensten. Solveon neemt uw incassovraagstukken van A tot Z uit handen en creëert daarmee voor u ruimte zodat u zich weer kan richten op de kern van uw bedrijfsvoering. Daarbij staat een (inter)nationaal netwerk van partners, zoals gerechtsdeurwaarders en advocaten, tot uw beschikking.

**Financiële Dienstverlening****Finace**[www.finace.nl](http://www.finace.nl)

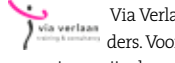
Finace is een integrale financiële dienstverlener voor bedrijfsvoering. Finace levert met haar dienstverlening consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting, integrale en werkende oplossingen voor bedrijfsvoeringvraagstukken op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen het bedrijfsleven en de publieke sector. Tot onze klantportfolio behoren Shell, Unilever, Ahold, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, ABN AMRO, De Key, Delta Lloyd en nog vele anderen.

**Training & Opleiding****Alex van Groningen**[www.alexvangroningen.nl](http://www.alexvangroningen.nl)

Permanente educatie bij Alex van Groningen. Marktleider in financiële trainingen, cursussen en opleidingen. Wilt u op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in uw vakgebied? Neem dan deel aan een van de vele succesvolle opleidingen van Alex van Groningen. Schrijf vandaag nog in en verzekert u van een plaats.

**Via Verlaan**[www.viaverlaan.nl](http://www.viaverlaan.nl)

Leer meer incasseren!



Via Verlaan is dé opleider voor incassomedewerkers en debiteurenbeheerders. Voor zowel starter als gevorderde bieden wij cursussen op maat. Op onze eigen wijze brengen wij naast kennis ook ons enthousiasme voor het vak over. Altijd praktijkgericht en in kleine groepen. Bij Via Verlaan leren uw medewerkers beter én meer incasseren! Kijk voor ons cursusaanbod op [www.viaverlaan.nl](http://www.viaverlaan.nl)

## Financieel Managers spelen een steeds belangrijker rol wanneer het aankomt op de inrichting van IT. Reden voor TFM om in december een Special volledig te wijden aan software, automatisering, systeeminstelling en het strategische gebruik van IT.

### TFM-Finance IT Special

De volgende onderwerpen komen onder meer aan bod:

- De laatste ontwikkelingen op het gebied van financiële software;
- Innovaties in analyse- en boekhoudsoftware;
- Succesvolle business cases rond investeringen in IT en IT-outsourcing;
- ERP-implementaties en de strategische inrichting;
- Alles over IT-governance en de rol van de financiële functie;
- Trends in IT, zoals cloud computing.

### Bijdragen

Heeft u interessant nieuws of weet u een onderwerp waar u aandacht aan zouden moeten besteden? Neem contact op met Jeppe Kleynveld, Hoofdredacteur TFM (jkleyngeld@alexvangroningen.nl).

Bent u leverancier en wilt u een advertentie, advertorial of gastbijdrage plaatsen in Tijdschrift Financieel Management? Neem dan contact op met Ezri Blaauw (eblaauw@alexvangroningen.nl).

### Financial Systems 2012

Financial Systems is een nieuw jaarlijks terugkerend vakevenement op het gebied van financiële software met financiële professionals als bezoekersdoelgroep. Financial Systems brengt vraag en aanbod in een inspirerende omgeving op één dag bij elkaar door middel van een vakbeurs in combinatie met een zeer uitgebreid programma van productpresentaties en expertsessies. De volgende marktsegmenten zijn aanwezig:

- ERP-pakketten
- Betalingsverkeer
- Business Intelligence
- Controle & Autorisatie
- Financiële Analyse
- Financiële Administratie
- Forecasting, Reporting & Budgeting

De eerste editie van het evenement vindt plaats op woensdag 6 juni 2012 in het Nieuwegein Business Center. Leden van de doelgroep (controllers, financieel directeurs, financieel managers, controllers, hoofden administratie en accountants) kunnen zich nu kosteloos registreren via [www.financial-systems.nl](http://www.financial-systems.nl).

‘Het idee voor Financial Systems is eigenlijk voortgekomen uit een sessie met grote aanbieders van financiële pakketten’, vertelt Product Manager Jeroen Otter. ‘De doelstelling van de sessie was inventariseren of er belangstelling was voor een jaarlijks terugkerend evenement voor financiële software. Uit die groep kwam naar voren dat er zeker belangstelling bestond voor een dergelijk evenement. Dat heeft ons aangezet om verder te gaan nadenken over een concept in deze richting.’

Financial Systems biedt bezoekers een compleet overzicht van de Nederlandse markt voor financiële software. Financial Systems is een initiatief van Alex van Groningen, uitgever van onder meer Tijdschrift Financieel Management en de portal voor financiële professionals FM.nl in samenwerking met beursorganisator Next Level.

‘Aan de vraagkant zien we al jaren belangstelling voor het thema, bijvoorbeeld via de nog steeds voortdurende discussie over financiële pakketten in de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands’, aldus Otter. ‘Voor gebruikers is het evenement aantrekkelijk omdat je heel veel aanbieders van pakketten bij elkaar hebt. Mocht je bijvoorbeeld op zoek zijn naar een nieuw financieel pakket, kun je in hele korte tijd verschillende mogelijkheden onderzoeken. Dit wordt versterkt doordat het een beurs is gekoppeld aan een inhoudelijk programma waar contentexperts en marktpartijen de laatste trends en ontwikkelingen uit de doeken doen. Inhoudelijke thema’s die aan bod kunnen komen zijn onder meer: SBR/XBRL, SEPA, IFRS, Escrow, Open Source en Cloud Computing.’

Interesse in deelname? Neem contact op met:

- Jeroen Otter, Product Manager, M: 06-12960418, E: [jeroen@financial-systems.nl](mailto:jeroen@financial-systems.nl)
- Serge van Groningen, Sales & Marketing, M: 06-29022791, E: [serge@financial-systems.nl](mailto:serge@financial-systems.nl)

## Colofon

**Financieel Management (FM)** is de informatiebron voor financieel managers en controllers van middelgrote bedrijven. Het multimediale platform bestaat uit een webportal en online discussiefora, een tijdschrift en diverse events. Het multimediale portfolio van FM is optimaal ingericht om finance professionals te bereiken met praktijk, visie en trends. Tijdschrift Financieel Management verschijnt jaarlijks in de vorm van 4 specials.

### Redactie:

Burgemeester Haspelslaan 63  
1181 NB, Amstelveen

E-mail: [redactie@alexvangroningen.nl](mailto:redactie@alexvangroningen.nl)

Website: [FM.nl](http://FM.nl)

Hoofdredacteur: Jeppe Kleynveld

([jkleyngeld@alexvangroningen.nl](mailto:jkleyngeld@alexvangroningen.nl)) 020 5788905

### Aan deze editie werkten mee:

Jan Adriaanse, Wilma Arends, Frans Cleton, Carla van Delft, Peter van Dongen, Frank Duenk, Jeroen de Fost, Jean Gieskens, Paul Jans, Roderick Kroon, Hans Lohuis, Joost Megens, John Peters, Walther Ploos van Amstel, Ilona van Rhee, Herman Sjoerds, Cindy Smeele, Maarten Verheul, Rolf Verspuij, Paul Vervoort, Vincent van Vierssen.

**Advies redactie:** Prof. Dr. Jim A. Emanuels RA (hoogleraar bestuurlijke informatieverzorging), prof. Dr. T.L.C.M. Groot (Hoogleraar Management Accounting), Dirk M. Swagerman (hoogleraar controlling), Drs. Jan Vis MBA RV (adjunct-professor Business Valuation)



### Uitgever:

Alex van Groningen B.V.

Burgemeester Haspelslaan 63, 1181 NB, Amstelveen

Bent u leverancier en wilt u een advertentie, advertorial of gastbijdrage plaatsen in Tijdschrift Financieel Management? Neem dan contact op met Ezri Blaauw. [eblaauw@alexvangroningen.nl](mailto:eblaauw@alexvangroningen.nl) of 06-46384782

**Marketing Manager:** Paul van Beckum

([pvanbeckum@alexvangroningen.nl](mailto:pvanbeckum@alexvangroningen.nl))

Tel: 020 5788919

**Abonnementen:** Personen die aan specifieke eisen voldoen (leidinggevende controllers of financieel managers) met een adres in Nederland, kunnen Tijdschrift Financieel Management gratis ontvangen. Voldoet u niet aan deze eisen, dan kunt u zich abonneren voor 50 euro per jaar (Excl. BTW). Voor adressen in het buitenland geldt een toeslag van 100 euro (Excl. BTW).

Surf naar: [FM.nl/gratis](http://FM.nl/gratis)

**Drukker:** Bal Media

**Vormgeving:** Nederlof, Henk Greuter

**Fotografie:** Kirsten den Boef, Mark van den Brink, Roelof Pot, Sebastiaan Rozendaal

### © Alex van Groningen B.V.

Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om integraal artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te verveelvoudigen in welke vorm dan ook. Nota bene: geen toestemming is nodig om de titel en inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites, mits met bronvermelding.

### Wet Bescherming Persoonsgegevens

De abonneegegevens zijn opgenomen in een database van Alex van Groningen B.V. Deze is aangemeld bij het College Bescherming Persoonsgegevens. Wij gebruiken deze gegevens om u op de hoogte te houden van aanbiedingen. Indien u hier bezwaar tegen heeft, maakt u dit kenbaar door bericht te zenden naar [info@alexvangroningen.nl](mailto:info@alexvangroningen.nl).

### Aanlevering van artikelen

Inzending van een artikel naar de redactie ter publicatie houdt tevens in dat de auteur akkoord gaat met de volgende voorwaarden voor plaatsing:

- de auteur heeft het volledige auteursrecht op het werk;
- het artikel is niet eerder, in welke taal dan ook, gepubliceerd;
- met publicatie wordt geen geheimhoudingsplicht geschonden;
- de auteur verleent de uitgever het gebruiksrecht op het artikel om dit in al haar media te (her)publiceren in print, online of in welke vorm dan ook;
- de auteur zal niet zonder schriftelijk toestemming van de uitgever het artikel elders publiceren;
- de uitgever behoudt zich ten allen tijde bij aangeleverde artikelen het recht voor deze te kunnen inkorten, koppen en de vorm te kunnen wijzigen en artikelen in een voor de betreffende publicatie door de uitgever geschikt geachte context te kunnen plaatsen.

Wilt u op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in uw vakgebied? Vindt u het cruciaal dat uw kennis en vaardigheden op peil zijn? Neem dan deel aan een van de opleidingen van Alex van Groningen. Schrijf vandaag nog in en verzekert u van een plaats.  
www.alexvangroningen.nl



VERBLUFFENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

# PERMANENTE EDUCATIE

November 2011	Titel programma	Plaats	Investing	PE-punten	Programma
1 t/m 29 november	Finance & IT	Bussum	€ 3.950	35	5 daagse opleiding
1 november	Implementeren, onderhouden en upgraden van ERP	Bussum	€ 895	7	1 opleidingsdag
1 en 2 november	Excel 2007 voor financieel managers	Hooglanderveen	€ 1.595	14	2 daagse cursus
2 t/m 30 november	Fiscaal Management	Schiphol	€ 3.950	35	5 daagse opleiding
2 november	Betaal minder vennootschapsbelasting	Schiphol	€ 895	7	1 daagse cursus
3 en 4 november	Business Valuation	Hoofddorp	€ 1.795	15	2 daagse cursus
3 november t/m 15 december	Project Support	Utrecht	€ 995	14	4 daagse opleiding
8 november	Governance binnen IT	Bussum	€ 895	7	1 daagse cursus
8 november	Controle Grootboek	Amstelveen	€ 495	4	1 daagse cursus
8 en 9 november	De Controller als Businesspartner	Maarsse	€ 1.795	14	2 daagse training
9, 10 en 11 november	Financiële Analyse	Nieuwegein	€ 2.195	19	3 daagse training
9, 16, 23, 30 nov. en 7 dec.	Uw nieuwe business model in vijf dagen	Utrecht	€ 3.995	35	5 daagse masterclass
9 november	Fiscaal voordeel van fusies, overnames en reorganisaties	Amsterdam	€ 895	7	1 opleidingsdag
10 november t/m 8 december	Controller in een Week	Amsterdam	€ 3.950	30	5 daagse opleiding
15 november	Business & IT Alignment	Bussum	€ 895	7	1 opleidingsdag
15 november	Financial Shared Services, the next steps	Wormer	€ 895	6	1 daagse cursus
16, 17 en 18 november	Beïnvloeden en Adviseren	Amsterdam	€ 2.295	21	3 daagse training
16 en 17 november	SAP for Financials	Den Bosch	€ 1.695	14	2 daagse training
16 november	Optimale winstbepaling	Schiphol	€ 895	7	1 opleidingsdag
17 november	Investeringsanalyses met Excel	Amstelveen	€ 895	7	1 daagse cursus
17 november	Post Acquisitie Management	Nieuwegein	€ 1.195	7	1 daagse cursus
17 november t/m 13 december	Presenteren met Overtuiging en Resultaat	Bussum	€ 3.995	27	4 daagse training
22 november	Investeren in IT	Bussum	€ 895	7	1 opleidingsdag
22 en 23 november	Excel 2010 voor financieel managers	Hooglanderveen	€ 1.595	14	2 daagse cursus
23 en 24 november	Corporate Performance Management	Amstelveen	€ 1.795	13	2 daagse cursus
23 en 24 november	Corporate Recovery	Bussum	€ 1.795	15	2 daagse cursus
23 november	Bespaar op loonbelasting en sociale verzekeringen	Schiphol	€ 895	7	1 opleidingsdag
23, 24 en 25 november	Onderhandelen	Nieuwegein	€ 2.595	25	3 daagse training
29 november	De financiële gevolgen van IT (Out)sourcen	Bussum	€ 895	7	1 opleidingsdag
29 en 30 november	LEAN Management voor Financials	Amsterdam	€ 1.295	14	2 daagse cursus
30 november	IFRS Essentials	Maarsse	€ 1.195	7	1 daagse cursus
30 november en 1 december	IFRS en Corporate Governance Codes	Maarsse	€ 1.795	14	2 daagse cursus
30 november	Voorkom onnodige BTW afdrachten	Schiphol	€ 895	7	1 opleidingsdag
30 november, 7 en 14 december	Vastgoedrekenen	Amstelveen	€ 2.750	19	3 daagse cursus
<b>December 2011</b>					
1 december	Corporate Governance Codes	Maarsse	€ 1.195	7	1 daagse cursus
6 en 7 december	Actief in overnames	Bussum	€ 1.795	14	2 daagse cursus
7, 8 en 9 december	Persoonlijke Effectiviteit	Amsterdam	€ 2.295	21	3 daagse training
8 december	Jaarcongres Finance Transformation 2011	Amsterdam	€ 995	5	1 daags congres
13 december	Effectieve liquiditeitsprognoses met Excel	Amstelveen	€ 895	7	1 daagse cursus

Bovenstaand overzicht betreft een selectie. Voor het complete overzicht gaat u naar [www.alexvangroningen.nl](http://www.alexvangroningen.nl). Alle programma's worden ook in-company aangeboden.

# Tóch weer die jaarlijkse rekening voor meerwerk op de mat?

De gegevensverzameling en voorbereiding van de accountantscontrole van uw jaarrekening kan een aardige belasting zijn in tijd én geld. Denk eens aan de piekbelasting van uw administratief personeel, een (te) lange doorlooptijd van de controle van de jaarrekening en de behoefte aan specifieke kennis bij uw mensen. Daarnaast komt bovenop de afgesproken prijs voor de controle vaak meerwerk tegen een hoog uurtarief.

Herkent u zich in deze situatie? Neem dan eens contact op met Grant Thornton. Onder de noemer 'Pre-audit Services' nemen wij u en uw medewerkers of uw controlerend accountant werk uit handen. Zo kan uw organisatie zich blijven focussen op de dagelijkse bedrijfsvoering. En die factuur voor meerwerk valt niet meer bij u op de mat. Meer weten? kijk op onze website.

