

Creditmanagementsoftware
Slim automatiseren, betere data, sneller incassoproces

Economische invloed
China versterkt haar positie in de wereld

Kennis van regelgeving
Essentieel voor zakendoen in China

**MEDIA
PLANET**

Nummer 3 / November '12

INTERNATIONAAL ZAKENDOEN

4
TIPS

KANSEN IN CHINA

Maak gebruik van het
groeipotentieel

INTERNATIONAAL CASH & TREASURY MANAGEMENT

Overgangsmaatregelen SEPA:
Bedrijven zijn zich nog niet genoeg bewust van de veranderingen

**Wordt u ook zo moe
van het verwerken
van facturen?**

 **mediusflow™** is de oplossing!

Medius biedt toonaangevende zakelijke oplossingen die bedrijfsprocessen vereenvoudigt en automatiseert. Medius diensten en oplossingen zijn gebaseerd op het eigen Mediusflow workflowplatform voor proces management en document processing.

Bezoek www.mediufow.com voor meer informatie.

DE UITDAGING

Wanneer u zaken doet in het buitenland krijgt u te maken met gecompliceerde vraagstukken. Cultuurverschillen, politieke belangen, juridische structuren en marktimplementatie spelen hierbij een rol, maar ook valutakoersen, internationale kasstromen en verschillende rekeningen maken ook de financiële structuur complex. In dit dossier gaan we in op de kansen die liggen in het zakendoen met de opkomende economische grootmacht China, en duiken we in de wereld van internationale cash & treasury management.

‘Creditmanagement heeft directe relatie met klanttevredenheid’

Goed contact met een debiteur is onmisbaar, maar creditmanagement reikt verder. Het is een spel met meerdere spelers, dat vraagt om flexibiliteit. CFO’s Tom Francken (Desso) en Boudewijn Beerkens (Wolters Kluwer) aan het woord.

Beerkens: “Creditmanagement is het eindstation van de order-to-cash trein. Het zijn vooral alle processen in de keten ervoor die zorgen voor een constante geldstroom. Goede sales en sales-afspraken, juiste prijs, juiste facturatie en levering houden de klant tevreden. En een tevreden klant betaalt beter. Maar creditmanagement is ook een middel om de interne organisatie steeds meer alert te houden. Creditmanagement is direct gerelateerd aan klanttevredenheid en de reputatie van het merk en de organisatie. Dat betekent niet alleen het monitoren van salesmensen, maar ook zorgen voor follow ups bij klanten. Zorg dat zij telkens weer de waarde van je producten en diensten alsmede je service herkennen. Dat ondersteun je met elektronische facturatie en reminders om snelle betaling eenvoudiger te maken.”

Creativiteit

Francken: “Het is altijd belangrijk om vaste relaties aan te gaan met



Tom Francken
CFO bij Desso

je klanten. Dan kun je ook in de organisatie beter uitleggen waarom iemand niet betaalt. Het moge duidelijk zijn dat voor goed financieel management steeds meer creativiteit nodig is. Het komt bijvoorbeeld regelmatig voor dat wij onvoldoende kredietlimiet van onze kredietverzekeraar krijgen op het bedrijf aan wie we de goederen wensen te verkopen. De afgegeven kredietlimiet lijkt ingegeven door het risicoprofiel van de branche waarin het bedrijf actief is en te weinig op de financiële sterkte van het individuele bedrijf. Die ingebouwde veiligheid heeft het risico dat een bedrijf waar je zaken mee wil gaan doen er helemaal niet zo slecht voor hoeft te staan en je ten onrechte besluit om niet te leveren. Zorg daarom voor een goede relatie, zodat je weet hoe deze er financieel werkelijk voorstaat.”

Voordeurbeleid

Beerkens: “Een goed voordeurbeleid is het sleutelwoord. Vooraf afspraken maken voorkomt later een hoop discussie. Sales kijkt naar marges en omzetmogelijkheden. Creditmanagement weegt, met gevoel



Boudewijn Beerkens
CFO bij Wolters Kluwer

voor commercie, de risico’s van leveren op krediet. Dat maakt dat een goede deal ook daadwerkelijk wordt betaald. Breder gezien vertaalt zich dat bij ons naar een breed gespreid klantenportfolio. Denk aan een merendeel van de omzet op basis van abonnementen, vooruitbetaald door de klant. Of risicospreiding door het bedienen van veel klanten, die geen van allen meer dan 1 procent van de totale wereldwijde omzet vertegenwoordigen.”

Oplossingen

Francken: “Je kunt betalingen behapbaar maken door deelbetalingen voor te stellen. Of wanneer jouw klant een tussenpersoon is, het risico verleggen naar de eindgebruiker van de producten die je levert. Trek in ieder geval niet te gauw aan de noodrem. Retention of title-afspraken zijn een goed middel, met name bij lange transporttijden, om in ieder geval je geleverde producten terug te krijgen, maar ik begrijp ook wel dat dit bij een dienstverlener lastiger is. In ons land sta je juridisch vrij sterk als er niet betaald wordt, maar je kunt er ook een hele keten mee tot

stilstand brengen. Dat zou de financiële schade vergroten en dat is precies het tegenovergestelde van goed creditmanagement.”

Beoordeling

Beerkens: “Niet alleen richting klant en personeel is het belangrijk dat creditmanagement topprioriteit is. Met goed financieel management is goed werkkapitaal te creëren, wat weer een essentiële stimulans is voor operationele excellentie. Een bedrijf dat het werkkapitaal gezond weet te houden, is een bedrijf dat de financiële en operationele discipline op orde heeft. Dáár wordt het bedrijf door aandeelhouders en andere belanghebbenden op beoordeeld.”

NIELS ACHTEREKEETE
redactie@mediaplanet.com

CURRICULUM VITAE

■ **Boudewijn Beerkens** (49) is CFO en lid van de Raad van Bestuur van Wolters Kluwer. In die hoedanigheid is hij verantwoordelijk voor alle finance en control-activiteiten. M&A en Investor Relations binnen het concern.
■ **Tom Francken** (53) is sinds 2007 CFO van Desso, waar hij onder andere het Financial Shared Services Centre en een nieuwe manier van risk assessment heeft geïntroduceerd.

‘Ga naar China en maak gebruik van het enorme potentieel’

China heeft een enorm groeipotentieel en Nederland bezit veel kennis om daar optimaal gebruik van te maken, meent Jochum Haakma, voorzitter van het Nederlands Centrum voor Handelsbevordering.

Tot 2004 werd Europa door China niet gezien als een geheel en dus als een minder interessante markt. Dat veranderde rond de EU Chinatop in 2004. China kreeg in die periode een aantal ‘wake-upcalls’.

De eerste was dat Europa als één blok aan de onderhandelingstafel zat bij de Chinese toetreding tot de World Trade Organisation (WTO). Enkele jaren eerder al was de euro ingevoerd en in 2004, met de uitbreiding van de EU tot 25 landen, werd het China duidelijk dat de Europese Unie, met bijna vijfhonderd miljoen inwoners de grootste ontwikkelde consumentenmarkt was geworden.

Nederland dreef al langer handel met China, maar tot en met de jaren negentig keerden veel bedrijven nogal eens teleurgesteld terug uit dat land. China was tot die tijd meer gericht op het eigen land. Met het aantreden in 1979 van Deng Xiaoping als leider, begon China zich langzaam te openen en door de toe-



Jochum Haakma
Voorzitter van het Nederlands Centrum voor Handelsbevordering

trekking in 2001 tot de WTO integreerde het in het internationale economische krachtenveld.

Nederland is nu de tweede grootste Europese handelspartner van China, na Duitsland. Nederland is een belangrijke hub voor goederen en diensten, vanwege de aanwezigheid van de grote Rotterdamse haven en een van de grootste luchthavens, Schiphol. Bovendien is Nederland al 400 jaar een handelsnatie en als zodanig goed bekend met het koopgedrag van de Europeanen. Die kennis heeft Nederland jarenlang in kunnen zetten voor het vermarkten van producten in Europa.

Vooruitgang

China zal binnen acht jaar de Verenigde Staten zijn voorbijgestreefd als grootste economie ter wereld. In dat land zit dus, ook voor Nederland, een enorm groeipotentieel. De consumentenmarkt in China groeit sterk en op bepaalde gebieden toont China sterke vooruitgang. Bijvoorbeeld met energie- en milieuefficiëntie. China is in de wereld de grootste gebruiker van zonne-energie, de grootste exporteur van zonnepanelen en de grootste gebruiker van windenergie. Het duurt echter nog lang voordat het in dat immens grote land helemaal goed gaat op dat gebied. Want er worden ook nog steeds veel kolencentrales gebouwd, die veel CO2 uitstoten. Ik pleit ervoor dat Nederlandse ondernemers gebruikmaken van het groeipotentieel in China. Vooral leveranciers in de automotive-industrie, de botenbouw, de biotechnologische industrie (farmaceuticals en chemie), watertechnologie, energie, logistiek en de tuinbouw (groenten, fruit, baby melk) kunnen er veel betekenen. De landbouwvelden in China zijn enorm en kunnen met de Chinezen worden ontwikkeld.

Politieke wil

Om met China belangrijke handelsrelaties te behouden en verder uit

de bouwen is het belangrijk dat er politieke wil is. De overheid speelt in China een uiterst belangrijke rol en dus is het van belang dat je met een Nederlandse overheidsgerelateerde delegatie in China komt. Als beide overheden in een goede verhouding met elkaar praten, kunnen bedrijven er vervolgens hun gang gaan. Zeker voor Nederland is dat belangrijk, om niet zijn gunstige positie (haven, luchthaven en kennis) te verliezen. We moeten ons daarom sterk engageren met China. We zijn tenslotte in hoge mate afhankelijk van onze export.

HELEEN DE BRUIJN
redactie@mediaplanet.com

CURRICULUM VITAE

■ **Jochum Haakma** (63) is Global Director Business Development van TMF Group, met negen kantoren in China. Haakma is daarnaast voorzitter van de Nederlands Centrum voor Handelsbevordering en voorzitter van de Chinakamer van de NCH. Hij werkte acht jaar als consul-generaal in Hongkong en Shanghai en schrijft maandelijks een column over culturele verschillen in de China Times.

WIJ RADEN AAN

Robert Mol (l), Head of Cash Management van BNP Paribas en **Niels van Popta (r)**, Director Global Treasury van Heineken

PAGINA 7

‘Cashpooling vergroot niet alleen je slagkracht, het opent ook nieuwe mogelijkheden. Het is bijvoorbeeld ook een basis om al het betalingsverkeer te centraliseren’

WIJ RADEN AAN

Chris van den Berg, Managing partner bij market entry adviesbureau G&C Group

PAGINA 15

‘Je wilt een product in Azië verkopen. Onderzoek dan in detail wat lokaal de toegevoegde waarde is. Ga langs bij lokale afnemers en stel vragen’

MEDIA PLANET
We make our readers succeed!

INTERNATIONAAL ZAKENDOEN
3E EDITIE, NOVEMBER 2012

Managing Director: Marc Reineman
Editorial Manager: Stella van der Werf
Business Development Managers: Bart Gabriëls, Reinoud Jager
Project Managers: Fiona Mermans, Matthijs Corbière
E-mail: fiona.mermans@mediaplanet.com, matthijs.corbiere@mediaplanet.com

Gedistribueerd: Het Financieel Dagblad, november 2012
Drukkerij: Dijkman Offset

Mediaplanet contact informatie:
Telefoon: 020-7077000
Fax: 020-7077099
E-mail: redactie@mediaplanet.com

VOLG ONS OOK OP:

RECYCLED
Papier gemaakt van gerecycled materiaal
FSC® C008011

De inhoud van deze bijlage valt niet onder de hoofdredactionele verantwoordelijkheid van het FD.

Mediaplanet ontwikkelt hoogwaardige bijlagen die zich richten op een specifiek thema en de daarbij behorende doelgroep. Zo brengen wij lezer en adverteerder dichterbij elkaar.

Copyright Mediaplanet Publishing House
Volledige of gedeeltelijke vervaelvoudiging, openbaarmaking of overname van deze publicatie is slechts toegestaan met toestemming van de uitgever, met bronvermelding: Mediaplanet Publishing House.

RBS voted Best Cash Manager in the Netherlands

For the second year in a row our clients have voted RBS Best Cash Management Provider in the Netherlands in the Euromoney Cash Management Survey 2012. This follows the top position we achieved in the Euromoney Trade Finance Survey 2012.

We stay committed to deliver relevant solutions to you today. This is how we are building tomorrow.

www.rbs.nl



This advertisement is issued and published by The Royal Bank of Scotland plc which is authorised and regulated by the Financial Services Authority in the United Kingdom. Registered Office: 36 St Andrew Square, Edinburgh EH2 2YB. Registered in Scotland No. 90312. Registered in Australia: ABN 30 101 464 528. This advertisement has been prepared for information only. It should not be construed as an offer to sell or the solicitation of an offer to subscribe for a product or service. RBS Securities Inc., a registered broker-dealer and member of FINRA/SIPC www.sipc.org, is an indirect, wholly owned subsidiary of The Royal Bank of Scotland plc. The Royal Bank of Scotland plc and The Royal Bank of Scotland N.V. are authorised agents of each other in certain jurisdictions.

UW CASH MANAGEMENT OPLOSSINGEN: SIGNED, SEALED, DELIVERED



Cash Pooling bank sinds 2006



Cash Management Nederland
Januari 2012



Cash Management U.K.
Internationale Cash Pool
Juni 2012



Pan-Europese Cash Management Structuur
Europese Cash Pool in Nederland
Oktober 2012



BNP PARIBAS
CORPORATE & INVESTMENT BANKING

The bank for a changing world

bnpparibas.nl

This advertisement is for informational purposes. It is not intended as an offer for the purchase or sale of any financial instrument, investment product or service. BNP Paribas is incorporated as a société anonyme in France with registered office at 16 boulevard des Italiens, 75009 Paris, France. BNP Paribas is, in particular, licensed as a bank in France and is regulated by the French Prudential Control Authority and the French Financial Markets Authority.

NIEUWS

OVERGANGS- MAATREGELLEN VOOR SEPA/IBAN 'BESEF URGENTIE ONTBREEKT'

De harmonisatie van het Europese betalingsverkeer ligt met de datum van 1 februari 2014 nog even weg. Maar dat geeft een vertekend beeld, stelt programmanager SEPA Nederland Bernard Juffermans. Hij praat ons bij.

Het Europese betalingslandschap verandert al een tijd. De eerste grote stap was de euro, die we nu al bijna 13 jaar als valuta gebruiken. Korte tijd geleden volgde daarop de tweede grote stap, de omschakeling naar EMV. Het meest tastbare bewijs daarvan is het betalen via de chip op de bankpas, in plaats van met de magneetstrip. Een methode die niet alleen vanwege veiligheid is ingevoerd, maar ook de verdere harmonisatie met andere landen ten goede komt. Als vervolg van deze lijn, zitten we nu in de voorbe-

'Bedrijven zijn zich er nog niet genoeg van bewust dat de veranderingen een groot aantal activiteiten beïnvloeden'

reiding op de Single Euro Payments Area (SEPA), die 32 Europese landen beslaat. In het kort is SEPA een set nieuwe standaarden voor het rekeningnummer, de girale betalingen en de incasso's. Zo gebruikt iedereen in Nederland vanaf februari 2014 het International Bank Account Number (IBAN) als rekeningnummer. "Het betalingsverkeer tussen de betrokken landen wordt omgevormd tot één systeem. Dat betekent onder andere dat het qua kosten en manier van betalen niet meer uitmaakt met welk land binnen SEPA je zakendoet", zegt Bernard Juffermans, die zich namens De Nederlandsche Bank ontfemt over de monitoring van het SEPA-programma in ons land.

Harmonisatie van producten

Momenteel zijn er nog veel verschillende producten in landen, maar die worden geharmoniseerd. Volgens Juffermans wijzigingen die de markt ten goede komen. Met de overgang ontstaat namelijk de mogelijkheid eenvoudiger over te stappen naar een buitenlandse bank. Wat het 'shoppen' voor een zo aantrekkelijk mogelijk pakket verruimt. Zo deed de Europese overschrijving in zijn intrede in 2008, die ervoor zorgt dat met slechts één



Bernard Juffermans
programmanager SEPA Nederland bij
de Nederlandse Bank

rekening betalingen te doen zijn binnen alle SEPA-landen. Hetzelfde geldt voor de zakelijke Europese incasso, die werkt op vergelijkbare wijze als de incasso's die wel al kennen. Maar wel met het voordeel om vanuit één rekening op basis van één incassocontract zowel in eigen land als grensoverschrijdend te incasseren. Tegelijkertijd betekenen de nieuw producten dat er andere producten verdwijnen. De oude acceptgiro bijvoorbeeld verdwijnt in principe in 2019. Maar ook het telefonisch machtigen en een incasso zonder stornering, die voor incasso's bij kansspelen gebruikelijk is.

Brede betrokkenheid

De wijzigingen in spelregels zijn dus bekend, maar dat betekent niet dat Nederland al klaar is voor de overgang. Juffermans merkt dat er binnen het Nederlandse bedrijfsleven nog onvoldoende aandacht is voor SEPA. "Het gevoel van urgentie mist. Bedrijven zijn zich er nog niet genoeg van bewust dat de veranderingen een groot aantal activiteiten beïnvloeden. Niet alleen bij de financiële afdeling, maar door salarisbetalingen ook die van de HR-afdeling. En door aanpassingen in contracten en van software moeten ook juridische zaken en IT erbij betrokken zijn. Evenals marketing vanwege de klantcontacten." Zeker bedrijven die zijn gegroeid door fusies en overnames doen er volgens hem goed aan om vroegtijdig orde op zaken te stellen. "Je ziet daar dat het betalingsverkeer vaak niet is geharmoniseerd en versnipperd plaatsvindt over verschillende vestigingen. Die systemen moeten nu allemaal over." Maar het 'gevaar' zit ook in relatief kleine handelingen die op grote schaal voor flink wat werk zorgen. Bijvoorbeeld het aanpassen van websites en contracten en het vervangen van briefpapier. "Het UWV is al gemigreerd", geeft Juffermans als voorbeeld. "Dat was een grote operatie. Niet alleen hun eigen rekeningen op

contracten aanpassen, ook die van al hun cliënten."

Filevorming

Om in te schatten hoe ingrijpend veranderingen zijn, kunnen ondernemers online een IBAN impact check doen. Juffermans: "Wij hebben wat dat betreft een informatieve en ondersteunende rol. De migratie zul je echt zelf moeten doen. Je huisbank en softwareleverancier kunnen je daarbij ondersteunen. Er zijn veel vragen, maar daar is het antwoord van bekend." Hij haalt daarbij ook partijen aan die conversieservices aanbieden. Een soort overgangsmaatregel, waarbij er een hub of schil wordt geplaatst om de financiële kant van de organisatie, waarmee het betalingsverkeer volgens de normen van SEPA plaatsvindt. Na de overgang wordt de organisatie (de back office) stapsgewijs in lijn gebracht, totdat de schil niet meer nodig is. "We zien nu al dat een grote groep bedrijven voor de zomer van 2013 over zal gaan. Bedrijven die vrijwel alleen met overschrijvingen te maken hebben. Direct na de zomer volgt dan een grote groep bedrijven die veel incasso's hebben. Dat is een lastigere overgang, die meer tijd en aandacht vergt." Dankzij de nadruk op urgentie komt de overgang wel steeds meer op gang in Europa. Momenteel voldoet zo'n 30 procent van de betalingen aan de nieuwe regels. Het aantal incasso's dat dat ook heeft, is echter minimaal. Eni-

'Begin tijdig, neem contact op met bank en softwareleverancier en voorkom dat je in de file komt te staan'

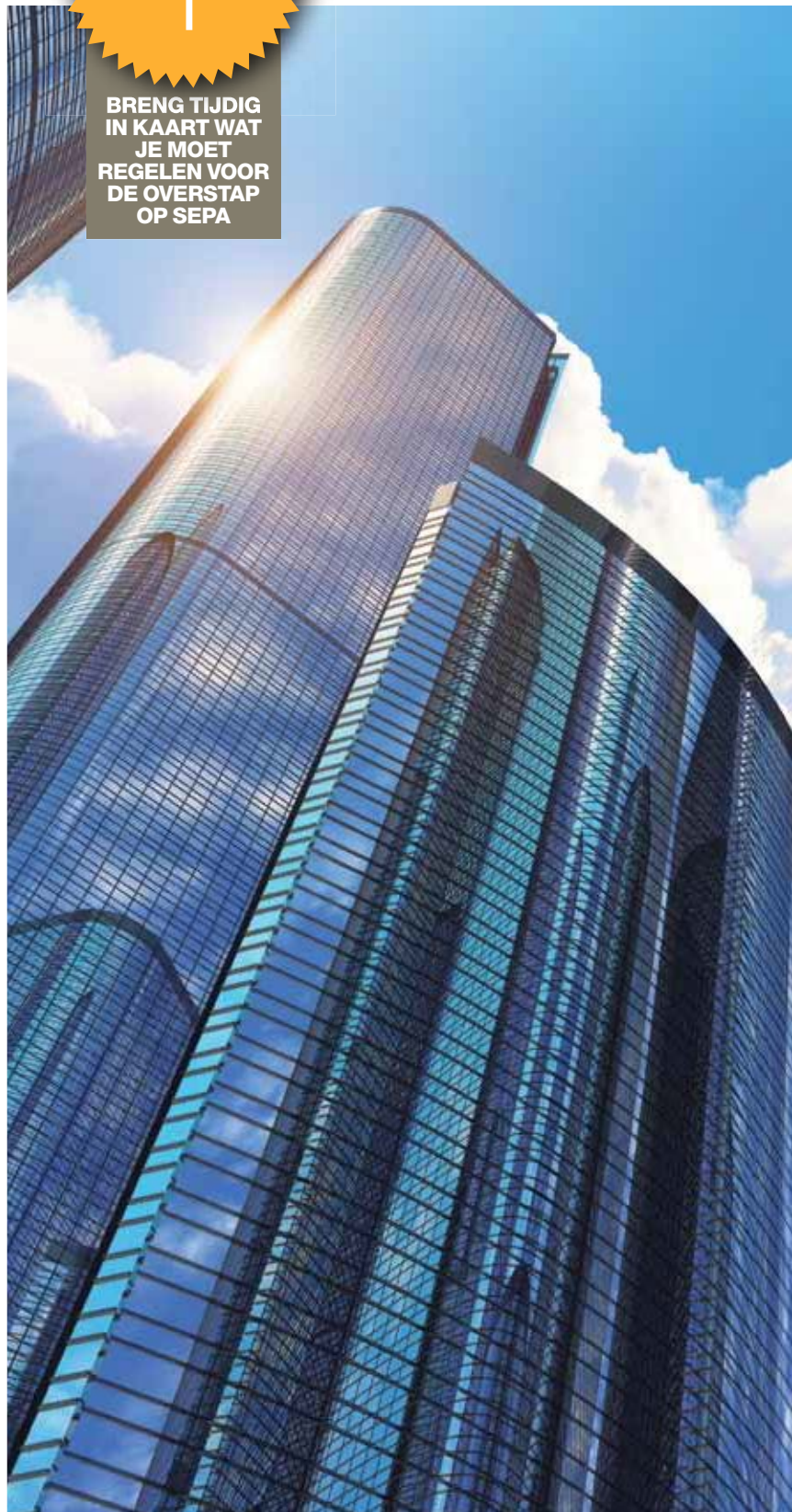
ge uitzonderingen zijn Finland en Luxemburg, die al geheel over zijn, en België, dat flink op weg is. Juffermans raadt bedrijven die zich nog niet verdiept hebben aan om in ieder geval nog dit jaar in kaart te hebben wat er moet gebeuren. "Ik kan het niet genoeg onderstrepen. Begin tijdig, neem contact op met bank en softwareleverancier en voorkom dat je in de file komt te staan. Op 1 februari 2014 gaat de stekker uit het huidige systeem en stoppen de betalingen op de oude wijze. Maar gelukkig weten we dat nu al."

NIELS ACHTEREERKTE
redactie@mediaplanet.com

TIP

1

BRENG TIJDIG
IN KAART WAT
JE MOET
REGELEN VOOR
DE OVERSTAP
OP SEPA



Internationaal perspectief

Financiële veiligheidsmaatregelen zorgen voor nieuwe initiatieven voor kapitaalverstrekking. Treasurers kijken met de komst van SEPA ook steeds internationaler en de bank krijgt meer de rol van tussenpersoon.

Het spreekt voor zich dat niet alleen het aantrekken van vermogen, maar ook het beheersen en mitigeren van de risico's ervan, zorgt dat het werk van treasurers aan verandering onderhevig is. Maar de overstap op de Single European Payment Area (SEPA) zorgt dat er ook meer standaardisatie komt. "De planning was vrij lang wat onduidelijk, maar het is nu meer dan duidelijk dat we moeten investeren", zegt Ingmar Bergmann, voorzitter van de Dutch Association of Corporate Treasurers (DACT). Van

uit Europees treasury-oogpunt is er een lobby geweest om de initiele plannen van de Europese Unie ook uitvoerbaar te krijgen in de Europese landen. Zo was er aanvankelijk niet voldoende rekening met automatisering gehouden. Bijvoorbeeld het reconciliëren van afschriften bij betalingen. "In Nederland zijn we al jaren gewend aan automatische incasso, maar systemen die daar aan gekoppeld zijn, moeten ook mee in de verandering. En er zijn wel verschillende tussen Zuid- en Noord-Europa wat dat betreft." Bergmann is onder de streep echter positief over de stap. "Voor de een zal de omschakeling wat duurder uitpakken dan voor anderen, maar met z'n allen worden we er beter van."

Margening

Buiten SEPA is een andere belangrijke ontwikkeling het indekken tegen het risico van banken. Vanuit de Europese Unie is hiervoor een directive uitgevaardigd (EMIR). Iedere derivaatovereenkomst, een future of tracker bijvoorbeeld, moet daarom via een tussenpersoon worden verhandeld, in dit geval de beurs. Kan de leverende



Ingmar Bergmann
Voorzitter van de
Dutch Association
of Corporate
Treasurers (DACT)



OVERGANG SEPA/IBAN
Op 1 februari 2014 gaat de stekker uit het huidige systeem en stoppen de betalingen op de oude wijze. Neem daarom tijdig contact op met je bank.
FOTO: SHUTTERSTOCK

SEPA: Technische migratie of nieuwe kansen?

De overgang naar SEPA is niet alleen een noodzakelijke technische exercitie, maar ook een mogelijkheid tot efficiënter werken en kostenverlaging. De mate waarin de voordelen zijn te benutten wordt bepaald door de bereidheid tot veranderen van bedrijven en adoptie van Europese normen door lokale overheden. RBS deed met enkele 'early adopters' al ervaring op.

PRAKTIJK



Dick Oskam
Head of Transaction Services,
RBS Nederland

RBS is intern al enkele jaren bezig met het programmamanagement van SEPA. Door het tijdig op te pakken hebben verschillende klanten de overstap naar SEPA al kunnen maken. De fase van de algemene introductie was vrij vlot voorbij. Daarna volgde een 'deep dive' om in kaart te brengen wat de impact van SEPA op een individuele klant is. Dick Oskam, Head of Transaction Services voor RBS in Nederland: "In het begin leek het een 'must do', maar die visie veranderde al gauw. Het gaat om mogelijkheden. Zeker voor grootzakelijke klanten die veel internationaal betalingsverkeer hebben, worden betalingen binnen de SEPA-zone eenvoudiger en voordeliger. De uniformiteit van SEPA biedt schaalvoordelen. Wanneer dat duidelijk wordt, zie je dat de budgetten sneller vrijkomen zodat SEPA-migratie projecten worden gestart."

Optimalisatie

De hoofdvraag bij klanten is of zij slechts alle rekeningen en betalingen willen overzetten op SEPA, of dat ze daarbij ook willen consolideren, waarbij gekeken wordt naar verdere optimalisatie van cashmanagement en bedrijfsprocessen. Dat laatste is een stuk ingrijpend en vraagt om aanpassingen van de organisatie. "Zie je het als kostenpost of wil je ook rendement behalen?" vraagt Oskam. "SEPA biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om de lokale crediteurenadministraties te centraliseren waardoor deze activiteiten in de SEPA-zone efficiënter verlopen." Dat maakt het volgens hem

ook een gevoeliger kwestie. Veelal zijn er minder mensen nodig, processen komen immers op één plek te liggen. Lokale afdelingen kunnen inkrimpen. "Het is zeker aan te raden om SEPA aan te grijpen als verbetering van de organisatie." Hij toont zich daarbij realistisch

'Het is zeker aan te raden om SEPA aan te grijpen als verbetering van de organisatie'

over de kosten. De kosten voor een internationaal opererende corporate lopen in de 7 cijfers en volgens hem leert de ervaring dat er minimaal een half jaar nodig is om de gehele organisatie gereed te krijgen voor SEPA. "Wat het oplevert, hangt sterk af van hoe ver je veranderingen doorvoert." Vooralsnog gaat de aandacht bij veel bedrijven echter vooral uit naar de technische kant van de migratie. RBS verwacht bijna 50 procent van haar klanten in Nederland in het eerste kwartaal van volgend jaar te hebben gemigreerd naar SEPA.

Binnen de technische aanpassingen zijn er keuzes te maken. Oskam ziet initiatieven die een tussenoplossing bieden. "Er zijn vertaaldiensten die de legacy-formaten waar klanten mee werken vertalen naar de XML-standaard van SEPA. Maar realiseer je wel, dat dit je extra afhankelijk maakt van derde partijen."

Met de komst van de Europese incasso's (Direct Debits) veranderen ook de zogenoemde incasso mandaten. Er komt een uniforme protesttermijn om consumenten meer controle te geven. "De invoering van de nieuwe incasso's betekent dat er in veel gevallen nieuwe machtigingsovereenkomsten moeten komen tussen bedrijven en haar zakelijke klanten. Dat zorgt voor een extra administratieve last, die je niet mag onderschatten", aldus Oskam.

Aanpak

Een van de eerste ervaringen die RBS opdeed met haar klanten die al overgegaan zijn, is dat de SEPA-migratie projectmatig moet worden aangepakt. Disciplines als finance, IT en legal moeten samenkomen. "Tijdens de workshops die we geven, staan we soms voor groepen van 40 man. Onze implementatie managers vormen samen met de mensen binnen een organisatie het project team. We maken een specifiek plan van aanpak dat beschrijft wanneer welke conversie plaats moet vinden." Zeker bij klanten van RBS een omvangrijk project, stelt Oskam. "Veel bedrijven hebben de afgelopen decennia internationale groei doorgeemaakt

en hebben verschillende bedrijven overgenomen. Daardoor werken ze vaak met verschillende ERP-systemen die allemaal over moeten, ook de kleinere toepassingen waar soms niet eens meer ondersteuning voor is vanuit de ontwikkelaar. Klanten die tegen dezelfde specifieke problemen aanlopen, brengen we vaak bij elkaar, zodat ze van elkaar kunnen leren."

De voordelen van SEPA optimaal kunnen benutten ligt deels buiten de macht van bedrijven. De voortvarendheid van de invoering van SEPA-regelgeving in de diverse landen is verschillend. Sommige landen staan nog aan het begin, de regelgeving vanuit Europa moet nog lokaal geadopteerd en ingevoerd worden. Daar gaat tijd overheen en het kan zijn dat er langer dan gepland afwijkende lokale producten blijven bestaan. Ieder land heeft de mogelijkheid om lokale producten aan te wijzen die vooralsnog niet aan de SEPA richtlijnen hoeven te voldoen. "In Nederland is er voor gekozen om alle betaalproducten SEPA compliant te maken. Dit geldt dus ook voor een typisch Nederlands product als iDeal betalingen" zegt Oskam.

'SEPA vraagt om actie en ondersteuning, maar vergroot de kansen voor ons land'

Een vraag die bij Oskam speelt, is wat er gebeurt als bedrijven hun processen niet op tijd gereed hebben. "Het is niet duidelijk in welke mate er sancties volgen wanneer bedrijven niet op tijd aan de SEPA-normen voldoen."

Voorsprong Nederland

Oskam ziet voordelen voor Nederland als financiële vestigingsplaats. Hij wijst op Aziatische concerns die kijken naar de plek waar ze hun regionale treasury het beste kunnen neerzetten in Europa. Nederland heeft sinds jaar en dag een gunstig fiscaal klimaat. Denk bijvoorbeeld aan de afspraken om dubbele belasting te voorkomen bij internationale transacties. "Dat we in Nederland betalingen al geruime tijd tegen relatief gunstige tarieven aanbieden in vergelijking met andere landen, geeft ons een voorsprong bij de invoering van SEPA. Andere landen zullen moeten wennen aan de prijsverlagingen die de Europese SEPA-norm afdwingt. SEPA vraagt om actie en ondersteuning, maar vergroot de kansen voor ons land."

selectief treasurer groeit

partij niet aan zijn verplichtingen voldoen, dan wordt de koper gecompenseerd door de beurs. Geen probleem, zo lijkt het. Toch werkt het niet zo eenvoudig, weet Bergmann. "De onderliggende waarde van de derivaten, olie bijvoorbeeld, verandert iedere dag. Het verschil tussen de nieuwe waarde en de afgedekte waarde (margining) dient gesettled te worden in cash. Tegen die 'margining' moet je je extra verzekeren. En daar zijn veel corporates niet op berekend. Zeker bij olie schommelt de prijs flink en om je daar tegen te verzekeren moet je aan een grote liquiditeitsvraag kunnen voldoen." Het grote nadeel daarbij is dat het werkkapitaal wordt beperkt. "Op Europees niveau zijn we nu bezig met onderhandelingen om corporates vrij te stellen van margining. Maar dat zou wel kunnen betekenen dat die bij de banken komt te liggen. Deze zullen het zeer waarschijnlijk in de prijs van het derivaat verwerken."

Nieuwe mogelijkheden

De versnelde invoering van Basel III heeft daar nog een extra uitdaging bijgevoegd. Doordat banken uit veiligheidsoverwegingen

een hoger eigen vermogen aan dienen te houden bij het uitlenen van geld, zijn zij een stuk selectiever geworden. En dat betekent voor treasurers uitwijken naar andere mogelijkheden. Niet alleen factoring wint daardoor aan populariteit. Er zijn meer nieuwe mogelijkheden om kapitaal aan te trekken, die een relatief laag instapniveau kennen. Zo verwijst Bergmann naar M-Bonds. Deze obligaties kennen een veel lagere nominale waarde. Waar bedragen eerder een grootte van 300 of 500 miljoen euro hadden, zijn bij M-Bonds bedragen van 10 of 50 miljoen gebruikelijk. Bergmann: "Doordat mensen steeds vaker naar alternatieven kijken, krijgt de bank meer de rol van tussenpersoon. Een voordeel daarvan is dat ze op commissiebasis werken en geen kapitaal op de balans hebben staan. Dat kan bedrijven wel minder binding geven met hun bank. Wat zeker in het licht van het Europese speelveld van SEPA ervoor kan zorgen dat ze ook hun betalingsverkeer elders onderbrengen."



Grotere financiële slagkracht door effectieve inzet van financiële tools

Multinationals gebruiken sinds jaar en dag hun cash management, risk en corporate finance heel actief om voldoende financiële slagkracht te creëren. Ook middelgrote bedrijven zijn in het huidige klimaat steeds actiever in hun zoektocht naar financiële tools om efficiënter te kunnen opereren. Deutsche Bank implementeert nu ook steeds meer van deze tools bij middelgrote bedrijven en ziet voor hen grote kansen.

De laatste jaren is de behoefte aan inzicht in geldstromen en posities om rendement te optimaliseren en risico's te minimaliseren sterk toegenomen. Het moet niet alleen duidelijk zijn welke geldstromen er precies zijn, maar ook op welke plekken geld onnodig vast zit. En het liefst is het inzicht in de stromen zo helder dat ze zijn te voorspellen. "Centralisatie van financiële processen kan helpen dit inzicht te verkrijgen", zegt Edwin Hartog Managing Director Cash Management van Deutsche Bank. "Vanuit een centrale plek in de organisatie wordt gezorgd dat geld tijdig op de juiste plaats is en de kosten ervan zo laag mogelijk zijn." Volgens hem geeft dat niet alleen in eigen land meer houvast, maar zijn de voordelen voor internationaal betalingsverkeer nog groter. "Als je als middelgroot Nederlands bedrijf zaken

doet met het Midden-Oosten bijvoorbeeld, dan wil je dat, indien niet strikt noodzakelijk, het liefst vanuit hier doen en niet een buitenlandse franchise hoeven openen. Eveneens wil je met zo min mogelijk rekeningen kunnen handelen. Dat moet je als bank centraal ondersteunen." Die centrale ondersteuning vraagt om ver gaande digitalisering van processen. Het verbaast dan ook niet dat het goed op elkaar laten aansluiten van betaalsystemen een van de kernpunten is binnen de overstap naar de Single Euro Payment Area (SEPA). Alle bestaande processen worden aangepast. "De wijziging van ieder rekeningnummer heeft impact op betalingssystemen, evenals het overgaan op Europese incasso's", stelt Hartog. "Dat zijn ontwikkelingen waar je niet omheen kunt, maar die maken de aanleiding om het cashmanagement nu eens goed onder de loep te nemen alleen maar logischer."

Risico's breed benaderd

Zicht hebben op geldstromen is belangrijk. Maar zicht op de risico's die deze stromen lopen is dat wellicht nog meer. Zeker in het stormachtige financiële weer van de afgelopen jaren. Volgens de bank vraagt dat om een brede benadering van risico's. Bas Marteijs, Managing Direc-

tor Trade Finance van Deutsche Bank: "Dat betekent niet alleen kijken naar risico's door veranderende regelgeving, maar ook naar risico's van grondstofprijzen en risico's bij leveranciers en klanten. Je moet weten welke verliezen financiële keuzes met zich mee kunnen brengen." Om er daadwerkelijk voordeel mee te behalen, is het essentieel dat financiële specialisten de business goed begrijpen en in kaart hebben welke risico's en kansen van invloed zijn op de uitvoering van de bedrijfsstrategie. Hartog: "Door de risico's onder controle te hebben, zie je waar de kansen liggen om te ondernemen. Met de juiste ondersteuning kun je precies zien waar er ruimte is voor nieuwe ontwikkelingen."

Grip op risico's

De behoefte om risico's beter onder controle te hebben, heeft ervoor gezorgd dat er nauwere betrokkenheid is bij financiële keuzes binnen bedrijven. Een positieve ontwikkeling, vindt de bank. Marteijs: "Het besef dat je risico's holistisch moet benaderen, groeit. Niet alleen bij experts als treasurers, maar ook bij CEO's. Die nemen meer verantwoordelijkheid voor het financiële beleid. En dat kan ook, want er zijn manieren om die risico's begrijpelijk maken en overzichtelijk presenteren. Daarmee kun je aantonen dat je de situatie onder controle hebt." Dat laatste blijkt allesbehalve vrijblijvend. Hartog: "Keuzes voor risicoafdekking zeggen veel over het inzicht dat de onderneming heeft in haar omgeving en dat werkt positief richting aandeelhouders bijvoorbeeld. Niet voor



Edwin Hartog, Managing Director Cash Management van Deutsche Bank

niets komen deze inzichten aan het einde van het jaar steeds sterker terug in de managementletters van accountants."

Financiële slagkracht

De blijvende impact van de financiële crisis wordt steeds zichtbaarder. Banken moeten meer eigen vermogen aanhouden, waardoor er binnen corporate finance drie impactvolle ontwikkelingen zijn te zien: de prijzen van kapitaal liggen hoger, afspraken over leningen zijn steeds onvoordeliger voor de lener en financiering wordt steeds minder vanzelfsprekend. Marteijs: "Het valt niet te ontkennen dat de financiële crisis financiering lastiger heeft gemaakt, maar bestaande producten bieden nog steeds mogelijkheden voor voldoende financiële slagkracht. Je kunt bijvoorbeeld de rente van je toekomstige financieringsplannen van tevoren vastleggen." Hartog en Marteijs benadrukken daarbij wel dat er steeds meer interessante alternatieve manieren van financiering zijn. Manieren die vooral ook

geschikt zijn voor bedrijven in het middensegment. Bijvoorbeeld factoring van uitstaande facturen, supply chain finance, of het leasen van bedrijfsmiddelen. "Daarnaast heeft Deutsche Bank een leidende positie in het begeleiden van bedrijven bij het aantrekken van financiering via de kapitaalmarkt. Door te financieren via de kapitaalmarkt kunnen bedrijven hun financieringsbronnen beter spreiden. Tevens is het vaak mogelijk langere looptijden te verkrijgen dan bancair mogelijk is", zegt Marteijs. Volgens Deutsche Bank is het zeker niet het enige bewijs dat er in middelgrote bedrijven met relatief eenvoudige toepassingen meer rendement is te behalen. Hartog: "Onze ruime ervaring met multinationals en internationaal zakendoen hebben we vertaald in negen financiële tools die goed werken voor middelgrote en kleinere organisaties."

Meer weten over Deutsche Bank en de negen tools? Kijk op : www.deutschebank.nl/gtools



Bas Marteijs, Managing Director Trade Finance van Deutsche Bank.

INSPIRATIE



Robert Mol (l), Head of Cash Management van BNP Paribas en Niels van Popta (r), Director Global Treasury van Heineken bouwen al sinds 2006 samen aan een wereldwijde cashpool voor Heineken.
FOTO: XLLENS FOTOGRAFIE, RUBIANCA HAN

Cashpooling zorgt voor meer slagkracht

Met de overname van Asia Pacific Breweries (APB) deed Heineken onlangs weer een belangrijke acquisitie. De zoveelste in de rij. Het inlijven van APB biedt de bierbrouwer nieuwe mogelijkheden voor expansie in de opkomende Aziatische markten. Mede mogelijk gemaakt door: een stringent cashpoolingbeleid. Deze sinds 2006 gevoerde aanpak zorgt namelijk voor extra financiële slagkracht. BNP Paribas speelt daarbij een belangrijke rol. Niels van Popta, Director Global Treasury van Heineken en Robert Mol, Head of Cash Management Netherlands van BNP Paribas, laten hun licht schijnen over deze succesvolle samenwerking.

➔ **Niels van Popta** “Heineken is de nummer drie bierbrouwer in de wereld. Maar qua geografische diversiteit zijn we nummer één. Er is maar een handjevol landen waar ons bier niet te koop is. Als je kijkt naar waar onze omzetten en winsten worden behaald, dan is er bijna geen land waar meer dan tien procent van onze totale winst vandaan komt. Heineken deed in 2003 met het inlijven van de Oostenrijkse brouwer Brau Union een grote overname. Daarmee werden we in één keer een grote speler in Centraal-Europa. Dat leidde voor de eerste keer ook tot significante schulden op de balans. Op het moment dat je grote leningen op je balans hebt staan, komt de focus

natuurlijk te liggen op het verminderen daarvan. En dan kijk je zeker ook naar de activazijde. Als daar cash staat, moet je dat gebruiken om schulden af te lossen. Om dat te kunnen realiseren, zijn we een cashpoolstructuur gaan bouwen. We gingen op zoek naar een partner die ons daarbij terzijde kon staan.”

➔ **Robert Mol** “In 2006 slo-ten wij een overeenkomst met Heineken. Zij vonden en vinden een flexibele structuur belangrijk, net als een toegewijd implementatie- en supportteam op ‘loopafstand’. Wij bieden dat. In eerste instantie zijn wij geselecteerd als euro cashpool bank. In Europa zijn wij op het gebied van cashmanagement de grootste bank. We hebben 150 businesscenters, verspreid over 23 landen. Wereldwijd zijn we op het gebied van cashmanagement actief in 70 landen. Als relatiebank is cashmanagement één van onze kernactiviteiten. Onze geografische dekking sluit goed aan op die van Heineken en ook lokaal zijn we aanwezig. Op die manier kunnen we ook de plaatselijke entiteiten in het buitenland van Heineken goed ondersteunen. Het bedrijf moet lokaal in staat zijn om betalingen te doen en geld te ontvangen. Dat kun je doen met een plaatselijke bank, maar vanuit efficiency, controle en bankrelatiemanagement is het handiger om daar één bank voor te hebben. Het electronic banking system biedt al veel controle en efficiency, omdat alle bij BNP Paribas aangehouden rekeningen zichtbaar zijn. Daarnaast weet

je dan wat er lokaal aan inactief geld rondzwerft. Cashpooling is de oplossing bij uitstek om dit geld actief te maken.”

➔ **Niels van Popta** “Toen we nog niet gebruikmaakten van cashpooling, werd bijvoorbeeld het met de export naar Amerika verdiende geld eens per maand naar Nederland gehaald. En voor de invoering van cashpooling bracht iedere internationale betaling aanzienlijke bankkosten met zich mee: het geld ging immers over de grenzen. Nu worden dagelijks kosteloos de saldi op onze bankrekeningen bij BNP Paribas New York overgeboekt naar de cashpoolrekeningen bij BNP Paribas Amsterdam. Inmiddels vangen we ruim 75 procent van de omzet in de cashpoolstructuur. Het centraal beschikbaar hebben van deze cash kan net het verschil maken bij het wel of niet kunnen doen van een acquisitie. Dankzij cashpooling zijn we nu een stuk slagvaardiger. Je hebt diverse methoden: fysieke cashpooling of notional cashpooling. Wij hebben gekozen voor het laatste.”

➔ **Robert Mol** “Met notional cashpooling creëer je een virtuele balans door alle rekeningen - credit en debet - samen te tellen. Het mooie hiervan is dat het verschil tussen de hoge rente op de debetsaldi en de lage rente op de creditsaldi tot een minimum wordt beperkt. Voor de meeste landen die meedoen aan de cashpool hebben we lokale bankrekeningen van BNP Paribas geopend. Zo heeft Heineken Italië een bank-

rekening met BNP Paribas in Italië. Alles wat dagelijks in Italië wordt verdiend, gaat naar die rekening. ‘s Nachts wordt dat automatisch overgemaakt naar de bankrekening van Heineken Italië bij BNP Paribas in Amsterdam. Hierdoor krijg je een pool met allemaal toprekeningen met daaronder lokale rekeningen waarvan de saldi dagelijks worden overgemaakt naar de toprekeningen. Dat maakt het bijvoorbeeld mogelijk om centraal, als Treasury afdeling, een debetpositie in te nemen. Als alle werkmaatschappijen plus staan, kan het hoofdkantoor van Heineken min staan, maar gemiddeld nog steeds neutraal. Die positie kunnen zij onder meer gebruiken om schulden af te lossen.”

➔ **Niels van Popta** “De cashpool zou in eerste instantie alleen eurolanden bevatten. De implementatie is erg goed gelopen. Ieder kwartaal werden twee à drie nieuwe werkmaatschappijen opgenomen en al doende leerden we waar mogelijke knelpunten zaten. Dat was een mooi samenspel tussen BNP Paribas en de afdelingen Treasury, Fiscale Zaken en Juridische Zaken binnen Heineken. We zorgden ervoor dat er een soepel pad werd gebaad voor iedere lokale werkmaatschappij. Dat liep zo goed, dat we beseften dat we ons niet hoefden te beperken tot euro's. Er kwam dan ook snel een dollarcashpool, een roebelcashpool, één voor valuta uit Roemenië, één voor Hongarije en ga zo maar door. We hebben nu achttien cashpools. Daarmee laten we ruim 80 bedrijven

meedoen uit ruim 30 verschillende landen, met 18 verschillende valuta's. We hebben nu dagelijks ook een vrijwel compleet overzicht van onze cashpositie. Met het groter worden van het bedrijf, wordt dat ook steeds belangrijker. In feite kan ik dagelijks op mijn smartphone zien hoeveel cash we genereren.”

➔ **Robert Mol** “Cashpooling vergroot niet alleen je slagkracht, het opent ook nieuwe mogelijkheden. Het is bijvoorbeeld ook een basis om al het betalingsverkeer te centraliseren. Binnen Europa draagt SEPA (Single Euro Payments Area, red) hier ook aan bij. We zijn op weg naar een gezamenlijke betaalmarkt. Om te zorgen dat eurobetalingen in dit gebied straks overal op dezelfde manier plaatsvinden, komen er nieuwe standaarden voor het rekeningnummer, de girale betalingen en de incasso's. Ideaal plaatje voor Heineken: de cashpool rekeningen in Nederland gebruiken voor alle Europese betalingen. Daar zijn we nog niet, omdat ieder land vooralsnog ook niet-SEPA betaalproducten kent. Met behulp van ons uitgebreide netwerk en ons lokale productaanbod gaan we er voor zorgen dat dit voor Heineken gaat werken. We zijn voortdurend met elkaar in dialoog. Het mes snijdt aan twee kanten. Heineken en BNP Paribas zijn beide innovatieve bedrijven. Dit betekent dat ook op technologisch vlak de relatie zich blijft doorontwikkelen.”

NIEUWS

‘WERKKAPITAALBEHEER EN RISICOBEBEERSING VRAGEN GEÏNTEGREERDE BENADERING’

De huidige economische omstandigheden maken dat internationaal cash management en risicobeheersing steeds meer hand in hand gaan. Dat vraagt om inzicht in de gehele financiële waardeketen: van inkoop- en verkoopproces tot liquiditeitsbeheer. Behalve tijdige inzage in financiële bedrijfsgegevens is ook een geïntegreerde benadering van de waardeketen nodig.

ING speelt op de genoemde ontwikkelingen in door in haar advies aan klanten naar hun hele financiële waardeketen te kijken en geïntegreerde oplossingen aan te bieden die voldoen aan de overkoepelende behoeften van de organisatie. Wat merkt de klant daarvan? “Door te kijken naar de hele financiële waardeketen, brengen we bijvoorbeeld ‘trade’ en liquiditeit samen om meer inzicht te geven”, zegt Mark Buitenhok, Global Head Payments & Cash Management. “Is het wel zo slim om binnen zes dagen te betalen om 2 procent korting te krijgen? Misschien kun je door een totaalbeeld te hebben besluiten na 30 dagen te betalen en daardoor een dure lening te voorkomen.”



Gregory Cronie
Head of Sales Corporate Clients Payments & Cash Management bij ING

Culturen samenbrengen

Door de verschillen in organisatiestructuren en door de geografische spreiding is de organisatie van cash en treasury management volgens ING niet in één blauwdruk te vatten. “Bijvoorbeeld de internationaal gezien grote verschillen in juridische speelruimte”, zegt Gregory Cronie, Head of Sales Corporate Clients. Uit gesprekken met klanten blijkt dat centralisatie hoog op de agenda staat. Centralisatie blijft vaak een technisch en financieel hard besluit, dat voor veel bedrijven lastig is uit te leggen op lokaal niveau. Vanuit haar internationale opzet heeft ING volgens Buitenhok - die zitting heeft in verschillende adviesorganen voor internationaal betalingsverkeer - veel ervaring met het inbedden van veranderingen in culturen. “Wij beschikken altijd over lokale mensen, die de situatie binnen hun eigen taal en cultuur kunnen uitleggen aan de lokale vestigingen van klanten.”

Benchmarken

Als gevolg van de voortdurende economische crisis hebben bedrijven

CHINESE RENMINBI

Binnen het internationale cash-management-aanbod van ING neemt dochter Bank Mendes Gans (BMG) een bijzondere rol in. BMG biedt liquiditeits- en informatiemanagementoplossingen voor multinationals. Mark Buitenhok: “Ze zijn een echte nichespeeler. Los van de lokale bank waarmee een bedrijf zakendoet, kan BMG 37 valuta's combineren in één positie voor een optimaal effect, als een van de weinige Westerse banken ook in de Chinese Renminbi. BMG volgde al vroeg klanten naar Azië.”



Mark Buitenhok
Global Head Payments & Cash Management bij ING

een versterkte focus op credit risk management. Volgens Buitenhok zijn hier nog veel voordelen te behalen. De snelle technische ontwikkelingen, die mogelijk omloopsnelheden verkorten, zijn daarbij goed nieuws. Tijdige inzage in bedrijfsinformatie is belangrijk. Cronie noemt als voorbeeld de essentie van online tools voor factoringklanten, met data over het betaalgedrag van bedrijven. “Je ziet hoe snel je afnemers betalen en hoeveel disputen er zijn. Dat betalingsgedrag kun je benchmarken met data uit de branche die wij in een database hebben verzameld.” Inzicht in risico's staat centraal. Dat betekent dat de rol van de treasurer aan het veranderen is. Daar waar de treasury-afdeling zich voorheen vooral bezig hield met financiering, cash management, rente- en valutarisicobeheer, zien we dat deze specialisten nu dichterbij de bedrijfsprocessen staan. Cronie: “Dat is logisch, want je wilt een goed inzicht hebben in de financiële effecten van de risico's die zich binnen de operationele processen voordoen. Daarom is een goed begrip van onder meer het inkoop- en verkoopproces en de fysieke supply chain, essentieel.”

NIELS ACHTEREERKTE
redactie@mediaplanet.com



Is uw organisatie aantoonbaar kredietwaardig?

Kredietrisico's vermijden

In gesprekken met uw bank of kredietverzekeraar moet u kunnen aantonen dat u het **credit risk management** binnen uw organisatie degelijk en procesmatig hebt ingericht. Dat betekent in de praktijk dat u het **risicoprofiel** van uw klanten - binnen verschillende branches en landen - regelmatig onder de loep moet nemen.

De juiste ondersteuning

Bureau van Dijk kan u hierbij **ondersteunen** door u toegang te geven tot **intelligente tools** met geïntegreerde wereldwijde bedrijfsinformatie, waarmee u op efficiënte wijze van al die bedrijven de **kredietrisico's** kunt analyseren en monitoren.

Meer informatie

Kijk voor meer informatie op www.bvdinfo.com



BUREAU VAN DIJK
Company information and business intelligence



SYSTEEMKASTEN
In deze systeemkasten
worden alle binnenkomende
financiële data opgeslagen.
Vervolgens is het
toegankelijk voor bedrijven.
FOTO: TELECITYGROUP AMS 4

Creditmanagementsoftware 'Iedere minuut is geld waard'

'Aantal slechte betalers opnieuw toegenomen'. 'Meer dan 720.000 consumenten hebben betalingsproblemen'. 'MKB'ers failliet door wanbetalers'. Deze koppen boven nieuwsberichten vormen de laatste tijd geen uitzondering; ze laten een duidelijke trend zien. Voor crediteuren wordt het steeds lastiger om uitstaande rekeningen te innen. Slimme software en kennis van creditmanagement bieden houvast in de strijd tegen wanbetalers. Erik Koch en Wybe Braaksma houden zich hier dagelijks mee bezig. Zij zijn respectievelijk Commercieel Directeur en Operationeel Directeur van EuroSystems, de marktleider in Nederland voor softwareoplossingen voor processen in de creditmanagementketen.

"Snel handelen en zoveel mogelijk informatiebronnen koppelen en raadplegen." Volgens Erik Koch zijn dat de belangrijkste ingrediënten om tot een succesvolle incasso te komen. "We zien een toename van wanbetaling, een opeenstapeling van schulden van debiteuren. Niet alleen omdat er een betalingsgeschil is, maar bijvoorbeeld ook omdat iemand zijn belasting niet meer kan betalen. De belastingdienst legt beslag op het inkomen; daardoor raakt de schuldenaar verder in de problemen. Hij betaalt bijvoorbeeld ook zijn hypotheek niet meer. Dit leidt tot een toename van verschillende eisers op één debiteur. De preferente schuldeisers kunnen beslag leggen, daarna

is het vechten voor je geld. Wie snel tot de kern van de zaak komt, heeft de meeste kans van slagen. Snelheid is dus geboden en je moet op zoveel mogelijk manieren die debiteur benaderen. Brief sturen, bellen, sms'en, e-mailen et cetera."

Van onschatbare waarde

"Automatisering van het creditmanagement proces is daarbij van onschatbare waarde", vertelt Wybe Braaksma. "Door gebruik te maken van de juiste software is het mogelijk om alle informatie van de debiteur in één dossier te verzamelen en adequaat te acteren. Dat dossier ontstaat al op het moment van facturatie. Dat is het eerste wapenfeit in de creditmanagementketen. Direct na de vervaltermijn moet er actie worden ondernomen. Hoe langer je daarmee wacht, des te lastiger wordt het om aan je geld te komen. Vanaf het moment van facturatie moet er informatie worden opgebouwd over de debiteur. Hoe gedraagt hij zich, wat is zijn betaalgedrag? Wil ik hem nog wel als klant hebben als hij altijd te laat is? Op basis van die kennis ontstaat een profiel en vervolgens kan een behandelplan worden gemaakt."

Connectiviteit bepaalt succes

De connectiviteit van de gebruikte creditmanagementsoftware bepaalt mede het succes van de incasso. Wybe Braaksma: "De software moet met veel informatiebronnen kunnen 'praten'. Op die manier krijg je een zo compleet mogelijk beeld van de debiteur en kun je snel en efficiënt acteren. Via ASP (Application Service Providing, red) kunnen klanten via internet inloggen op streng beveiligde servers en daar, online, in hun eigen dossieromgeving werken. Dat kan op elk moment en vanaf elke plek: thuis of op kantoor, het maakt niet uit. Er is alleen een laptop met de juiste beveili-



Wybe Braaksma
Operationeel
Directeur van
EuroSystems

ging en een goede internetverbinding nodig. Met specialistische software is het mogelijk om een groeiend aantal dossiers af te handelen met minder mensen. Heel efficiënt dus. En heel veilig. Op ons platform worden iedere twee minuten 4.000 controles gehouden op alle systemen. Daarnaast is onze infrastructuur dubbel uitgevoerd. Dat geeft grip, we zijn in control."

Meer trends

In creditmanagementland zijn naast het toenemend aantal wanbetalers nog meer trends te herkennen. "Een verontrustende ontwikkeling is het toenemend aantal oninbare incasso's", vertelt Erik Koch. "We zien in Nederland een grote groei van mensen in de wet schuldsanering natuurlijke personen (WSNP). Deze mensen kunnen hun rekeningen niet meer betalen. Het aantal spoorloze mensen met schulden stijgt ook snel. Deze combinatie van feiten leidt er zelfs toe dat incassobureaus regelmatig niets verdienen aan het werk dat in een dossier is gedaan. Ook duidelijk is het dat we bij banken en verzekeraars een grotere behoefte aan efficiënte oplossingen voor creditmanagement constateren. We zien dat de debiteurenafdelingen binnen dergelijke bedrijven langzaam samensmelten met de incassowereld. Alleen al het feit van volumetoename, noodzaakt deze organisaties om efficiënter te gaan werken. Als je slim automatiseert, krijg je niet alleen kwalitatief betere data, ook het incassoproces gaat veel sneller. Iedere minuut is geld waard."



Erik Koch
Commercieel
Directeur van
EuroSystems

GEERT STRUIKSMA
redactie@mediaplanet.com



SOFTWARE VOOR DE CREDIT MANAGEMENT PROFESSIONAL

Software voor Credit Management Professionals

Van debiteurenbeheer tot en met gerechtelijke incasso; alle fasen optimaal beheerd. Dát is EuroDossier.

- Software as a service: geen hardware en ICT-beheer nodig
- Complete digitale dossieradministratie
- Volledig geïntegreerde boekhouding
- Online inzage voor opdrachtgevers
- Elektronische communicatie met externe partijen
- Uw dataveiligheid is gewaarborgd (ISAE 3402 type II)

Neem contact op via **030-608 44 22** voor meer informatie of een vrijblijvende demonstratie.





Volop kansen

Maar verdiep je goed in Chinese zaken

■ **Vraag:** Waar liggen voor Nederland de kansen in China?

■ **Antwoord:** Nederlandse technologie en knowhow is erg aantrekkelijk voor China, nu de arbeidsproductiviteit in China centraal komt te staan.

CULTUUR

Vergeleken met het Westen is de gemiddelde productiviteit in China nog erg laag. In reactie op de mondiale crisis heeft China aanvankelijk veel kapitaal in de economie gepompt. Die kapitaalinjecties zijn niet bevorderlijk geweest voor de gemiddelde arbeidsproductiviteit en nu de economische groei in het land afneemt, terwijl het kostenniveau blijft stijgen, moet er wat veranderen, aldus Bas Leenders van de China Desk van Ernst & Young te Shanghai. Samen met Dolores van Dongen houdt hij zich bezig met het helpen van Chinese bedrijven in Nederland

en Nederlandse bedrijven in China.

Leenders: "In China is een enorme middenklasse aan het ontstaan, de grootste consumentenmarkt ter wereld. Men wil veilig voedsel, buitenlandse producten en merken. Nederland is erg ver als het gaat om voedselveiligheid en daarnaast in milieu en waterkwaliteit. Nederlandse technologie en knowhow is erg aantrekkelijk voor de Chinese economie nu de arbeidsproductiviteit centraal komt te staan. Ik raad Nederlandse bedrijven dan ook aan het Nederlandse topsectorenbeleid naast de stimuleringsmaatregelen van de Chinese overheid te leggen. Daar liggen kansen voor Nederland-



Bas Leenders
Partner EMEA Tax
Desk Shanghai

se ondernemers, speel daar op in."

"In de afgelopen decennia is in China veel bedrijvigheid ontstaan, met name langs de oost- en zuid-oostkust. Het doel van de Chinese overheid is nu om mensen in de rest van het land mee te trekken in de vaart der volkeren. Het idee is dat de bedrijvigheid en industrie meer naar het westen van het land moet." Volgens Dolores van Dongen heeft dat onder meer te maken met het feit dat er in het westen een areaal is aan natuurlijke grondstoffen. "Maar je ziet ook Chinese studenten, die in het Westen studeerden en werkten, graag terugkeren, waar ze dat vroeger niet deden. Zij komen af op de beste banen in China en met hun in het buitenland opgedane kennis en ervaring kunnen zij helpen die ontwikkeling in het westen op gang te brengen."

Leenders en Van Dongen waarschuwen Nederlandse bedrijven echter dat starten in het westen niet

eenvoudig is. "Je moet daar echt helemaal opnieuw beginnen, er zijn geen gebaande paden. De communicatie is er veel moeilijker en de Chinezen hebben er weinig ervaring met buitenlanders. Aan de andere kant wordt van overheidszijde wel gestimuleerd om in het Westen van China te investeren."

Valkuilen

Zaken doen in China is aantrekkelijk, vanwege het groeipotentieel, maar vergeet naast een gedegen voorbereiding, met name een eindeloze flexibiliteit. Leenders: "Er is een groot verschil in zakencultuur. Nederlanders hebben een onbe-



Dolores van Dongen
Assistant
Director China
Business Services

heersbare drang onmiddellijk hun andersluidende mening te verkondigen en leggen daarbij direct alles op tafel. Vanuit dat uitgangspunt sluiten ze dan graag een compromis. In China streeft men naar meer harmonieuze gespreksvormen en laat men niet het achterste van zijn tong zien. Verdiep je in de verschillen in communicatiestijl, want in de herkenning ervan ligt de sleutel tot succes. Verder moet je je realiseren dat de toepassing van wetten en regels, die met name worden opgelegd door de centrale overheid, heel lokaal kunnen worden toegepast."

Volgens Van Dongen gaan Chinezen bovendien uit van relaties. "Je gesprekspartner moet er een goed gevoel over hebben dat je een goede partner bent. Dat betekent 'wine and dine'. Chinezen zijn erg open over privé zaken. Vertel dus over je gezin je kinderen, de school. Ik besteed de meeste tijd aan gesprekken over koken. Dat vinden ze prachtig. Daar-

CHINA



FOTO'S: SHUTTERSTOCK

Regelgeving in China zeer complex

'Kennis van recht net zo belangrijk als onderhouden van goede zakenrelaties'

Succesvol zaken doen in China valt of staat met goede kennis van de wet- en regelgeving in China en is doorslaggevend voor het slagen van investeringen in China.



Jan Holthuis
Oprichter en Managing Partner bij
advocatenkantoor HIL International
Lawyers & Advisers

Het recht speelt bij ondernemen in China een steeds belangrijker rol. "De Chinese marktregulering is dynamisch, kan snel worden doorgevoerd en wordt steeds complexer. Het overheidstoezicht op de markt wordt ook strakker en is daarmee doorslaggevend voor het slagen van investeringen door Nederlandse bedrijven in China," aldus Jan Holthuis, oprichter van advocatenkantoor HIL International Lawyers & Advisers, marktleider van de Nederlandse advocatuur in China. HIL was het eerste Nederlandse advocatenkantoor met een licentie in China en is actief in China sinds 1997. Inmiddels werken er meer Chinese dan Nederlandse advocaten op haar kantoren in Nederland en China om cliënten optimaal bij te staan. "Deze processen volgen en begrijpen is even belangrijk als het ontwikkelen van goede zakenrelaties. De tijd is voorbij dat je maar moest afgaan op wat je plaat-

selijke agent of de lokale overheid aanraade, omdat men er toch geen invloed op kon uitoefenen."

Structuren en regels

De basis van de praktijk in China ligt allang niet meer in het oprichten van een Chinese dochter of joint-venture of merk- en patent bescherming, meent Holthuis. "De praktijk strekt zich nu uit naar complexe investeringsstructuren in tal van strategische marktsectoren, met restricties voor buitenlandse investeringen. Bijvoorbeeld in de auto industrie, zaadveredeling, productie van Chinese TV-programma's, de inrichting van R&D-centra, energie, zuivel en diverse hightech sectoren. Chinese regelgeving schrijft vaak voor dat moet worden samengewerkt met een Chinese partner, er zijn hoge minimale kapitaalisen of bepaalde sectoren zijn zelfs helemaal verboden. Door middel van een alternatieve structuur kunnen beperkingen worden weggenomen of de negatieve effecten daarvan kunnen contractueel worden afgedekt," aldus Holthuis. E-commerce is verboden voor buitenlandse investeerders, maar Chinese e-commerce

bedrijven zijn wel beursgenoteerd in New York. Dat kan door een Chinese partij juridisch de aandelen te laten houden, maar contractueel te zorgen dat de feitelijke operationele macht en het economische belang bij het buitenlandse bedrijf ligt. Dit is een grijs gebied in het Chinese recht dat door de Chinese overheid tot op heden niet is gesanctioneerd. Een ander voorbeeld: bescherming van knowhow ligt ultra gevoelig in China. Om dat te beschermen, wordt knowhow soms in delen van het bedrijfsproces alleen ingebracht door een beperkt team van experts die enkel verantwoording verschuldigd is aan het buitenlandse bedrijf."

Uitbreiden via franchise

Volgens Holthuis is het voor een buitenlandse onderneming interessant om in China uit te breiden via een franchise. Met name omdat je in China alleen actief mag zijn als je er bent gevestigd en er gelden minimum investeringseisen. "Het land is groot en divers en uitbreiding kan via franchise snel en goedkoop. Er zijn genoeg vermogende Chinese ondernemers, die graag willen investeren in een franchise-

onderneming met een buitenlandse formule. De roll-out wordt dan met Chinees lokaal geld gefinancierd. Zo opent Kentucky Fried Chicken elke dertien uur een nieuwe outlet in China en diverse Nederlandse franchisegevers zijn er al actief. Een andere duidelijke tendens is dat het Nederlandse middelgroot- en grootbedrijf zelfstandig fabrieken bouwt in China, die onderdelen lokaal inkopen en eindproducten verkopen in de groeiende lokale markten in China en Azië. In China gelden ook substantiële subsidieregelingen, met name in de agrarische sector en voor high-tec demonstratieprojecten zoals een greenport. Als men de regels echter niet kent of niet weet hoe daarvoor te kwalificeren, zal men het afleggen tegen de lokale concurrentie. Daarnaast is een grondige analyse van de belangen van de Chinese partij cruciaal. Een onderneming gelieerd aan de overheid denkt fundamenteel anders dan een Chinees privaat bedrijf."

Lokale interpretatie

Juridische bijstand bij zakendoen in China is complex omdat de centrale en provinciale wet- en regelgeving vaak lokaal wordt geïnterpreteerd. "Je moet weten hoe een en ander per provincie werkt. De zakenwetgeving bijvoorbeeld is restrictiever geworden en veroorzaakt grote problemen voor Nederlandse bedrijven in de zaden sector. Bloembollen worden in de ene provincie als gewassen beschouwd, en deze kwalificatie valt in de restrictieve sector, terwijl zij in Beijing als boszaden worden beschouwd, een sector die veel minder restrictief is."

"Verder lokaliseren in China met behoud van de Nederlandse advocatuurlijke standaard blijft onze primaire doelstelling", zegt Holthuis.

FEITEN & CIJFERS

■ **De top drie** van buitenlandse investeringen in China: Hongkong, Japan en Singapore. Nederland staat op een achtste plek, met een investering van 905 miljoen Amerikaanse dollars. De VS staat op de vijfde plek.

■ **De omgang met** de advocatuur in China verschilt sterk van de westerse. Chinese advocaten moet een eed van trouw afleggen aan de Communistische Partij en aan de missie van socialisme met Chinese karakteristieken. Zij hebben geen

zwijgplicht. Dit geeft enigszins te denken omdat info van cliënten zo kan worden doorspeeld aan de Chinese overheid.

■ **China telde eind 2011** 18.200 advocatenkantoren, dat is ruim 30 procent meer dan in 2008. Het aantal advocaten ligt op 215.000.

■ **Slechts twee Nederlandse** advocatenkantoren hebben een licentie in China, waaronder HIL. Daarnaast zijn er samenwerkingsverbanden en netwerken van kantoren met een vestiging in China.

ncultuur

mee laat je zien dat je geïnteresseerd bent in hun cultuur."

Personeel

Tot slot is het volgens Van Dongen goed je te verdiepen in personeelsbeleid. "Chinezen zijn jobhoppers, altijd op zoek naar 'opportunities' en geneigd snel te vertrekken. Het is dus zaak goede medewerkers aan je te binden. Als je ze bijvoorbeeld een betaalde cursus aanbiedt, kun je de voorwaarde stellen dat ze dan een paar jaar bij je blijven." Leenders: "Ook de omgang met personeel is anders dan in Nederland. In Nederland zijn we open en direct en verwacht de baas dat een medewerker zegt wat hij vindt. In China niet. Een jongere medewerker verwacht dat zijn baas hem vertelt wat hij moet doen. De werkrelaties zijn in China nog erg top-down."

NIEUWS

‘GO WEST’

ECONOMISCHE VOORUITZICHTEN CHINA

De opmars van de Chinese economie is bijna onvoorstelbaar. In 1990 was het totale bbp van China nog niet de helft van dat van Nederland. Maar voor de eeuwwisseling was China Nederland al voorbij. In 2006 passeerde de Chinese economie die van Frankrijk en Groot-Brittannië en een jaar later ook die van Duitsland. Vorig jaar stootte China Japan van de tweede plaats en laat het alleen de Verenigde Staten nog voor zich.

De snelle groei van de Chinese economie (in de periode 1980-2010 was de gemiddelde groei ruim 10 procent per jaar) en de steeds sterker stijgende koopkracht van de Chinezen, wakkert de vraag aan naar consumentengoederen. Het aandeel van de Chinese economie in de mondiale economie is de voorbije drie decennia fors gegroeid, van ongeveer 1 procent in 1980 tot om en nabij de 10 procent in 2010. De grote fixatie op investeringen en externe handel in combinatie met een gecontroleerde wisselkoers heeft tot de alom bekende overschotten op de handelsbalans en tot immens hoge valutas reserves geleid. In het laatste vijfjarenplan, voor de periode 2011-2015, benadrukken de autoriteiten expliciet dat het beleid nu niet meer zal liggen op het realiseren van een zo hoog mogelijke economische groei, maar op de kwaliteit van de groei. Met andere woorden; de private consumptie zal worden ondersteund. De economische groei zal mede hierdoor geleidelijk afvlakken naar om en nabij de 8 procent in 2016. Deze hogere consumptie zal op haar beurt tot een hogere invoer leiden. Hierdoor zal het

overschot op de handelsbalans en in het verlengde hiervan de opbouw van valutas reserves afnemen.

Ontluikende metropolen

De Chinese overheid heeft grote plannen met het westen van het land. Na de explosieve groei van miljoenen steden aan de Chinese oostkust trekt de ontwikkeling nu westwaarts. In Centraal- en West-China worden in hoog tempo metropolen uit de grond gestampt. De kloof tussen het oosten en het westen moet hierdoor kleiner worden. Veel productielocaties trekken momenteel ook naar het westen omdat de loonkosten daar aanmerkelijk lager zijn. Met het beleid, dat bekend staat onder de naam ‘Go-West’, wil de Chinese overheid buitenlandse investeerders enthousiasmeren voor westelijk China.

De ‘Go West’-politiek startte in november 1999 en vanaf januari 2000 kwamen er concrete maatregelen uit voort. Het programma om de westelijk gelegen provincies te steunen, omvat 70 procent van China's grondgebied en 30 procent van de bevolking. De komende tien jaar moeten honderden miljoenen Chinezen verhuizen van het platteland naar de stad. Ze komen niet alleen terecht in bekende oostelijke kuststeden als Shanghai, Beijing of Guangzhou, maar ook in de nieuwe miljoenenmetropolen in Centraal en West-China, zoals Hefei, Zhengzhou, Shijiazhuang of Chongqing. De laatste stad is de snelst groeiende in het westen en het gebied telt nu zo'n 32 miljoen inwoners. De economie groeide er in de eerste helft van 2010 met bijna 18 procent. Hoewel Chongqing diep in het binnenland van China ligt, weten internationale bedrijven de stad inmiddels te vinden.

In en rond de stad is een immens gebied aangewezen voor economische ontwikkelingen. Buitenlandse investeerders krijgen er binnenkort zelfs belastingvoordelen. In het gebied wordt onder andere een nieuwe containerhaven gebouwd en zal een van de grootste autoproductieclusters van de wereld ontstaan.

Investeren in privésector aanmoedigen

De eerste tien jaar van het programma ging de aandacht niet alleen uit naar het ontwikkelen van de infrastructuur in het westen - in de periode van 2000 tot 2008 werden er bijvoorbeeld 888 duizend kilometer autowegen en 8 duizend kilometer spoor aangelegd en 21 nieuwe luchthavens gebouwd - maar ook naar onderwijs, gezondheidszorg en armoedebestrijding. Thans is een herziening van de prioriteiten in de maak. Deze legt minder de klemtoon op investeringen, maar meer op stimulering van de privé- en milieusector. Verwacht wordt dat de vernieuwde politiek die momenteel wordt uitgewerkt financiële en fiscale stimuli zal bevatten om de investeringen van de privésector aan te moedigen, onder meer in milieubehoud.

De ‘Go West’-strategie van de Chinese overheid in het westen is reden genoeg voor de Nederlandse overheid om te onderzoeken of er binnenkort een consulaat-generaal kan worden geopend in Chongqing - samen met Beijing, Shanghai en Tianjin een van de vier Chinese stadsprovincies - of Chengdu, de hoofdstad van de provincie Sichuan.

BRON: CHINA EN HONGKONG - ONBEGRENSDE MOGELIJKHEDEN, EEN UITGAVE VAN MKB-NEDERLAND EN ABN AMRO BANK.



NIEUWE METROPOLEN BIEDEN EEN MARKTKANS TER GROOTTE VAN KLEIN LAND



- ☀️ Profiteer nu nog van subsidie
- ☀️ Word energie onafhankelijk
- ☀️ Bespaar geld én energie
- ☀️ Kies voor duurzame kwaliteit
- ☀️ Vakkundige installatie



www.lychnus.com
info@lychnus.com

Importeren uit China?

Wij vinden voor elk product de juiste fabriek



Product Sourcing | Importbegeleiding
www.damtrade.nl





GREAT HALL OF THE PEOPLE
De Grote Hal van het Volk waar het Nationaal Volkscongres is gehuisvest. Het Nationaal Volkscongres is het parlement van de Volksrepubliek China
FOTO: SHUTTERSTOCK

Laveren tussen politieke gevoeligheden

■ **Vraag:** De economische invloed van China neemt toe. Welke gevolgen heeft dat voor internationaal zakendoen?

■ **Antwoord:** 'Politieke gevoeligheden maken China grillig. Daarnaast versterkt China haar positie in Europa en in ontwikkelingslanden.'

INFORMATIE

In Azië spelen regionale gevoeligheden en zijn er territoriale conflicten die wij in Europa niet kennen", begint Frans-Paul van der Putten van Instituut Clingendael. "Chinese consumenten reageren op sommige kwesties door producten uit de betreffende landen te mijden. De Chinese overheid kan ook om politieke redenen de toegang voor buitenlandse bedrijven tot de Chinese markt beperken." Het is moeilijk te voorspellen waar en wanneer dergelijke gebeurtenissen plaatsvinden. In 2008 werden Franse producten in China geboycot nadat Tibet-betogers tevergeefs de Olympische vlam probeerden



Frans-Paul van der Putten
Senior onderzoeker Clingendael
Asian Studies

te doven tijdens de Olympische fakkeltocht in Parijs.

Rivaal

Buurlanden van China maken zich zorgen om de groei die het land doormaakt. Van der Putten: "Op dit moment zijn er spanningen tussen China en Japan. Er is een consumentenboycot van Japanse producten gaande in China. China is de grootste automarkt van de wereld en Japanse auto's hadden er het grootste aandeel. Er wordt momenteel in China nauwelijks nog Japanse auto's verkocht."

De Verenigde Staten zien China steeds meer als een rivaal en sturen meer troepen naar de regio. Ze versterken hun diplomatieke banden met China's buurlanden, met nieuwe spanningen als gevolg.

"Aan de andere kant hebben bepaalde Chinese bedrijven moeite om de Amerikaanse markt te betreden, omdat de Verenigde Staten bang zijn voor spionage en te veel Chinese invloed in strategische sectoren. Deze spanningen zullen in de toekomst verder toenemen en zijn relevant voor bedrijven die in zowel Azië en de VS actief zijn."

Chinese investeerders

Een andere ontwikkeling is de komst van Chinese investeerders naar Europa. Chinese bedrijven, die vaak over veel vermogen beschikken, kopen zich in bij Europese bedrijven die hoogwaardige technologische producten ontwikkelen.

Van der Putten: "Als Nederlands bedrijf kun je daar moeilijkheden van ondervinden. Ook als je niet actief bent in Azië, maar wel in de

VS. Als de Amerikanen vinden dat de banden die jij onderhoudt met Chinese partners een gevaar opleveren voor de nationale veiligheid, kan dat het einde betekenen van je activiteiten in de VS."

Relevant is ook de publieke opinie in Europa en hoe we omgaan met het nationale concurrentievermogen. "Chinese multinationals zijn staatsbedrijven of onderhouden nauwe banden met de Chinese overheid, en krijgen vaak staatssteun. In Nederland en andere Europese landen is er een discussie gaande of overnames door Chinese bedrijven het nationale concurrentievermogen aantasten."

Ontwikkelingslanden

China wint marktaandeel in ontwikkelingslanden, vooral in Afrika. Van der Putten: "Chinezen investeren in infrastructuur op voorwaarde dat Chinese bedrijven de activiteiten mogen uitvoeren. Nederland gebruikt de ontwikkelingssamenwerking niet direct om het eigen bedrijfsleven te steunen, en eist bijvoorbeeld goed bestuur in ruil voor hulp. China eist geen transparantie of andere maatregelen, maar wil slechts dat Chinese bedrijven er hun positie mee kunnen versterken. Westerse landen vragen zich nu af of ze hun ontwikkelingsbeleid en economische belangen beter op elkaar kunnen afstemmen. Door de komst van China naar landen als Afrika verandert de context waar in bedrijven in Afrika opereren."

NIENKE HOEK

redactie@mediaplanet.com

Zaken doen met Azië, weet wat er speelt

Europese bedrijven zijn steeds vaker actief op Aziatische markten of krijgen te maken met Aziatische investeerders. Dat vereist kennis van politieke ontwikkelingen in de regio en een andere manier van onderhandelen. Ondernemers kunnen daarvoor terecht bij Instituut Clingendael.

De aanwezigheid van Aziatische bedrijven op de Europese markt wordt steeds zichtbaarder door investeringen in strategische sectoren. Een bekend voorbeeld is het Chinese telecombedrijf Huawei, maar er is ook sprake van tal van Aziatische investeringen in Europese havens zoals Rotterdam en Piraeus. Tegelijkertijd bieden de grote en snelgroeiende markten in Oost-Azië aantrekkelijke kansen. "Het belang van China voor Nederlandse bedrijven zal blijven toenemen en ook de komst van meer Chinese bedrijven naar Nederland is een steeds belangrijkere factor", voorspelde Jochum Haakma tijdens een seminar van Instituut Clingendael. Haakma is voorzitter

van het Nederlands Centrum voor Handelsbevordering en voormalig consul-generaal in Hongkong en Shanghai. Effectief zakendoen met Aziatische partners vereist echter specifieke vaardigheden en relevante kennis van de politieke context. Ondernemers kunnen hiervoor aankloppen bij trainings- en onderzoeksinstituut Clingendael in Den Haag. Clingendael beschikt naast een ervaren onderzoeks- en trainingsstraat over een speciale unit – Clingendael Asia Studies (CAS) – die zich specialiseert in Oost-Azië. Zo blijft Clingendael op de hoogte van ontwikkelingen en lokale perspectieven. Het instituut heeft bovendien een breed netwerk dat zich uitstrekt van overheden tot bedrijven en ken-

nisinstellingen, zowel in Europa, de Verenigde Staten als Azië. Clingendael weet bedrijven te ondersteunen die werken in sectoren waar de politieke context een niet te onderschatten rol speelt. Ook kan het helpen bij strategiebepaling en bij vragen over de omgang met regionale concurrenten. Het instituut biedt maatwerk analyses op internationaal niveau en gerichte trainingen over hoe ondernemers effectief zaken kunnen doen met Aziatische partners. Geïnteresseerde bedrijven worden via seminars op de hoogte gehouden van praktische gevolgen van actuele geopolitieke ontwikkelingen of kunnen met de Clingendael-deskundigen sparren over vragen die spelen bij zakendoen in Azië.



Kijk voor meer informatie over Clingendael en wat Clingendael Asia Studies kan betekenen voor bedrijven op:

www.clingendael.nl/asia
of mail naar
asia@clingendael.nl



Clingendael
Netherlands Institute of International Relations

NIEUWS

VEEL CHINEZEN WERKEN HET LIEFST BIJ CHINEES BEDRIJF
CONCURRENTIESLAG
IN CHINA OM
TOPTALENT

■ **Vraag:** Waarom is specifiek HR-beleid voor Westerse bedrijven in China zo belangrijk?
■ **Antwoord:** Door de enorme pool aan afgestudeerde studenten moet je gericht zoeken om de beste kandidaat te vinden.

Jaarlijks studeren zestien miljoen studenten af aan Chinese universiteiten, waarvan meer dan een miljoen technici. Deze aantallen en verschil in kwaliteit maakt het voor Westerse bedrijven lastig het juiste talent te vinden. Daarnaast is er tussen Westerse bedrijven en Chinese ondernemingen in China een concurrentieslag gaande om de beste talenten.

Dat zegt Rina Joosten van International Top Talent (ITT), een internationaal HR bureau dat Europese en Nederlandse bedrijven helpt met de werving en selectie van Chinees talent. “Uit recent onderzoek onder klanten en 120 Chinese professionals blijkt dat Westerse bedrijven toegang tot Chinees top talent missen. Wij helpen bedrijven in China door gericht te werven in specifieke talent netwerken. China kent zogenaamde science- en technology-area’s waar universiteiten, bedrijven en onderzoeksinstituten in een bepaalde sector bij elkaar zitten. Het opbouwen van netwerken kost in China enkele jaren.”

Recruitment
Recruitment van talent in China is intensief. Joosten: “Om drie goe-

de mensen te vinden, moet je zeker vijftig kandidaten screenen. Waart het voor westerse bedrijven om gaat, is dat de kandidaten goed Engels spreken, een creatief denkniveau hebben en om kunnen gaan met interculturele verschillen. Daarom wordt niet alleen op een cv gescreend, maar worden ook meerdere persoonlijke gesprekken gevoerd met het oog op Engelse taalvaardigheid, soft skills en motivatie.”

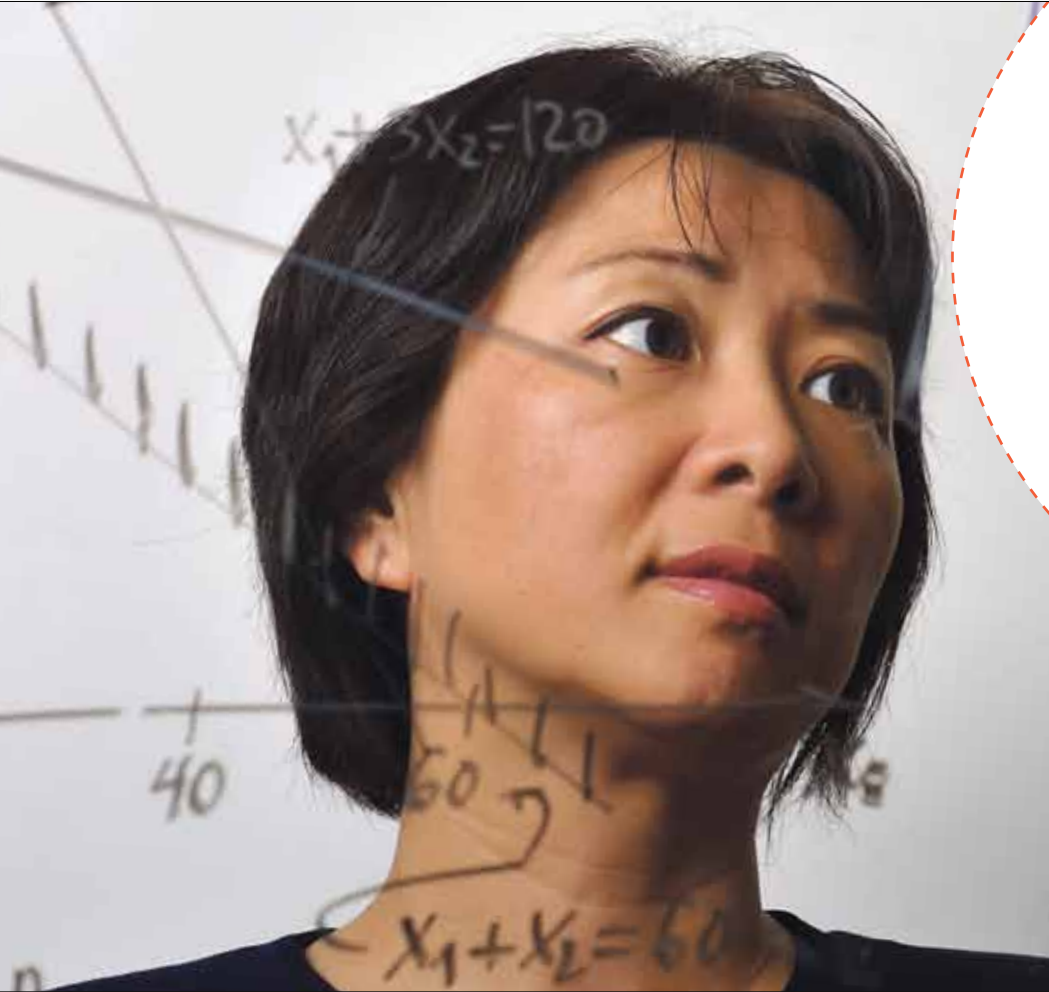
Uitdaging
Volgens Joosten is de uitdaging om goede mensen te vinden, veel groter ten opzichte van vijf jaar geleden. “Toen wilde iedere Chinees wel werken bij multinationals als DSM of Philips. Maar de concurrentie met Chinese bedrijven is sterk gegroeid. Uit ons onderzoek blijkt dat 60 procent van de Chinezen, die nu voor een Westers bedrijf werken, in 2020 voor een Chinees bedrijf wil werken. Dat heeft te maken met een soort nationale trots, daarnaast verwachten Chinezen dat Chinese bedrijven beter betalen. En Chinese bedrijven hebben aandacht voor dingen, die Chinezen belangrijk vinden. Die creëren een soort communitygevoel en doen geregeld met het bedrijf dingen voor de gemeenschap. Bovendien, aldus het onderzoek, ervaren Chinezen nog een glazen plafond in Westerse bedrijven. Het management bestaat nog grotendeels uit Westerlingen.”



Rina Joosten
Managing Director Asia bij Internationaal Top Talent

Dat Chinese werknemers anders zouden zijn dan westerse, klopt volgens Joosten niet. “Er bestaat nog te veel het vooroordeel in Nederland dat Chinezen voor een dubbeltje naar de concurrent gaan. Maar Chinezen zijn net mensen. Die zoeken hetzelfde als de talenten in Nederland: een stabiele basis, een inhoudelijk interessante baan en groeimogelijkheden.” Joosten adviseert Nederlandse bedrijven dan ook zich te verdiepen in wat kandidaten willen en aandacht te besteden aan de manier om ze te behouden. “Als westerse bedrijven Chinees talent niet aan zich weet te binden, verliezen ze het van hun Chinese concurrent. Goede Chinese kandidaten hebben vaak meerdere opties. Veel aandacht voor het opbouwen van een relatie met de kandidaten is dus belangrijk. Dat geeft hen soms het laatste zetje om te kiezen voor de baan bij onze klant.”

HELEEN DE BRUIJN
redactie@mediaplanet.com



Haal een Chinees in huis

Wilt u meer weten over innovatie en talent in China? Meldt u dan aan voor ons China HR seminar in maart 2013.
Informatie via www.internationaltop talent.com

International Top Talent werft en selecteert Chinese professionals en onderzoekers voor Europese bedrijven, onderzoeksinstituten en universiteiten. ITT biedt u:

- Direct toegang tot Chinees toptalent met internationale ambities
- Selectie op basis van uitgebreide screening door ons lokale team in Shanghai
- Interculturele leiderschapstraining specifiek voor Aziatische professionals werkzaam in een westerse werkomgeving
- Strategisch HR advies voor de Chinese talentenmarkt

 **International Top Talent**
Shanghai | Amsterdam

TIP

4

ONDERZOEK
LOKAAL DE
TOEGEVOEGDE
WAARDE VAN JE
PRODUCT



SKYLINE SHANGHAI
FOTO: SHUTTERSTOCK

Zoektocht naar de juiste strategie en partners op onbekend terrein

Veel bedrijven maken een valse start op de Aziatische markt. Chris van den Berg van C&G Group vertelt hoe je de kansen wél benut.

ADVIES

Bedrijven worden benaderd door een Chinese partij, de Nederlandse producent hapt gretig. De Chinese partner vraagt offertes op, de verwachting rijst dat het goed gaat en toch blijven successen uit. Dit scenario komt vaak voor, vertelt Chris van den Berg, managing partner bij market entry adviesbureau G&C Group. "Bovendien heerst de gedachte dat de Chinese markt zo groot is dat een paar procent marktaandeel eenvoudig te halen is en voldoende oplevert."

Trajectbegeleiding

Het ontbreekt bedrijven aan tijd en kennis om zich in te verdiepen in de Aziatische markt. G&C Group helpt bedrijven navigeren in deze

opkomende markt. Van den Berg: "Je wilt een product in Azië verkopen, onderzoek dan in detail wat lokaal de toegevoegde waarde is. Ga langs bij lokale afnemers en stel vragen: wat vinden ze van het product? Wat zijn de voor- en nadelen ten opzichte van een Chinese variant? Is er bereidheid om voor een Europees product meer te betalen? Bepaal daarna wie de sterkste en beste partij is om het product lokaal te verkopen." G&C Group begeleidt dit hele traject, van het toetsen van de commerciële propositie, pragmatische strategievorming tot aan de implementatie en realisatie. Als exclusief partner van DKSH Technology heeft het adviesbureau direct toegang tot een uitgebreid sales en distributie netwerk, dat zich uitstrekt over 95 kantoren in 16 Aziatische landen.

Lastige juridische opzet

Voor Case New Holland (CNH), een wereldwijde aanbieder van agrarische machines en constructie-equipment, deed C&G Group marktonderzoek in Vietnam en zorgde het bureau voor een betere commerciële propositie van het bedrijf. CNH heeft toegang tot eigen verkoopkanalen in 170 landen. Alleen de verkoop in Vietnam bleef achter. De wetgeving is lastig in Vietnam", aldus Van den Berg. "Daar moet je rekening mee houden bij de opzet en inrichting van een bedrijf. Het is in Vietnam bijvoorbeeld zo dat een importeur of producent het product wel mag importeren, maar niet mag ver-

kopen. Deze juridische opzet vertraagt succesvolle toegang tot de markt. DKSH beschikt over volledig operationele bedrijven die van inkoop tot verkoop en van assemblage tot service mogen uitvoeren. Wij hebben gezorgd voor een lokale dekking van het product met tien verkooppunten in het land."

Servicedekking

Vietnam heeft een beperkt aantal aanbieders van agrarische machinerie, dus er is wel degelijk een markt voor, aldus Van den Berg. "CNH beschikte over een te lage servicedekking, waardoor de klant alsnog voor een lokale leverancier koos. Serviceverlening is vaak een bottleneck voor bedrijven, omdat ze die niet kunnen waarborgen. Het kunnen bieden van landelijke dekking is daarbij het grootste probleem, die koppeling kunnen maar weinigen maken.

Daarnaast bleek dat er structureel een te lage voorraad aanwezig was. We moesten dus de voorraad lokaal beschikbaar maken. Daardoor kunnen er ook demonstraties worden gegeven. Bovendien was het techniekniveau van de gebruiker beperkt, waardoor er behoefte was aan training en bijscholing. Via de lokale kantoren, verspreid over Vietnam kan CNH in die behoefte voorzien. Nog voor het einde van het jaar is de implementatie voltooid."



Chris van den Berg
Managing partner bij market entry
adviesbureau G&C Group

NIENKE HOEK

redactie@mediaplanet.com

G&C
GROUP B.V.

**OMZET REALISEREN
IN CHINA EN AZIË**

G&C Group is gespecialiseerd in het vergroten van uw omzet in high tech en technologische producten in Azië. Energy, Food & Agro, Industrie, en Infrastructuur zijn de sectoren waar marktkennis, ervaring en middelen kunnen worden omgezet om uw groei-doelstellingen in Azië te verwezenlijken.

**Is er vraag
naar uw
product
op de
Aziatische
markt?**

G&C Group ondersteunt bedrijven bij strategische vraagstukken en het structureel verbeteren van hun prestaties in Azië. Dit komt neer op het samen met u beantwoorden van belangrijke vragen. Is er vraag naar uw product op de Aziatische markt? Moet u zelfstandig te werk gaan of met een lokale partner in zee? Hoe kunt u het best beginnen? We werken projectmatig en haken gespecialiseerde dienstverlening aan alleen wanneer nodig. **Bezoek onze website op www.gcgroupbv.com of mail ons op info@gcgroupbv.com.**

Wij horen graag van u.

www.gcgroupbv.com / www.DKSH.com
info@gcgroupbv.com



Een reis vol inspiratie



Met KLM en partners naar
9 bestemmingen in Groot China.
Nu extra voordelig

			retour
Xiamen	2x p.w.	€ 849	€ 599
Hangzhou	3x p.w.	€ 899	€ 649
Chengdu	3x p.w.	€ 849	€ 649
Beijing	14x p.w.	€ 909	€ 649
Guangzhou	7x p.w.	€ 949	€ 749
Wuhan*	3x p.w.	€ 1019	€ 749
Hongkong	7x p.w.	€ 863	€ 799
Sjanghai	10x p.w.	€ 905	€ 799
Taipei	7x p.w.	€ 1029	€ 949
+ €10 boekingskosten			

KLM en haar partners hebben met 56 rechtstreekse vluchten naar Groot China, met vele connecties om door te vliegen, het grootste netwerk van Europa naar Groot China.

Getoonde aanbiedingen zijn vanaf-prijzen.
De aanbiedingen zijn geldig t/m 13 december 2012, voor reizen van 1 december t/m 31 maart 2013. Kijk voor de voorwaarden op klm.nl

* met overstap in Parijs

Boek op klm.nl