

# routeplanner voor bedrijven

Een aantal richtlijnen om u door de recessie heen te helpen



## 1 Aanpassen aan de moeilijke marktomstandigheden

Het heeft wel iets weg van die survivalprogramma's op tv over overleven in de wildernis. Om de economische recessie te overleven, zullen veel ondernemingen bij wijze van spreken moeten leren rupsen en bittere wortels te eten.

Regel nummer één als we in een onbekende situatie terechtkomen is: geen paniek. Er is een wereld van verschil tussen overhaaste reacties op de recessie en snelle, weldoordachte maatregelen. Hoewel er geen algemene strategie is die alle bedrijven kunnen toepassen, zijn er wel enkele maatregelen die voor de meesten het overwegen waard zijn.

### Breng nieuwe markten in kaart

Werp eens een kritische blik op uw bedrijfsplan. Plannen die zijn opgesteld in tijden van relatieve groei zijn wellicht niet langer bruikbaar. Maar ook kan dit juist het moment zijn om de innovatieve ideeën uit de kast te halen die in betere tijden als niet-noodzakelijk in de la zijn beland.

Als uw bestaande markten merkbaar aan het opdrogen zijn en er steeds minder of kleinere orders worden geplaatst, is het duidelijk tijd om nieuwe bronnen aan te boren. Zijn er in uw producten- of dienstensector bestaande of potentiële klanten die op andere gebieden nog wel geld uitgeven? Totale diversificatie is kostbaar en riskant, maar misschien kunnen bestaande vaardigheden op het vlak van productie of dienstverlening ook op een andere manier worden ingezet. Zo vertelt John Dunsmure, directeur van de

Britse Kamers van Koophandel, dat het een fabrikant van waterleidingen en badkamermeubilair van aardewerk was opgevallen dat consumenten steeds meer belangstelling kregen voor tuinieren. Inmiddels heeft hij zijn bedrijf uitgebreid met bloempotten en plantenbakken die hij verkoopt via tuincentra. Hetzelfde materiaal, dezelfde apparatuur, dezelfde vaardigheden, maar andere producten.

Werkt u met producten die u rechtstreeks aan het publiek kunt verkopen, dan is dit het moment om te bekijken of u die niet ook online kunt verkopen, mocht u dat nog niet doen. Er wordt steeds meer via internet gekocht en verkocht en in vergelijking met de meeste marketing- en distributiemethoden is het opzetten van een website relatief goedkoop. De meeste internetserviceproviders bieden een basisfaciliteit voor het bouwen van een website, maar het is meestal raadzaam daarvoor de hulp en het advies van een specialist in te roepen. Een goede website is overzichtelijk en gebruiksvriendelijk en beschikt over een veilig betalingssysteem. Om ervoor te zorgen dat klanten terugkomen, moet de website ook interessant zijn en continu worden bijgehouden.

Volgens marketingexpert Richard Houdmont, directeur van het Chartered Institute of Marketing (CIM) voor de regio Wales, bestaat een van de beste manieren om mogelijke nieuwe markten in kaart te brengen uit praten met bestaande klanten en uw medewerkers. Klanten kunnen u vertellen over producten of diensten waarin zij of hun relaties geïnteresseerd zijn, terwijl frontline personeel u op de hoogte kan houden van de feedback van klanten. Maar hij waarschuwt dat de investering van tijd en geld in het zoeken naar nieuwe markten niet ten koste van bestaande markten mag gaan. In dat kader noemt hij de 80-20-vuistregel. "Als 80% van uw opbrengsten gegenereerd wordt door 20% van uw producten, wat doet u dan met de andere producten? Is 80% van uw opbrengsten afkomstig van 20% van uw klanten? Een verhoging van die opbrengsten met 10% levert veel meer op dan een verhoging van die andere 20% met 20%." Met andere woorden: benut uw sterke kanten.

Advies over het betreden van nieuwe markten en diverse ondersteunende diensten kunt u over het algemeen verkrijgen via uw eigen nationale en internationale kamers van koophandel. De Britse Kamer van Koophandel lanceert binnenkort Business Network Online, waarbij zo'n 50.000 bedrijven aan elkaar worden gekoppeld om met elkaar zaken te doen en contracten aan te bieden. Daarnaast zijn er verschillende instellingen die tot taak hebben bedrijven op verschillende manieren te assisteren, zoals Flanders Investment and Trade, Brussels Export, AWEX, AIHE, ...

De beroering in de valutamarkten heeft voorheen gesloten exportmarkten misschien toegankelijk gemaakt door prijsconcurrentie uit het buitenland. Ook op dit vlak bieden overheidsinstellingen en kamers van koophandel hulp en advies bij het zoeken naar mogelijkheden. Zo publiceren diverse

overheidsinstellingen informatie van ambassades en consulaten over mogelijkheden voor het bedrijfsleven in de hele wereld. Verscheidene overheidsinstellingen steunen de KMO in de vorm van subsidies voor deelname aan bepaalde buitenlandse beurzen. Deze beurzen vormen niet alleen een gelegenheid om omzet te genereren, maar kunnen ook worden gebruikt om markten te testen en lokale vertegenwoordigers en distributeurs te vinden. FIT en AWEX bieden daarnaast een aantal diensten voor bedrijven zonder ervaring, zoals capaciteitevaluaties, hulp bij het bezoeken van potentiële markten, begeleiding door exportdeskundigen, gratis plannen van aanpak en gesubsidieerde trainingen. Ook VOKA biedt exportassistentie, zoals hulp bij gecompliceerde exportdocumenten.

Op de website van Atradius zijn regelmatig actuele landenrapportages te vinden over exportmarkten waaraan u misschien nog niet had gedacht, met aandacht voor belangrijke marktsectoren en details over het politieke en economische landschap. Elke maand verschijnen er nieuwe actuele overzichten over belangrijke markten en sectoren met de vooruitzichten voor de korte termijn. In de Global Economic Outlook, die elk kwartaal verschijnt, schetsen economen van Atradius een gedetailleerd wereldwijd beeld.

## Pas uw bedrijfsvoering aan met het oog op overleving en bloei

"Elke onderneming moet al haar processen en elk aspect van wat zij doet onder de loep nemen om te achterhalen hoe zij kosten kan besparen," aldus John Dunsmure van de Britse Kamer van Koophandel. Hij heeft voorbeelden gezien van niet met elkaar concurrerende KMO's die bepaalde afdelingen met elkaar konden delen. Denk bijvoorbeeld aan de postkamer, de distributie en de meer routinematige aspecten van financiën. Ondernemingen die een locatie hebben gekozen die groter dan nodig was op grond van inmiddels achterhaalde groeiverwachtingen, zouden die met een ander bedrijf kunnen delen of deels kunnen onderverhuren. Op die manier zouden ook de receptie en telefooncentrale gedeeld kunnen worden.

"In goede tijden hadden we misschien mensen aan boord die we ons nu niet meer kunnen veroorloven. Maar als je moet gaan inkrimpen, zorg dan dat je goed selecteert en niet je beste mensen kwijtraakt," waarschuwt Dunsmure. Een leidinggevende vertelt hoe hij bij een eerdere recessie een vrijwillige ontslagregeling had opgezet. "Vervolgens namen sommige van de beste mensen, die erop vertrouwden een nieuwe baan te kunnen vinden, het ontslaggeld aan, terwijl mensen die ik liever kwijt dan rijk was, ervoor kozen te blijven."

## Wees spaarzaam met middelen, maar bezuinig niet op wat nodig is

Als het gaat om de kostenbesparingen zijn marketing en reclame, cursussen en klantenservice vaak de eerste dingen waarop wordt bezuinigd. Maar denk goed na voordat je de schaar erin zet. Een beetje voorzichtig snoeien kan verstandiger zijn.

"Marketing is een strategie voor de lange termijn, geen snelle oplossing," benadrukt Richard Houdmont van het CIM. De recessie zal niet eeuwig duren en ondertussen is het van belang je marktaandeel te behouden of te vergroten. Hetzelfde geldt voor opleidingen: hoewel een grotere kieskeurigheid op dat vlak besparingen kan opleveren, kan het volledig afschaffen van trainingen een verkeerde besparing blijken. "Dit is een kans om nieuwe trucs te leren," aldus Houdmont. "Om mensen innovatief en creatief te laten zijn, moet hun geest worden geprikkeld. Uit statistieken blijkt dat ondernemingen die niet aan opleidingen doen een groter risico lopen dan andere om binnen vijf of tien jaar failliet te gaan."

Het allerslechtste wat u kunt doen is besparen op de klantenservice met als argument dat omzet veel belangrijker is. Het is vele malen aangetoond dat het minder duur is een bestaande klant te behouden dan een nieuwe te werven. Trouwe klanten die voor mond-tot-mondreclame zorgen, zijn een goedkoop en doeltreffend verkoopinstrument. Een ontevreden klant betekent verlies van herhaalorders en onmetelijke schade door slechte mond-tot-mondreclame. Dus zorg dat u over een gemakkelijk toegankelijk systeem beschikt om vragen en klachten efficiënt en beleefd af te handelen.

## Zorg voor een plan

*"Sales are vanity, profit sanity but cash is king,"* zo luidt een oud spreekwoord dat ons herinnert aan het belang van het in het oog houden van de cashflow. Niettemin kan het af en toe nodig zijn bij de bank een lening of kredietfaciliteit aan te vragen. In tijden waarin geld relatief gemakkelijk verkrijgbaar is, gaan ondernemingen vaak slecht voorbereid naar hun bank, zonder een deugdelijk bedrijfs- of marketingplan. Nu het niet zo gemakkelijk is om aan financiële middelen te komen en banken de zekerheid willen dat hun investeringen verstandig zijn, zullen zij allereerst "het plan" willen zien.

Wilt u weten wat er zoal in een marketingplan moet staan, kijk dan bijvoorbeeld even op de website van het CIM voor een gratis sjabloon.([www.cim.co.uk](http://www.cim.co.uk)) Dit kan worden ingevuld en geprint. "Neem het mee

naar je bank en je zit goed," belooft Houdmont. Advies voor kleine bedrijven, zoals marketing met een krap budget en het opstellen van een marketingplan, is oa te vinden via de links op de website van About.com.

## Creditmanagementtechnieken

Er zijn een paar gouden regels voor creditmanagement. Controleer bij een nieuwe zakelijke transactie allereerst de betaalcapaciteit van de klant voordat u kredietfaciliteiten verstrekt. Referenties van een bank zijn nuttig, hoewel niet onfeilbaar. Hetzelfde geldt voor bureaus die kredietrisico's beoordelen. Uw kredietverzekeraar kan bijna altijd een betrouwbaar oordeel inzake iemands kredietwaardigheid verstrekken. Als het om grote bedragen gaat, bestudeer dan de bedrijfsrekeningen van de klant. En breng indien mogelijk een bezoek aan de klant om een beeld te krijgen.

Vermeld uw verkoopvoorwaarden duidelijk op uw orderbevestigingen en facturen. Vermeld eventuele rente die in rekening wordt gebracht op achterstallige facturen. Als u met producten werkt die niet aan bederf onderhevig zijn, is het van belang dat u in uw voorwaarden een eigendomsvoorbehoud opneemt. Indien de klant onder curatele wordt gesteld, kunt u zo ten minste uw producten terugvorderen.

Factureer direct en zorgvuldig en vermeld de uiterste betalingstermijn. Stuur minimaal elke maand een overzicht. Afhankelijk van het bedrag waar het om gaat, kunt u drie dagen na verzending van de factuur contact opnemen. Zeg dat u even wilt controleren of de klant tevreden is met het product of de dienst. Ga na of ze de factuur ontvangen hebben en ter betaling hebben doorgestuurd. Ga meteen achter achterstallige betalingen aan. Bel de eerste werkdag na de vervaldatum van de factuur en vraag of er problemen zijn. Vervolg dan beleefd maar vasthoudend met telefoontjes en brieven.

## Omgaan met uitvluchten van wanbetalers

"De cheque is verstuurd": Vraag naar het nummer van de cheque, de datum van ondertekening, de naam van de ondertekenaar en de datum van verzending. Als ze de betaling niet hebben verzonden, kunnen ze deze vragen niet beantwoorden.

"Degene die de cheques altijd tekent, is er niet": vraag welke regelingen er zijn getroffen voor het tekenen van salarischeques en het betalen van de rekeningen voor gas, water en licht. Vaak zijn er getekende cheques achtergelaten om belangrijke facturen te betalen. Overtuig uw contactpersoon ervan dat uw factuur belangrijk is en dat zijn of haar afwezige chef zou willen dat die betaald werd.

"We zijn uw factuur kwijt / hebben uw factuur niet ontvangen, stuur een kopie": bied aan om onmiddellijk een kopie te sturen per fax of e-mail. Indien ze niet instemmen met betaling binnen een paar dagen, geven ze in feite toe dat dit een vertragingstactiek is.

"De computer ligt eruit": vraag waarom ze niet gewoon op de ouderwetse manier een cheque kunnen uitschrijven.

"We wachten op betaling van een grote klant": vraag naar de gegevens van de debiteur en wanneer de betaling wordt verwacht. Stel hen voor een krediet aan te vragen bij de bank met deze schuld als zekerheid.

Het enige geldige excuus om niet te betalen is dat men het geld niet heeft. Indien uw klant echt krap bij kas zit, onderhandel dan over harde maar redelijke deelbetalingen; vraag eventueel om gepostdateerde cheques. Een onderneming failliet laten verklaren is een laatste redmiddel, want de fiscus en de bank hebben bijna zeker als eerste recht op eventuele activa. Let op aanwijzingen zoals vertraagde betalingen, betalingen van afgeronde bedragen "op rekening" en cheques die "per ongeluk" niet getekend zijn.

Maak notities van elk gesprek met een wanbetalende klant. Noem in uw correspondentie alleen de feiten en laat niet merken dat u kwaad bent. Wijs op uw algemene voorwaarden en geef een specificatie van alle telefoontjes die u hebt gepleegd om betaling te verkrijgen. Het kan nodig zijn dat u de klant informeert dat u hem niet meer zult leveren. Waarschuw hem dat u juridische stappen zult ondernemen indien u niet binnen zeven dagen een brief hebt ontvangen. U moet dan wel bereid zijn woord te houden.

## Schulden incasseren zonder klanten te verliezen

De meeste klanten zijn het behouden waard, zelfs als u hen continu moet herinneren aan openstaande facturen. Hoezeer u ook getergd wordt, blijf daarom altijd rustig en laat uw gesprekken of correspondentie niet uitmonden in vruchteloze scheldpartijen. Erken het probleem of standpunt van de

klant en streef naar oplossingen in plaats van een conflict. Behandel uw klanten zoals u door uw leveranciers behandeld zou willen worden.

## Nuttige websites

### Landen-, markt- en economische rapportages:

[www.atradius.be](http://www.atradius.be)

### Kamers van koophandel en/of instellingen die bedrijfs- en exportinformatie bieden:

<a href="http://www.voka.be">www.voka.be</a>	Vlaams economisch Verbond
<a href="http://www.cci.be">www.cci.be</a>	Federatie der kamers voor Handel en Nijverheid
<a href="http://www.vbo-fe.be">www.vbo-fe.be</a>	Verbond van de Belgische Ondernemingen
<a href="http://www.brussels-exporters.be">www.brussels-exporters.be</a>	Brussels Export
<a href="http://www.abh-ace.org">www.abh-ace.org</a>	Agentschap voor Buitenlandse Handel
<a href="http://www.bmi-sbi.be">www.bmi-sbi.be</a>	Belgische Maatschappij voor Internationale Investing
<a href="http://www.finexpo.be">www.finexpo.be</a>	Comite voor Financiële steun aan de export
<a href="http://www.stabel.fgov.be">www.stabel.fgov.be</a>	de website van landen, cijfers en gegevens
<a href="http://www.minfin.fgov.be">www.minfin.fgov.be</a>	Douane en Accijnzen
<a href="http://www.flandersinvestmentandtrade.be">www.flandersinvestmentandtrade.be</a>	Flanders Investment and Trade
<a href="http://www.unizo.be">www.unizo.be</a>	Unie van Zelfstandige Ondernemers
<a href="http://www.commerce.gov">www.commerce.gov</a>	Amerikaans ministerie van Handel
<a href="http://www.aiccus.org">www.aiccus.org</a>	Amerikaanse Internationale Kamer van Koophandel
<a href="http://www.britishchambers.org.uk">www.britishchambers.org.uk</a>	
<a href="http://www.kvk.nl">www.kvk.nl</a>	Nederlandse Kamer van Koophandel
<a href="http://www.dihk.de">www.dihk.de</a>	Duitse Kamer van Koophandel
<a href="http://www.acfci.cci.fr">www.acfci.cci.fr</a>	federatie van Franse Kamers van Koophandel en Fabrieken
<a href="http://www.businesslink.gov.uk">www.businesslink.gov.uk</a>	
<a href="http://www.uktradeinvest.gov.uk">www.uktradeinvest.gov.uk</a>	
<a href="http://www.worldchambers.com">www.worldchambers.com</a>	register van kamers van koophandel in de hele wereld

### Instrumenten voor bedrijfs- en marketingplanning

[www.cim.co.uk/marketingplanningtool](http://www.cim.co.uk/marketingplanningtool)

<http://sbinformation.about.com>

[www.macm.org.mt](http://www.macm.org.mt)

uitgebreide creditmanagement-wandkaart om te downloaden, ter beschikking gesteld door de Malta Association of Credit Management

Auteursrecht Atradius. Hoewel wij alles in het werk hebben gesteld om de informatie in dit rapport alleen uit betrouwbare bronnen te halen, is Atradius niet verantwoordelijk voor eventuele fouten of omissies of voor de resultaten van het gebruik van deze informatie. Alle informatie in dit document wordt "as is" verstrekt, zonder enige garantie van volledigheid, nauwkeurigheid of tijdigheid of ten aanzien van de resultaten die met het gebruik van deze informatie zijn verkregen, en zonder uitdrukkelijke of impliciete waarborgen van ongeacht welke aard. Atradius, haar gelieerde partners of ondernemingen of hun partners, vertegenwoordigers of medewerkers zijn in geen enkel geval jegens u of derden aansprakelijk voor een besluit dat is genomen of een maatregel die is getroffen op basis van de informatie in dit rapport of voor eventuele gevolg-, bijzondere of soortgelijke schade, zelfs niet indien zij over de mogelijkheid van dergelijke schade zijn geïnformeerd.