

COMPASS

> **NR 2 2006**
EEN KLARE KIJK OP ZAKEN
ATRADIUS.BE

RETAIL THERAPIE
GROTE WINKELKETENS VERLATEN
HET MIDDELPUNT

ZUID-AFRIKA
ZAND OVER DE ERFENIS VAN
DE APARTHEID

CHIEF RISK OFFICERS
BEDRIJVEN EEN OVERZICHT GEVEN
VAN DE RISICO'S

"EXTREME MAKE-OVER"
WANNEER BEDRIJVEN HUN IDENTITEIT WIJZIGEN



> Net zoals voor u is ook voor ons groei zakelijke prioriteit nummer één. We stellen alles in het werk om onze klanten te helpen hun onderneming te laten groeien door het verzekeren van de veiligheid en doeltreffendheid van hun handelstransacties met de hoogst mogelijke servicekwaliteit.

De Europese groei blijft teleurstellend en de ontluikende markten zijn vaak instabiel. Het recente Libanees-Israëliëse conflict sterkt ons in de overtuiging dat we waakzaam en reactief moeten blijven voor onze klanten. We beseffen dit en ontwikkelden daarom een productlijn met oplossingen op maat, aangepast aan bepaalde specifieke behoeften van onze bestaande klanten.

Op pagina 8 zult u ontdekken dat een onderneming radicaal van koers kan veranderen, zoals een overstap van de mijnbouw- en olie-winningsector naar de ontspanningssector om uit te groeien tot de toonaangevende Europese touroperator, een huzarenstukje dat TUI klaarspeelde. Het is niet altijd evident, het pad is vaak bezaaid met hindernissen en toch ondergingen sommige bedrijven met succes een ware metamorfose.

Epson, specialist inzake beeldreproductie, werkt nauw samen met Atradius om zo zijn risico tot een minimum te beperken (p. 16). Chris Price van de Epson Kredietcontrole is zich ervan bewust dat de aanbevelingen en de ervaring van Atradius van goudwaarde zijn wanneer het gaat om nieuwe klanten; daarenboven zijn groeimarkten steeds meer risicovolle ontluikende markten. Epson is nu al 12 jaar verzekerd bij Atradius; de contacten verlopen steeds via dezelfde account manager, wat een vertrouwensrelatie mogelijk maakt.

Atradius organiseerde in april 2006 een

seminarie dat werd geanimeerd door Abe WalkingBear Sanchez, de Amerikaanse kredietbeheergeroe (p. 18). In zijn ogen heeft krediet niets te maken met boekhouding, maar is het een verkoopondersteunend instrument. Krediet moet worden beschouwd als een positief element, een bron van winst, een commerciële motivator.

Een land in volle expansie, een duizelingwekkende groei, een economie die een eeuw van armoede en conflicten begint te ontgroeien. Zuid-Afrika, een land van armoede én van

Samen
groeien



overvloed (p. 20). Maar ook een land waar buitenlandse investeerders, aangemoedigd door de hervormingen van de regering, steeds meer vertrouwen geven aan de ondernemingen. Het is dus zaak zich in te dekken tegen betaalachterstand en zelfs niet-betaling. Een land dat absoluut geen onbekende is voor Atradius.

Ik wens u een aangename lectuur.

Michel Beke
Directeur Atradius
Belgique/Luxembourg

3 _ INHOUD

12 _ HORIZONTEN **KLEINHANDEL**

VOORBIJ HET DODE PUNT

GROTE WINKELKETENS
POETSEN HUN REPUTATIE OP



16 _ UITMUNTENDHEID **EPSON**

EEN SCHERP BEELD BEHOUDEN

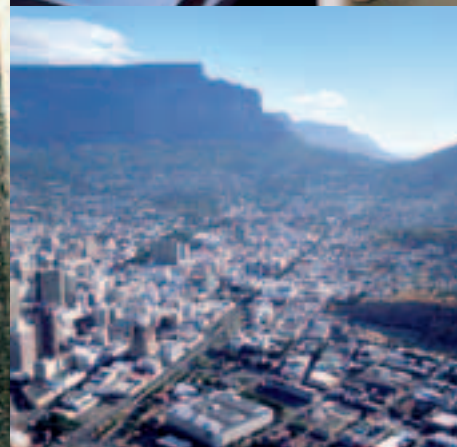
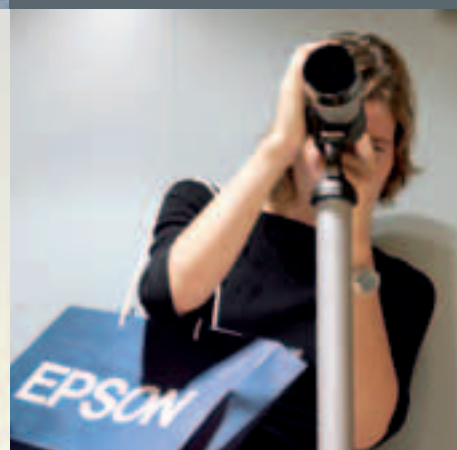
INZOEMEN OP DIGITALE
BEELDINNOVATIE



8 _ HORIZONTEN **EXTREME MAKE-OVER**

VERANDERINGEN IN HET ONGEKENDE

RISICO'S VAN RADICAAL EEN ANDERE WEG INSLAAN



02 _ EDITORIAAL

NIEUWS

04 _ INTERNATIONAAL

06 _ BELGIË

HORIZONTEN

14 _ CHIEF RISK OFFICERS

UITMUNTENDHEID

18 _ ABE SANCHEZ

TRENDS

22 _ BELGIË

TRENDS

24 _ WERELDRAPPORT

OVER RISICO'S

26 _ JAKE MEYER

27 _ BRONNEN

20 _ COÖRDINATEN **ZUID-AFRIKA**

ZUID-AFRIKA VERVOEGT DE REST VAN DE WERELD

STABIELE GROEI IN VOORBIJE JAREN
MAAR OOK TEKENEN VAN DRUK



“GLOBALE GROEI EUROZONE BLIJFT TELEURSTELLEND, VOORAL IN VERGE- LIJING MET DE VS.”

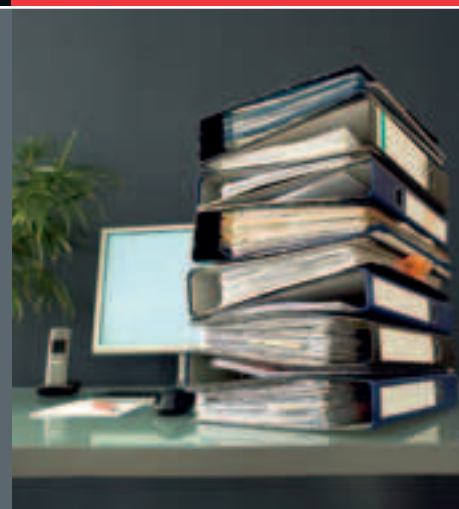
JOAQUÍN ALMUNIA

Joaquín Almunia, 58, is sinds 2004 Europees Commissaris voor Economische en Monetaire zaken en is al zijn hele leven socialist. Van 1976 tot 1979 was hij hoofdeconoom bij UGT (Unión General de Trabajadores), een grote Spaanse vakbond met historische banden met de Spaanse socialistische arbeiderspartij. Van 1979 tot 2004 was hij voor de socialisten lid van het Spaanse parlement en in 2000 stelde hij zich kandidaat als eerste minister. Hij gaat evenwel akkoord met de conservatieven dat er nood bestaat aan structurele hervormingen en stelt dat de lidstaten van de EU moeilijke politieke knopen moeten doorhakken om de groei te stimuleren.

SARBANES-OXLEY

NEE TEGEN SOX

Drie Duitse economen wezen de Amerikaanse Sarbanes-Oxley-wet (Sox) af, na studies over de effecten van de wet uit 2001. Alexander Bassen van de Universiteit van Hamburg en Dirk Schoreck van de European Business School ondervroegen 61 bedrijven, waarvan de helft Europees. Ze ontdekten dat beursgenoteerde bedrijven veel uitgeven om te voldoen aan de gedetailleerde documentatievereisten, waarbij 30% van de bedrijven meer dan \$10 miljoen (€8,3 miljoen) spenderen zonder verbeteringen te boeken in hun activiteiten. Slechts 40% zei dat de activiteiten verbeterd waren, zo vertelden de auteurs aan het Duitse Handelsblatt. Zo ook analyseerde Martin Glaum, econoom aan de universiteit in Giessen, 15 van de 18 Duitse bedrijven die genoteerd staan op de Amerikaanse beurs. De kosten voor "compliance" bedroegen gemiddeld \$8 miljoen (€6,6 miljoen) maar dat leverde weinig verbeteringen op in de activiteiten of het vertrouwen van beleggers, aldus Glaum.



VRACHTVEILIGHEID

EEN VEILIGHEIDSNET VOL GATEN

De veiligheid van de logistieke keten naar de Amerikaanse markten is zo lek als een zeef, zo blijkt uit een driejarige Amerikaanse overheidsstudie. Het niet-gepubliceerde verslag, dat Associated Press kon inzien, vermeldt veiligheidsproblemen bij privé-havenoperators, transportbedrijven, vrachtwagenchauffeurs en spoorwegmaatschappijen. Zo konden vrachtcontainers tijdens het transport in het geniep geopend worden om er zaken uit te halen of aan toe te voegen, waardoor ook terroristen gevaarlijke materialen zouden kunnen importeren, aldus de studie van het "Homeland Security Department".

GLOBALISATIE

DENK LOKAAL, AGEER MONDIAAL

De betekenis van "globalisering" is geëvolueerd van goedkope overzeese productie naar het vestigen van back-office-processen in het buitenland en het concept verandert nog steeds, zo blijkt uit de CEO Briefing 2006 van de Economist Intelligence Unit. De studie is gebaseerd op een enquête bij 555 leidinggevenden waarvan 40% CEO was en wees uit dat klanten in opkomende markten steeds veeleisender worden en ook belangrijker worden voor de inkomsten van Westerse bedrijven. Tijdens de komende jaren zullen de overzeese markten meer aandacht blijven opeisen dan de binnenlandse markten, zo bleek uit de studie. Tezelfdertijd neemt de concurrentie van overzeese en binnenlandse rivalen toe op elke markt, aldus het rapport dat gesponsord werd door UK Trade & Investment, een overheidsorganisatie die Britse bedrijven ondersteunt die internationaal actief zijn.



REGLEMENTERINGSRISICO'S VOORTDUREND VERAN- DERENDE REGELS

Het risico van regelgeving is de belangrijkste bedreiging voor de zakenwereld en vormt een grotere bron van ongerustheid dan het risico van landen, markt en krediet, terrorisme en natuurrampen, zo blijkt uit een studie van de Economist Intelligence Unit. Op basis van een enquête bij 230 senior risk managers bleek dat 90% van de leidinggevenden verwacht dat de kosten voor het voldoen aan de regelgeving tijdens de komende drie jaar zullen stijgen. Van hen verwacht meer dan één derde dat de kosten aanzienlijk de hoogte in zullen gaan. De studie wees uit dat reglementering onvoorziene gevolgen heeft voor de bedrijven en dat executives ervan overtuigd zijn dat het uiteindelijk de klant zal zijn die het gelag van de stijgende reglementeringskosten zal moeten betalen. Het rapport concludeerde dat regelgeving in grote mate overzeese investeringen afschrikt. 57% beweert dat hun visie op de reglementaire last een belangrijke factor is in hun beslissing om in het buitenland te investeren.

ATRADIUS

PAYMENT PRACTICES BAROMETER

Uit een onderzoek dat Atradius uitvoerde in samenwerking met marktonderzoeksbureau Psychonomics en de Financial Times Deutschland, blijkt dat Belgische bedrijven vaker met vertraging betalen dan hun concurrenten in onze buurlanden.

Voor het onderzoek ondervroeg Atradius 1.200 financieel verantwoordelijken in bedrijven in zes landen: Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Italië, Nederland en België. De vragen hebben betrekking op het betaalgedrag van de ondernemingen. 48% van de ondervraagde Belgen gaf aan dat betaalvertragingen op de thuismarkt "zeer vaak" of "eerder vaak" voorkomen. De gemiddelde vertraging loopt op tot vijftien dagen. Alleen in Italië gebeurt dat nog meer frequent. De Belgische respondenten menen bijgevolg dat het betaalgedrag van hun buitenlandse zakenpartners correcter verloopt.

In 58% van de sectoren op de Belgische markt komt verzuim van betaling voor, al zijn dat uitzonderingen.

Eveneens opvallend is dat, volgens het onderzoek, de Belgische bedrijven veel minder dan de ondernemingen uit de buurlanden stappen nemen om zich te beschermen tegen betalingsrisico's. Slechts 60% van de Belgische bedrijven opteert voor bescherming. Dit is weinig, te meer daar België een exportland is (vreemde debiteuren) en omdat het aantal faillissementen vrij hoog ligt.

Duitsland	79 %	Verenigd Koninkrijk	70 %
Nederland	79 %	Italië	62 %
Frankrijk	70 %	België	60 %

Michel Beke, country manager Atradius Belgium: "Het betaalgedrag van ondernemingen bepaalt in belangrijke mate de economische aantrek van een land. Bedrijven verkiezen zaken te doen in contreien waar ze geen problemen hebben met het innen van de facturen en hun financiën accuraat kunnen plannen."

Als we naar het buitenland kijken, dan wordt het betaalgedrag van ondernemingen in de Duitstalige landen (Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland) sterk gewaardeerd. De Italiaanse bedrijven slepen dan weer een zeer slechte reputatie achter zich aan. Het betaalgedrag van de Franse ondernemingen ging er de afgelopen maanden op achteruit.

De betaalgewoonten in Europa zullen door Atradius en Psychonomics & The Financial Times Deutschland op een permanente manier verzameld worden. De Atradius Payment Practices Barometer zal twee keer per jaar verschijnen. Dit zijn de eerste resultaten die kenbaar gemaakt worden. Zowel objectieve (hoe lang duurt het voor klanten betalen) als psychologische (hoe schatten bedrijven de betalingsgewoonten in de verschillende landen in) gegevens worden verzameld. Aangezien deze gegevens met regelmaat geïnventariseerd worden, is de evolutie over de tijd zichtbaar.

Een kopie van de Atradius Payment Practices Barometer kunt u downloaden op www.atradius.be.

DE BEURS



2006

Sinds 20 jaar vormt Initiatives het Waalse platform waar zij, die ondernemingen creëren en ontwikkelen, elkaar ontmoeten. Ten dienste van haar regio ondersteunt en promoot Initiatives sinds 20 jaar de Waalse ondernemingsgeest en dit in samenwerking met de Waalse Regio. In dit bruisende forum treft de ondernemer alle elementen die zijn initiatieven kunnen ondersteunen: oriëntatieconsultants, vakgenoten ter ondersteuning, mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen, een positieve, motiverende sfeer.

Het centrale thema voor de editie van 2006 luidt "Durf Ondernemen!"

Initiatives 2006 zal de nadruk leggen op de noodzakelijke ondernemingsgeest die nodig is om de Waalse regio te promoten. In kader van het Marshall plan van de Waalse regering zal een platform van 600m² al diegenen die wensen te ondernemen samenbrengen; starters, overnemers van bedrijven, bedrijfsleiders die hun activiteit wensen te laten groeien.

Met haar slogan «Durf risico's nemen!» zal Atradius weer ruimschoots de beurs Initiatives ondersteunen, u kan er kennis maken met ons lokaal team alsook met een vertegenwoordiging van Atradius Collections!

Voor een gratis inkomkaart surft u naar onze website www.atradius.be.





KREDIETLIMITEN: VOORTAAN PER E-MAIL!

Als u dat wilt, kunt u uw kredietlimietbeslissingen voortaan per e-mail ontvangen in plaats van per post of per fax. Deze nieuwe service heet Electronic Delivery Output (EDO). U krijgt dan een pdf-document toegestuurd, dat er net zo uitziet als de bekende limietbeslissingsbrief.

Er zitten veel voordelen aan deze nieuwe optie. Allereerst hebt u de kredietlimietbeslissing sneller. Verder raakt zo'n elektronische bijlage minder snel zoek dan een brief en kunt u hem gemakkelijk in uw computer opslaan (bij de andere klantgegevens) of doorsturen aan collega's. Uitprinten kan natuurlijk ook.

Meld u nu aan!

Bent u geïnteresseerd, volg dan deze procedure:

1. Log in op Serv@Net en selecteer de optie Polis en vervolgens Contactpersonen. U krijgt dan een lijst te zien met alle contactpersonen van uw organisatie.
2. Klik in de lijst op 'Kredietlimieten'. Staat dit type contactpersoon er niet in, kies dan het type 'Hoofdcontact'.
3. Voer het e-mailadres in dat u wilt gaan gebruiken. Vink 'In gebruik' aan en klik op Verwerken.
4. Het veld Status e-mailadres toont nu de melding Inactief. Dit klopt.
5. U krijgt nu een e-mail op het gekozen e-mailadres. Hierin staat een hyperlink naar Serv@Net. Klik hierop en log in met uw gebruikelijke user-ID en paswoord. Klik vervolgens in het bevestigingsscherm op 'Accepteren'. Vanaf nu worden alle kredietlimietbeslissingen en -intrekkingen per e-mail aan u verzonden.
6. Wilt u alles in de toekomst toch weer per post ontvangen?

Haal dan het vinkje weg dat u bij stap 3 heeft gezet en klik weer op Verwerken.

Bent u geen Serv@Net-user, maar wilt u toch gebruikmaken van deze dienst?
Of wilt u meer informatie?

Neem dan contact op met de **Customer Service** via servatnet.be@atradius.com
of **03 202 44 76**



8 _ HORIZONTEN EXTREME MAKE-OVER

EXTREME MAKE-OVER

RISICO'S VAN RADICAAL
EEN ANDERE WEG INSLAAN



> Ga naar eender welk zonnig oord en u zult zien dat TUI, de grootste reisagent van Europa, daar ook is. Het gekende halvemaanvormige logo van het bedrijf, wat op een glimlach moet lijken, is bijna overal aanwezig waar reizigers gaan. Maar enkele jaren geleden was het bedrijf achter dat ontspannen logo actief in een veel hardere en vuilere sector en industrieën uit de „oude economie“ zoals mijnbouw, olie-ontginning en metaalproductie.

Snelle ommekeer

De overschakeling van TUI van de traditionele, zware industrieën naar toerisme is één van de meer radicale voorbeelden van de metamorfose van een bedrijf. Het begon allemaal in het midden van de jaren 1990 toen de voorganger van het bedrijf, Preussag, besliste dat staal, kool, uranium, metaalbewerking en vrachtlogistiek té cyclisch waren en dat de toekomst te vinden was in de dienstensector en de technologie. Preussag ontdeed zich systematisch van zijn voormalige activiteiten en verwierf er nieuwe. Ondertussen herdoopte men het bedrijf tot TUI. Tegen 2005 kwam 75% van de inkomsten van de groep uit het toerisme in vergelijking met 32% in 1998.

Bij deze volledige ommekeer volgde Preussag/TUI een strategie die slechts weinig bedrijven eerder al volgden. Nokia, het Finse bedrijf dat synoniem is met GSM-toestellen, startte eigenlijk als papierfabrikant en maakte pas twintig jaar geleden zijn eerste GSM. Blikjesfabrikant American Can werd later Primerica, actief in de financiële dienstverlening. Staal-fabrikant US Steel werd USX toen het zich aan de olie waagde. En International Harvester, dat landbouwuitrustingen vervaardigde, werd Navistar, vrachtwagenbouwer.

Het onderscheidende kenmerk van de omtovering van TUI is de recordsnelheid waarmee alles gebeurde. Gedurende een periode van zes jaar werd het hele senior management grondig hervormd en alleen CEO Michael Frenzel bleef over van het oorspronkelijke topteam. „Geen enkel Duits bedrijf onderging ooit eerder zo'n

opvallende transformatie,“ zegt het bedrijf. „Een nationale economie kan er decennia over doen om een dergelijke transformatie te voltooien.“

Snelheid en grondigheid hebben echter ook hun nadelen. TUI stelde alle hoop voor de toekomst op het toerisme, een sector die het hard te verduren kreeg door de terroristische aanslagen op 11 september 2001 en de SARS-epidemie. „De voornaamste risico's werden weergegeven in de ratio's, zoals de bedrijfsmarges, die daalden nadat de toeristische sector geraakt werd door terrorisme, pandemieën en natuurrampen,“ aldus TUI-woordvoerder Kuzey Esener.

Risicovolle business

De meeste bedrijven die van de ene sector overschakelen naar de andere, doen dat stap voor stap en ze kiezen meestal ook voor een aanverwante activiteit in de plaats van een vol-

ledig nieuwe. Apple Computer, bijvoorbeeld, maakt nog steeds de Macintosh-computer waardoor het zo beroemd werd maar is nu nog meer gekend door zijn digitale muzikspeler iPod. Het bedrijf verkocht meer dan 6 miljoen stuks tijdens het vierde kwartaal van 2005 in vergelijking met 2 miljoen tijdens dezelfde periode van het vorige jaar, en er gaan aanzienlijk meer iPods over de toonbank dan Macs.

Van hotel tot champagne

Ook de Franse Taittinger-groep, gekend voor zijn champagnelabel, maakte gebruik van zijn standingvolle imago en waagde het in de hotelsector door de overname van de Société du Louvre en de 14 bijbehorende luxehotels. De Britse low budget-luchtvaartmaatschappij EasyJet voegde autoverhuur, hotels en internetcafés toe aan zijn hoofdactiviteiten. En het Britse Rolls Royce verliet de autoproductie maar bleef toch bij zijn leest door automotoren

EEN IMAGO HERWERKEN

BLAUWE MAANDAG

Toen PwC in de zomer van 2002 zich voorbereide om zich los te scheuren van audit- en belastingfirma PriceWaterhouseCoopers, kondigde het aan dat het de naam „Monday“ zou gaan dragen en \$110 miljoen zou uitgeven om de nieuwe merknaam in te burgeren. Het wilde duidelijk een onderscheid maken met de auditsector – wat ook wel belangrijk was na het Enron-schandaal. Maar de verandering werd op grote hilariteit onthaald naarmate de commentatoren het steeds maar hadden over het feit dat maandag wel de meest gehate dag van de week was. Binnen de twee maanden werd de naam weggeschoven. „Als je problemen hebt met je reputatie, dan kan een naam op zich het probleem niet oplossen,“ aldus Jenny Rayner, een reputation risk consultant

in het VK. De les die PwC Consulting leerde, geldt ook voor alle bedrijven die hun imago proberen te herwerken: om succesvol te zijn, moet een imagohervorming rekening houden met een aantal doelgroepen.

VROEGE COMMUNICATIE

„Er zijn heel wat mensen die een bedrijf met zich mee moet krijgen – niet alleen investeerders en analisten maar ook het eigen personeel“, verklaart Stephen Clark van Ogilvy in Londen. „Bij het herwerken van een merk moeten klanten, leveranciers, zakenpartners, regelgevende instanties, aandeelhouders en analisten betrokken zijn“, voegt Basil Thomas van Hesleden Partners er nog aan toe. „Heel wat bedrijven trappen in de val van foutieve communicatie.“



EVOLUTIE

Een volledig op diensten gericht bedrijf kan onverwacht opduiken uit een industrieel conglomeraat

te gaan vervaardigen. “Verandering heeft meer kans op succes wanneer het traag gebeurt in de plaats van in één klap,” aldus Francis Ingham van het Chartered Institute of Public Relations in de VK.

Een sprong in het diepe gaat daarentegen gepaard met risico's. Het duidelijkste risico is dat een bedrijf het risico loopt teveel te betalen voor nieuwe eigendommen. Zo vonden analisten dat Vivendi Universal, dat oorspronkelijk een Frans waterbedrijf was en uitgroeide tot een enorm media-imperium, te veel betaalde voor heel wat media-activa. CEO Jean-Marie Messier, de man achter de uitbreiding, werd uiteindelijk ontslagen en sindsdien deed het bedrijf heel wat bezittingen van de hand.

Ver weg

Een ander risico is dat het bedrijf wat té ver van de gekende weg afdwaalt. Sir Richard Branson, de Britse zakentoon, breidde zijn merk Virgin met succes uit van de kenmerkende luchtvaartmaatschappij naar een duizelingwekkend gamma bijkomende activiteiten. Het bedrijf deed het goed in de luchtvaart, het toerisme en de muziek, wat samenhangt met de focus op reizen, entertainment en lifestyle. Maar het uitstapje naar de frisdranken met Virgin Cola en een nieuwe cosmeticalijn deden het minder goed.

Veel hangt af van de controle die men behoudt over de levering van het nieuwe product of de nieuwe dienst. De ervaring van de Virgin-groep als spoorwegoperator in het VK is zo'n geval. Heel wat van de kwaliteit van de dienstlevering was in handen van de Engelse aanbieder van de spoorweginfrastructuur en dat leidde niet altijd tot de beste resultaten. “Bedrijven mogen niet te veel in het ongewisse laten, ze moeten voldoende controle behouden,” zegt Andy Pharoah, hoofd bedrijfspraktijken voor Europa, het Midden-Oosten en Afrika bij Hill & Knowlton. “Wanneer een bedrijf een nieuwe sector aandoet met nog té veel onzekerheden, dan kan het ook zijn bestaande merken schade toebrengen.”

NIEUWE GRENZEN

PREUSSAG / TUI

De metamorfose van Preussag startte met de overname van Hapag-Lloyd, TUI Deutschland en FIRST Reisebueros tussen 1997 en 1999. Ze ging verder met de aankoop van Thomson Travel, Nouvelles Frontières en Fritidsresor tussen 2000 en 2002. In 2002 werd het bedrijf TUI gedoopt.



VIRGIN GROUP

De groep omvat ongeveer 50 bedrijven die allemaal gebruik maken van het merk dat opgericht werd door mediatycoon Richard Branson. De meer gekende activiteiten zijn Virgin Atlantic Airways, Virgin Megastores, Virgin Trains, Virgin Radio en het onwaarschijnlijke Virgin Brides, een winkel met bruidsmode.



Voor meer informatie over bedrijven die van richting veranderen of een nieuwe identiteit aannemen, ga naar www.atradius.be/compass

Een ander risico ligt in het integreren van een nieuwe activiteit, in het bijzonder wanneer deze veraf ligt van de kernactiviteit van het bedrijf. "Wanneer de nieuwe markt niet overeenstemt met de sector kennis van het bedrijf zal dat problemen opleveren voor het overbrengen van de voordelen van de bestaande activiteit naar de nieuwe aanwinst," aldus Basil Thomas, voorzitter van Hesleden Partners, een reputatie-adviesbureau. "Dat proces is ongelooflijk moeilijk, eens te meer wanneer het over te nemen en het overnemende bedrijf uit verschillende sectoren komen."

Sprong in het diepe

Bedrijven ondervinden soms aan den lijve welke problemen hun nieuwe sectoren met zich meebrengen. Restaurantketens die spelegoed aan kinderen verdelen of die T-shirts en andere producten met hun logo erop verko-

pen, zijn verstrikt geraakt in problemen rond productaansprakelijkheid en toevoerketens die ze niet hebben in hun hoofdactiviteit, zo merkt Jerry Rayner, directeur van Abbey Consulting, op. Zelfs de werkomstandigheden waarin de goederen vervaardigd worden, kunnen een probleem vormen. "Het is belangrijk om alle aspecten te bekijken en te beslissen of de risico's aanvaardbaar zijn," zo verklaart ze.

Bovendien reageren beleggers en analisten vaak slecht op radicale veranderingen. "De mensen moeten de logica snappen van een uitbreiding naar een nieuwe sector", vindt Stephen Clark, hoofd bedrijfspraktijken bij Ogilvy in Londen. "Het ouderwetse conglomeraat veroorzaakte wat verwarring omdat de mensen niet altijd een identiteit konden kleven op een bedrijf dat betrokken was bij heel wat losse activiteiten. Daarom houden

de financiële markten niet meer zo van conglomeraten."

Met het oog op de risico's van nieuwe activiteiten hebben bedrijven die geconfronteerd worden met een verzadigde markt eerder de neiging om geografisch te gaan uitbreiden. Financiële dienstverleners, die steeds meer op zoek gaan naar nieuwe markten in opkomende economieën, vormen daar een goed voorbeeld van, zegt Cary Depel, waarnemend voorzitter van het Institute of Risk Management. Of ze nu uitbreiden naar nieuwe sectoren of nieuwe streken, bedrijven besteden tegenwoordig meer aandacht aan hun identiteit dan ooit tevoren. De kernactiviteiten worden veel vaker hervormd en het groeiproces van de identiteit gaat voortdurend door. "Bedrijven hervormen hun kernactiviteit routineus en in sommige gevallen gebeurt dat zelfs bijna jaarlijks", merkt Clark van Ogilvy op. <



VORMVERANDERING
Een metamorfose in de zakelijke wereld is meestal een gradueel proces

HET GROTE PUBLIEK OVERSTIJGEN

SUCCESVOLLE KLEINHANDELAARS NEMEN AFSCHIED VAN MARKETING VOOR DE MIDDENMOOT EN RICHTEN ZICH OP MEERDERE SEGMENTEN, VOORNAMELIJK KLANTEN UIT DE RIJKERE KLASSE

> „Mind the Gap”. Eén van de meest succesvolle Amerikaanse winkelketens uit de jaren 1990, Gap Inc, kwam met knappe, casual kledij voor een uiteenlopend publiek net toen “business casual” de dresscode op kantoren overnam en safaribroeken aan terrein wonnen als vrijetijdskledij. Het liep storm en de verkoop steeg van \$1,9 miljard in 1990 naar \$11,6 miljard in 1999. Maar mooie

liedjes duren niet lang. Tegen 2000 begon de middenmarkt te verbrokkelen doordat de klanten manieren zochten om zichzelf individueler uit te drukken. De verkoop van de Gap-winkels daalde met 12% in 2001, 7% in 2002 en 5% in 2005. Het bedrijf begon winkels te sluiten en in januari 2006 waren er nog 1.335 winkels van Gap North America over, ongeveer een vierde minder dan tijdens

de piekperiode. Gap was ver verwijderd van de grillen van de modewereld en belandde aan de verkeerde kant van een grote trend. De prijzen die Gap hanteert zijn middelmatig en de producten zijn noch luxueus noch noodzakelijk. Men noemt het ook wel het Hightower-probleem naar de Texaanse politicus Jim Hightower die in een andere context de uitspraak

Voor meer informatie
over Retail Therapy, zie

www.atradius.be/compass

OVERLEVEN

„There’s nothing in the middle of the road but yellow stripes and dead armadillos“ deed.

Het Hightower-probleem is niet uniek voor Gap, noch voor kledingwinkels noch voor de Verenigde Staten.

De Franse keten Carrefour en de Engelse tegenhanger Tesco waren allebei gekende merken – stabiel, maar niet zo spannend.

Deze Europese bedrijven weken wat af van de middenmoot en neigden naar de goedkope kant. Ze liepen het risico basisproducten te worden.

Gepersonaliseerd marketingprogramma

Ze slaagden er evenwel in het dode punt te vermijden door voordeel te halen uit technologie en meer rigoureuze en doelgerichte marketing in te voeren. Het resultaat was een betere verkoop en een hoogstaande reputatie. Geen van beide bedrijven veranderde het productenaanbod of de prijzen drastisch, de middenmarkt is immers waar de meeste klanten zich bevinden. Maar door een gepersonaliseerd marketingprogramma in te voeren, slaagden ze erin de waarde bij de klanten op te krikken en een imago op te bouwen van meer dan gewoon een grote keten.

Het Franse Carrefour is bijvoorbeeld één van de reuzen in de handelssector wereldwijd, sinds 1999 staat het constant op de tweede plaats na Wal-Mart in de wereldwijde ranglijsten. Begin 2006 opende het bedrijf haar 217de hypermarkt in Frankrijk en de 73ste in China. In 2005 bedroeg de verkoop net geen € 74,5 miljard in 35 landen. Het bereikte deze status door de klantenbasis van dichtbij te bestuderen en in te delen, verklaart Guy Yraeta, hoofd van de Franse hypermarkten van de keten. „Recentelijk hebben we de knowhow ontwikkeld om het gedrag van de klant te doorgronden en dit inzicht toe te passen bij het nemen van zakelijke beslissingen“, vertelde hij tijdens de Carrefour Investor Day in 2005.

Meer specifiek gebruikte het bedrijf het klantenkaartprogramma om informatie over de klant te verzamelen: Hoe gevoelig is de klant voor prijs? Voor welke producten is hij

VECHTEN MET DE REUZEN OM MARKTAANDEEL

De zaken worden steeds moeilijker voor kleine winkels in de hoofdstraten doordat de grote ketens hun klanten weglukken. In Groot-Brittannië sloten tussen 1997 en 2005 20.000 onafhankelijke winkels hun deuren, dat zijn er meer dan 50 per week, zo verklaart het Forum for Private Businesses, een handelsorganisatie voor kleine en middelgrote ondernemingen. Het Forum voegt er nog aan toe dat ketens vier maal meer verkopen per winkel dan onafhankelijke zaken. Hetzelfde geldt voor zelfstandigen in heel Europa. Om de concurrentiestrijd aan te gaan, leggen de kleine winkels de nadruk op een persoonlijke bediening. „We dringen niets op, we geven gewoon advies,“ zo zegt Guido Waas, managing director van de Rotterdamse kledingzaak It Takes Time. „In onze selectie kijken we niet uit naar merken, wel naar iets speciaals.“ Zelfstandigen proberen ook non-conformisten te lokken door excentrieke stukken te verkopen. „We nemen onszelf niet altijd zo serieus“, zegt Evelyn Hammerstroem, managing director van de eigenzinnige kledingwinkel Jades in Düsseldorf. Wie zich op de massa richt, kan mogelijk van het beste van twee werelden genieten: schaaleconomie die niet beschikbaar is voor kleinere bedrijven en de middelen om shoppers van hun kwaliteit te overtuigen. Maar geen van de twee kan aan de basis helpen behalve wanneer grote winkeliers hun merkimago opkrikken.

het meest prijsgevoelig? Op welke dagen en wanneer doen ze boodschappen? Hoe combineren ze verschillende categorieën? Door de antwoorden op deze vragen te analyseren, kon Carrefour de marketingbenadering aan de verschillende segmenten aanpassen. Om de inspanningen verder toe te spitsen op verschillende winkelformaten en landen en de beste praktijken te delen met het netwerk van outlets, introduceerde Carrefour op bedrijfsniveau gemeenschappelijke technologieplatformen. Dat krikte het imago bij de klanten via het netwerk van winkeliers op.

Over het kanaal

Een gelijkaardige benadering werd toegepast in Groot-Brittannië waar Tesco bijna synoniem is voor supermarkt. Net zoals Carrefour verzamelde Tesco gegevens over de klant om doelgericht aan marketing te kunnen doen. De analyse van de klantenkaartinformatie wees uit dat de top 5 procent van de klanten verantwoordelijk was voor 20 procent van de verkoop van het bedrijf, terwijl de

onderste 25 procent slechts 2 procent van de inkomsten binnenbracht. Tesco reageerde met speciale acties voor topklanten, zoals bonnen voor hun favoriete producten en voordelen zoals parkeerbedienden. Tesco richtte ook lifestyle—magazines op voor verschillende groepen klanten.

Net zoals Carrefour ondersteunde Tesco zijn klantengericht imago met een aanzienlijke investering in informatietechnologie. Zo creëerde Tesco een netwerk tussen de weegschalen in de winkels waardoor het bedrijf de prijzen snel kon aanpassen aan veranderende marktomstandigheden en klanten vragen voor de manager konden invoeren.

Dankzij deze maatregelen hebben beide bedrijven het lot van Gap kunnen vermijden. Geavanceerde technologie stelt de winkelmanagers in staat om het gedrag van de consument bij te houden en erop in te spelen via promoties en aanbiedingen. Als resultaat is de waarde van deze winkelketens tijdens het voorbije decennium de lucht ingeschoten, ver boven de slachtoffers op de middenweg. <

BEDRIJFSRISICO'S AFWEGEN

CHIEF RISK OFFICERS WERKEN STEEDS MEER AAN DE COÖRDINATIE VAN DE REACTIE VAN BEDRIJVEN OP EEN BREED GAMMA RISICO'S. VAAK ECHTER HEERST ER VERWARRING OVER WIE NU UITEINDELIJK VERANTWOORDELIJK IS.



**MARIE DEQUAE,
CRO VAN BEKAERT,
EEN BELGISCHE FABRIKANT
VAN DRAADBEEKLEDING**

Omgaan met de risico's van het uitbesteden van de productie van onderdelen en componenten



> Vijf of zes jaar geleden zou het moeilijk geweest zijn om een bedrijf te vinden met een chief risk officer. Nu zijn CRO's volgens de Global Association of Risk Professionals steeds talrijker aanwezig in het management van grote, gekende bedrijven. Is dat een teken van vooruitdenken, een innovatieve reactie op nieuwe behoeften in het moderne bedrijf? Of is het een geval van organisatieneel gewauwel waarbij oude functies een mooie nieuwe titel krijgen?

Risicobeheer is immers niets nieuws. Elke manager en zelfs elke werknemer zou belangrijke beslissingen moeten aanpakken met aandacht voor de mogelijke risico's en voordelen. Wat wint een bedrijf bij het institutionaliseren en centraliseren van een element dat cruciaal is voor het succes van elk bedrijf?

Verspreide verantwoordelijkheid

Chris Thom, CRO bij MasterCard International, geeft daar graag antwoord op. Hij zegt dat een goede CRO niet zozeer de verantwoordelijkheid opstapelt maar ze eerder coördineert en verspreidt.

"Ik sta 100% achter het idee dat risicobeheer niet gecentraliseerd zou moeten worden," zegt hij. "Elke individuele line manager moet aansprakelijk zijn voor zijn eigen risico's." Thom vindt coördinatie belangrijk omwille van nog twee redenen. Grote bedrijven moeten in staat zijn om ideeën en lessen over te brengen naar een wereldwijd netwerk van werknemers. Deze benadering is mogelijk wanneer er een gemeenschappelijke structuur en woordenschat bestaat voor het omgaan met de risico's. Daarnaast is er een reële dreiging afkomstig van de som van de kleine risico's in een wereldwijd bedrijf. Een senior manager die risico's afmeet en aanpakt kan cruciaal zijn om een overzicht te behouden. "Risico's kunnen klein zijn in individuele units," zegt Thom. "Maar in het totaal zijn ze wel aanzienlijk".

Het lijkt ook als een paal boven water te staan dat de risico's voor de hedendaagse

wereldwijde bedrijven steeds gevarieerder en complexer worden. Bovenop de traditionele zorgen over het verzekeren van fysieke eigendommen en het inschatten van het kredietrisico breiden bedrijven nu hun bereik uit naar meer onvoorspelbare landen en markten waardoor ze geconfronteerd worden met politieke, macro-economische en milieurisico's die volledig nieuw zijn voor hen. In heel wat gevallen gaat die uitbreiding ook gepaard met uitbesteding, franchising of andere externe regelingen. Dat betekent vaak dat belangrijke elementen, zoals productienormen en merkbeheer, in handen van externe partijen zijn. "Vroeger vervaardigden en verkochten we alles zelf. Vandaag gebeurt hetzelfde maar we besteden bepaalde elementen ervan uit," zegt Marie Dequae, CRO bij Bekaert, een Belgische fabrikant en ontwikkelaar van materialen en bekledingen voor draden en kabels. "Het is goedkoper maar je hebt geen controle over de productie. Het risico dat er iets misgaat is dus groter."

Risico's van nieuwe technologie

Technologie is een ander vanzelfsprekend domein dat voor nieuwe risico's zorgt. Steeds meer basisprocessen uit het bedrijfsleven vertrouwen op goed gerunde en geïntegreerde computersystemen. Technologie maakt het ook mogelijk om bepaalde zakelijke processen uit te besteden. Naast de betrouwbaarheid van de dienst is ook veiligheid een enorm probleem – niet alleen voor interne bedrijfsgegevens maar ook ter bescherming van de privacy van de klant. Daarnaast vormen de complexiteit van financiële instrumenten, de globalisering en onderlinge afhankelijkheid van financiële markten en grotere zorgen over interne fraude in de nasleep van Enron en WorldCom allemaal goede redenen om een positie op te richten die de risicoblootstelling over het hele bedrijf coördineert.

Wie is de baas?

De breedte van de opdracht van een CRO,

samen met het feit dat die positie gloednieuw is kunnen voor problemen zorgen. In een organisatie waar de chief financial officer, de chief technology officer en andere senior managers vinden dat ze de belangrijkste factoren zijn voor risicobeheer kan een CRO op weerstand stuiten of verwarring zaaien. Het is dus van cruciaal belang om de juiste plaats te vinden voor de CRO in de hiërarchie van het bedrijf en ervoor te zorgen dat de bijbehorende bevoegdheden worden toegekend. Er bestaat helaas geen unieke, ideale oplossing. Bij Bekaert rapporteert Dequae aan de CFO terwijl Thom bij MasterCard bij de CEO rapporteert. Dequae: "In elk geval is het belangrijkste niet waar de functie zich op een organogram bevindt maar hoe de coördinatie in de praktijk wordt uitgevoerd. Het is niet het rapporteren maar wel hoe het écht werkt wat belangrijk is. Je moet goede contacten hebben op hoog niveau, je komt in aanraking met elk belangrijk element van het bedrijf dus je hebt goede contacten nodig, ook lager in de organisatie", zegt ze.

Dequae herinnert zich een probleem dat ze zo'n tien jaar geleden doorworstelde toen de safety manager van Bekaert ervan overtuigd was dat hij eigenlijk de risk manager van het bedrijf was. "Hij keek naar zijn plaatselijke standpunt maar zag mijn bredere input niet. Het heeft tijd gekost om hem te overtuigen maar uiteindelijk slaagden we erin samen te werken." Haar verhaal bevestigt het feit dat een CRO het wiel niet opnieuw moet uitvinden. De CRO brengt een bedrijf eerder tot een betere coördinatie en standaardisering van de benadering van risicobeheer. Richard Apostolik, voorzitter van de Global Association of Risk Professionals drukt het als volgt uit: "De belangrijkste taak van de risicoprofessional is communicatie."

Dat zou moeten helpen om cynici ervan te overtuigen dat het aanstellen van een CRO niet louter bedrijfsgeblaat is maar dat het wel gewoon leidt tot een beter bedrijf. <

EEN SCHERP BEELD BEHOUDEN

EPSON VK IS ACTIEF IN HET REPRODUCEREN VAN BEELDEN
MAAR ALS HET OP KREDIETCONTROLES AANKOMT,
BLIJFT HET BEDRIJF LIEVER AUTHENTIEK.

➤ Sinds Johann Gutenberg de drukunst in 1452 uitvond, bestaat de reproductie van het geschreven woord en beeld voornamelijk over het aanbrengen van inkt op papier. Door de eeuwen heen zijn de inkt en de vervangende producten verbeterd, de methodes voor het aanbrengen ervan zijn verfijnd en de technologie zorgde voor een snellere en scherpere aflevering van bedrukte pagina's. Maar het basisconcept is min of meer onveranderd gebleven.

Tegenwoordig staan we veraf van uw grootvaders methodes. "We werken aan digitale beeldvernieuwing," zegt Chris Price, Finance Director van Epson UK. Naast het reproduceren van beelden op papier leveren projectoren nu ook beelden af op schermen en de LCD-technologie brengt beelden over op glas. Algemeen gezien richt het bedrijf zich op de reproductie van tekst en beeld, ongeacht de gebruikte drager. Deze kernactiviteit is een steeds waardevoller wordend goed – in het bijzonder nu steeds meer mensen hun eigen afbeeldingen thuis afdrukken, met een steeds toenemende snelheid en kwaliteit.

Strengere kredietcontroles

Epson (UK) is gevestigd ten noorden van Londen in Hemel-Hempstead en is het centrale punt van een multinational bedrijf. Het koopt printers, scanners en projectoren die vervaardigd worden door Seiko Epson-fabrieken in het Verre Oosten en verkoopt ze door aan verdelers in het VK, Ierland, Scandinavië, het Midden-Oosten en Engelstalig Afrika. Het filiaal in de UK heeft kantoren in de Scandinavische landen, Dubai en Johannesburg. Naast de verkoop aan de verdelers, verkoopt Epson UK ook rechtstreeks aan grote winkeliers zoals Dixons, Argos en Comet.

Met zo'n uitgebreid verkoopnetwerk dat goed is voor een jaarlijkse verkoop van £400 miljoen vindt Epson kredietcontroles erg belangrijk. Het kredietcontroleteam van het bedrijf, dat bestaat uit vier personen, behandelt continu

ongeveer 250 accounts. Een SAP-systeem voor het plannen van de bedrijfsmiddelen houdt de binnenlandse en internationale handel bij.

Internationale handelsrisico's

Strikte beperkingen op de kredietblootstelling zorgen ervoor dat het systeem vlot werkt. "Elke klant krijgt een kredietlimiet die strikt beheerd wordt," zegt Price, accountant van opleiding. "Het inningsteam heeft doelstellingen die elke maand bijgesteld worden op basis van de activiteiten van de vorige maand." Daarnaast richt Epson zich ook op het beheeren van de risico's van de internationale handel. "We werken nauw samen met Atradius om het risico beheersbaar te houden. Slechte vorderingen zullen immers uiteindelijk een invloed hebben op onze premies," zegt Price. "Sommige van onze groeimarkten zijn ook opkomende markten die per definitie risicovol zijn. De visie en ervaring van Atradius zijn bijzonder nuttig wanneer we een nieuwe klant willen werven."

De visies van beide partijen op de gepaste kredietlimieten kunnen soms uiteenlopen. Maar meestal kan de gulden middenweg wel bereikt worden. "Wanneer een kredietlimiet van Atradius lager ligt dan wij gepast vinden, gaan we op zoek naar een moedermaatschappij of bankwaarborg voor het onverzekerde deel," aldus Price. De keerzijde van de medaille is dan een strenge controle van de te ontvangen rekeningen, merkt

Price op. "Wanneer klanten hun beloftes niet nakomen of hun kredietvoorwaarden overschrijden, draaien we de kraan dicht en zetten we ze op stand-by tot de rekening aanzuiveren. We bieden altijd concurrentiële voorwaarden dus we rekken ze niet verder uit. Op markten die niet gedekt worden door Atradius en wanneer we geen onherroepelijke kredietbrief kunnen krijgen, vragen we om contante betaling. Anders doen we niet mee. Vermits wij blue-chip kwaliteitsproducten bieden, bevinden we ons in de fortuinlijke positie dat we altijd andere kanalen kunnen vinden."

Atradius is al 12 jaar de kredietverzekeraar van het bedrijf. Tijdens zijn vier en een half jaar bij Epson werkt Price al altijd met dezelfde accountmanager bij Atradius en ze houden contact. De twee bedrijven, samen met AON Trade Credit, de verzekeringsmakelaar van Epson, houden maandelijks een conferentiegesprek om iedereen op de hoogte te houden en nieuwe problemen meteen aan te pakken. Atradius is van de drie grote kredietverzekeraars het meest bereid om een verhoging van de kredietlimiet van een klant te overwegen, aldus Price. "Ze weten dat we de debiteuren van dichtbij opvolgen en dat we snel afhaken bij problemen. Als we een tijdelijke uitbreiding vragen omdat we een specifieke productengroep promoten of een seizoenspiek naderen, dan is Atradius eerder geneigd daaraan toe te geven. <

DIGITALE GRENZEN

Epson is een grote speler op een groot activiteitsveld – en wordt nog elk jaar groter. De hoofdactiviteit, technologieën voor beeldreproductie, is er sterk op vooruit gegaan tijdens de voorbije jaren op het tempo van de voortdurende ontwikkelingen in de andere digitale technologieën van computer, fotografie en opname. Goedkope en compacte hoogwaardige inkjetprinters hebben de grijze reproductie van hun omvangrijke voorgangers vervangen. LCD (liquid crystal display) zorgt voor een revolutie in de beeldkwaliteit op TV-schermen. Ondertussen hebben digitale camera's de ontwikkeling van desktop printen gestimuleerd en projectoren voor het afspeken van DVD's en TV hebben interesse voor home cinema gewekt. Net zoals bij de meeste elektronica gaat de trend zowel in de richting van beter als goedkoper.

DOOR ROBIN COBB

OVER EPSON

Epson (UK) Ltd is één van de vijf verkoopbedrijven van Epson in Europa. Deze bedrijven zijn dochtermaatschappijen van een holdingbedrijf in Amsterdam, Epson Europe BV. Dat is op zijn beurt een filiaal van Seiko Epson Corporation met hoofdzetel vlakbij Tokio. De groep stelt zo'n 98.000 mensen tewerk in 107 bedrijven over de hele wereld. De Europese bedrijven zijn samen goed voor ongeveer 30% van de totale bedrijfsinkomsten van € 11 miljard.



KREDIET EN VERKOOP, ALS TWEE HANDEN OP ÉÉN BUIK!

“HET KOMT EROP AAN DE BUSINESS NIET TE WEIGEREN, MAAR OM EEN MANIER TE VINDEN OM ‘JA’ TE ZEGGEN”.



> Deze en vele andere oneliners gaven het tempo aan op het Atradius seminarie met Abe WalkingBear Sanchez in de hoofdrol. Hieronder een artikel over het “Sanchez Profit System Credit Cycle Model”, één van de theorieën die Abe ons voorschotelde.

Krediet is positief

Het krediet- en invorderingsdepartement werd te lang gezien als iets negatiefs, een kostenpost en een noodzakelijk kwaad. In dit hoofdstuk stelt WalkingBear zijn visie op krediet voor als iets positiefs, een winstpost, een commercieel hulpmiddel voor het binnenhalen van verkopen die anders verloren zouden gaan. Volgens hem is krediet geen boekhoudfunctie, maar een verkoopsondersteunende functie.

Handelsschulden zijn soms goed voor tot 40% van de activa van een onderneming – en toch

is dit het meest onbegrepen, ondergebruikte en ondergewaardeerde aspect van zakendoen. Het wordt nog steeds gezien als het ‘lelijke eendje van de boekhouding’ of vaak ook als verkoopsbelemmerende factor.

In de huidige context is dit een complete misvatting. De tijd waarin krediet een voorrecht was, is al lang vervlogen. Uiteraard zorgt kredietverstrekking voor kosten en risico's, maar ondernemingen bieden het aan omdat:

1. Klanten erom vragen.

Ze vragen u om hen de tijd te geven om te controleren of ze wel degelijk de goederen of diensten ontvangen die ze hebben besteld en om de facturatie te verwerken. Zelfs bedrijven met kassaverkoop – zoals kleinhandelaars – vragen krediet van hun leveranciers.

2. Er zoiets bestaat als wederverkoop

Er zijn klanten die tijd nodig hebben om aan hun eigen klanten te verkopen en van hen het geld te innen vooraleer hun eigen schuldeisers te betalen.

3. Uw concurrenten het doen.

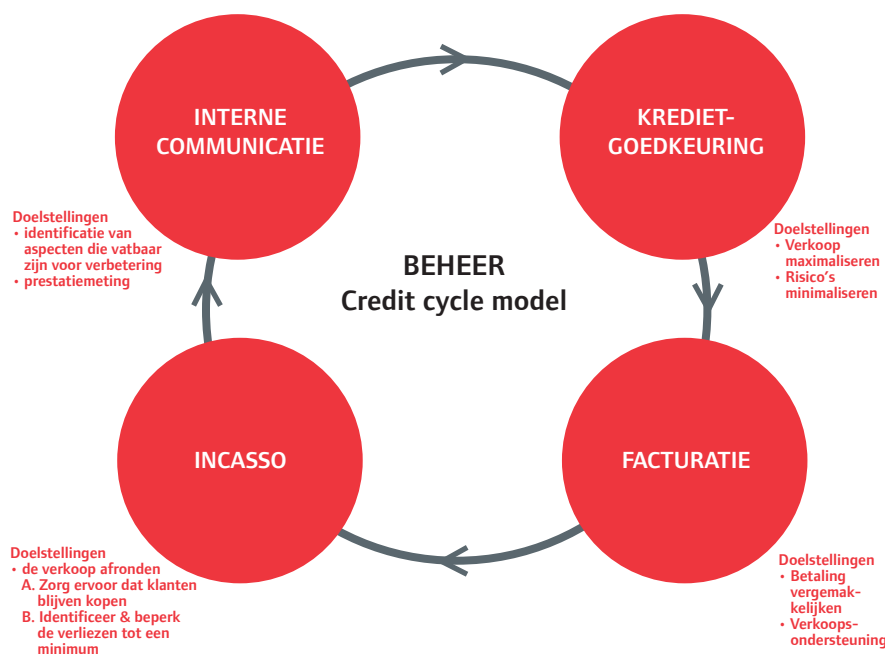
Indien u geen krediet verstrekt, doet iemand anders het wel.

Maar de enige echte reden waarom we krediet verstrekken, is heel eenvoudig: voor het binnenhalen van winstgevend verkopen die anders verloren zouden gaan. Krediet is geen boekhoudfunctie, het heeft alles te maken met verkoop.

Winst door kredietbeheer

Uiteraard zijn er risico's verbonden aan kredietverstrekking, maar men mag nooit in

Het Sanchez profit system credit



MICHEL BEKE EN ABE SANCHEZ

Seminar from Back Office to Corner Office georganiseerd door Atradius



de eerste plaats focussen op risicovermijding. Verkoopsondersteuning is de bestaansreden van krediet en die visie moet de motor zijn achter kredietverstrekking en invordering.

Dit is basisgedachte achter het Profit System of the Credit Management Cycle (zie bovenstaande schema). Uit dit model blijkt dat de kredietfunctie een gesloten lus vormt. Binnen deze cyclus bevinden zich de verschillende componenten van de kredietfunctie – kredietgoedkeuring, facturatie, invordering en interne communicatie (prestatiemeting).

De motor achter de hele cyclus is een einddoelstelling dat de algemene zakelijke strategie ondersteunt en aantoont waarom kosten worden gemaakt. Elke component moet een deeldoelstelling hebben die dan weer de einddoelstelling ondersteunt. Zoals reeds vermeld is het einddoel het veiligstellen van winstgevende verkopen die anders verloren zouden gaan.

Het kredietdepartement moet niet enkel en alleen focussen op invordering. Topprioriteit is kredietgoedkeuring – een manier vinden om ‘ja’ te zeggen aan een potentiële klant en toch verzekerd te blijven van betaling. De doelstelling van kredietgoedkeuring is het maximaliseren van de verkoop en het minimaliseren van de risico's.

We mogen in geen geval op zoek gaan naar redenen om business te weigeren. In dat geval

zijn immers alle inspanningen om de klant zover te krijgen vergeefs; meestal onthouden klanten ook een weigering en vatten ze die op als een persoonlijke belediging.

De volgende fase van de cyclus is de facturatie. Wanneer u niet factureert, zal u ook niet betaald worden. De doelstelling van facturatie is het vergemakkelijken van betaling.

Dan moet u de verkoop nog afronden. Soms wordt dit invordering genoemd, maar zoals krediet wordt dit vaak als te negatief ervaren. Dit hoeft niet zo te zijn – het is gewoon het afronden van de verkoop.

De meest winstgevende verkoop is de terugkerende verkoop. De doelstelling van invordering moet dus in de eerste plaats zijn om de klant te blijven laten kopen bij u en niet bij uw concurrenten. De tweede doelstelling is de problemen in een vroeg stadium te identificeren en de verliezen tot een minimum te beperken. Het draait allemaal rond het ‘beheerst beheren’ van moeilijk inbare vorderingen. Het kost zo'n 8 tot 14 maal meer om een nieuwe klant binnen te halen dan om een bestaande klant te behouden.

De laatste en belangrijkste van de vier kredietcomponenten is interne communicatie – prestatiebeheersing en –meting. Het kredietdepartement heeft voeling met alle andere departementen – verkoop, boekhouding, financiën, exploitatie, leveranciers, klanten. Deze eenheid

is dan ook uitstekend geplaatst om te evalueren hoe de zaken gaan, waar er fouten gebeuren en wat er beter kan. Het gaat hier om een permanente verbetering met het oog op een betere kwaliteit van product en dienst, wat dan weer leidt tot een betere verkoop, minder kosten en meer winsten.

Al te lang beschouwde men krediet als een negatieve kostenpost. Om deze perceptie bij te stellen, moeten we zorgen voor een nieuwe visie op krediet die meer aansluit bij de redenen waarom er in de huidige zakenwereld krediet bestaat. Krediet zou de kern moeten uitmaken van een succesvolle zaak en zou ook een bekommernis moeten zijn van het verkoopteam dat manieren zoekt om de deal rond te krijgen, klanten te blijven laten kopen, verlies door oninbare vorderingen te beheersen en zo uiteindelijk de winst te verhogen.

“We willen ze blijven laten kopen, met het oog op de meest rendabele verkoop – de terugkerende verkoop – om zo goede cashflow te genereren.

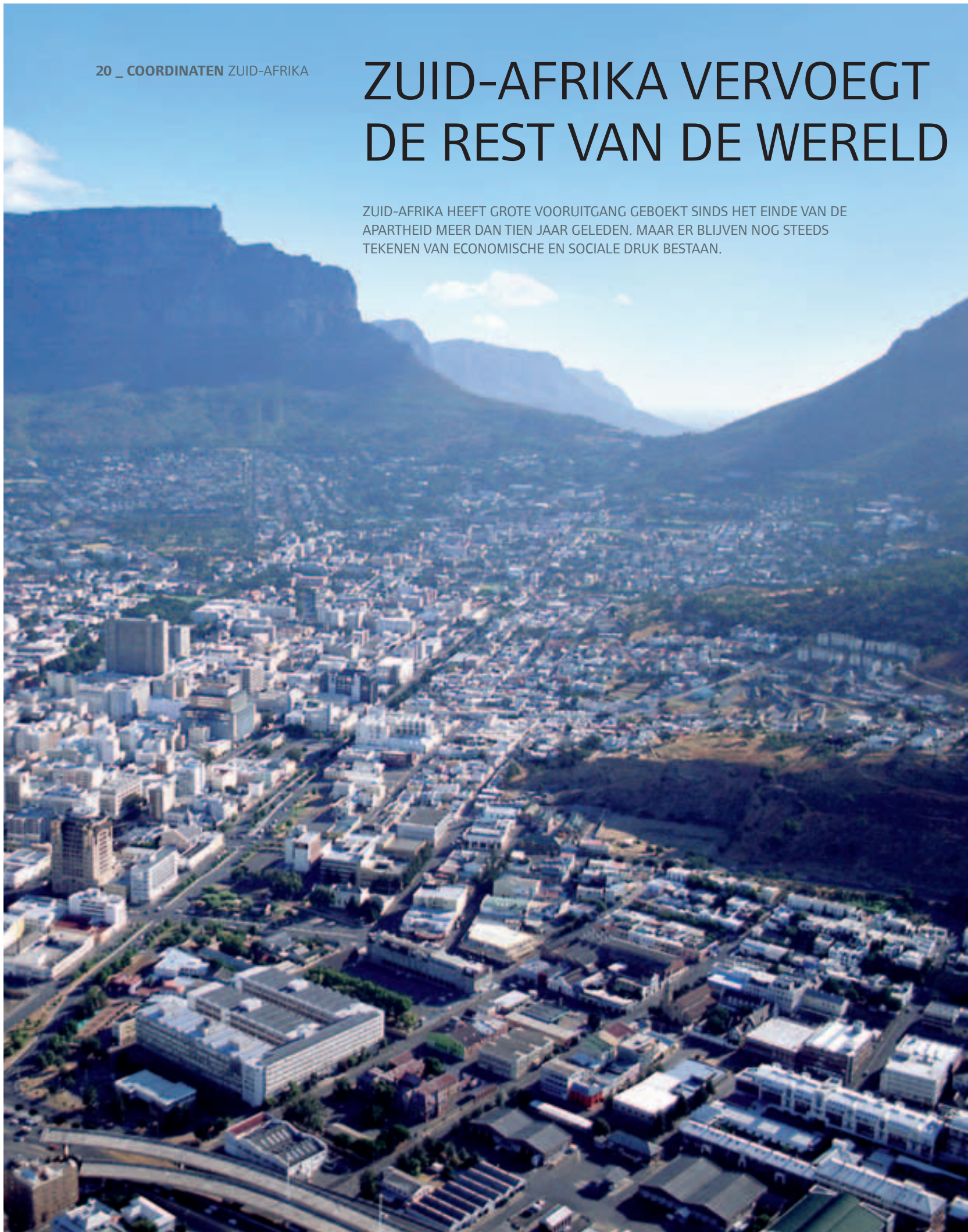
Naar aanleiding van het “From Back Office to Corner Office” seminarie dat Atradius in april organiseerde is er nu een rapport beschikbaar dat de visie van Abe WalkingBear Sanchez op creditmanagement toelicht.

Om een exemplaar van dit rapport te ontvangen, gelieve even uw gegevens in te vullen op www.atradius.be/compass.

20 _ COORDINATEN ZUID-AFRIKA

ZUID-AFRIKA VERVOEGT DE REST VAN DE WERELD

ZUID-AFRIKA HEEFT GROTE VOORUITGANG GEBOEKT SINDE HET EINDE VAN DE APARTHEID MEER DAN TIEN JAAR GELEDEN. MAAR ER BLIJVEN NOG STEEDS TEKENEN VAN ECONOMISCHE EN SOCIALE DRUK BESTAAN.



ZAKELIJKE ETIQUETTE

> Rijen fonkelende autoshowrooms – sommige wel drie verdiepingen hoog – flankeren de hoofdstraten naar Johannesburg en schitteren als juwelen onder de Afrikaanse zon. Dit is de opmerkelijke aantrekkingspool van de grootste stad van Afrika, een diamanten reflectie van een economie die trachten eeuwenoude erfenis van armoede en conflicten achter zich te laten. Sinds de ontmanteling van de Apartheid in het begin van de jaren 1990 is Zuid-Afrika stabiel aan het groeien en neemt het steeds meer een plaats in de gemeenschap van naties in. De groei is tijdens de voorbije jaren nog versneld. In 2005 verdubbelde de beurs van Johannesburg in waarde en de economie groeide met een forse 5,3%, de snelste groei in 21 jaar. Deze groeisput is deels te wijten aan binnenlandse hervormingen en deels ook aan meevallers door de hoge prijzen voor consumptiegoederen en een sterke wereldwijde groei.

Armoede temidden van de rijkdom

Zuid-Afrika ligt onderaan het Afrikaanse continent en heeft minstens 45 miljoen inwoners die 11 verschillende talen spreken. Qua omvang is het even groot als Duitsland, Frankrijk en Italië samen. Het land heeft de grootste economie van Afrika en het BNP bedraagt 36% van alle landen onder de Sahara samen. Voor heel wat buitenlandse investeerders is Zuid-Afrika de hoofdweg naar andere Afrikaanse markten. Het grote geluk van Zuid-Afrika is dat het aanzienlijk wat natuurlijke rijkdommen bezit en dat het geniet van een verfijnde industriële basis en een goede telecommunicatie-infrastructuur. Het land heeft ook al wat dingen rechtgezet op politiek vlak door de overheidsschuld te reduceren, de inflatie te verlagen en een lage verhouding buitenlandse schuld-BNP te regelen. In economische bewoordingen “zijn de vooruitzichten op korte en middellange termijn meestal positief”, zegt het Bureau of Economic and Business Affairs van het US State Department. Maar dat betekent niet dat alles rozengeur en maneschijn is. Zuid-Afrika heeft nog tal van problemen, sommige zijn overblijfselen uit het

POSITIEVE DISCRIMINATIE

Zuid-Afrika probeert de discriminatie uit het verleden goed te maken door een beleid van positieve discriminatie waarbij de voorkeur gegeven wordt aan gekleurde partners en werknemers. Het wordt aanbevolen om met de stroom mee te gaan.

BEGROETEN

Afrikaanse mensen zullen u begroeten en onmiddellijk naar uw gezondheid informeren vooraleer ze zichzelf voorstellen. Laat u niet uit het lood slaan daardoor, dit wordt beschouwd als een beleefde manier om iemand te begroeten.

TOWNSHIPTIJD

Stipt zijn is hier niet altijd een prioriteit.

Te laat komen wordt soms al lachend wel eens “townshiptijd” genoemd.

BIJEENKOMSTEN

Zuid-Afrikanen ontvangen vaak gasten thuis. Als u ergens op bezoek gaat, bent u beter voorbereid op ongebruikelijke vleessoorten waaronder giraf, hert of geit. Meestal worden de echtgenotes niet uitgenodigd op zakendiners, zeker niet in de zwarte wereld.

verleden onder het Apartheidsregime, andere komen dan weer voort uit een onderinvestering in de economie. Armoede en grote verschillen tussen inkomsten blijven bestaan en ondanks de groei op macroniveau bedroeg de werkloosheid 26% in 2005. Er is een tekort aan geschoolde krachten ondanks de hoge werkloosheidsgraad en ook de AIDS-pandemie eist zijn tol. Ongeveer 11% van de globale bevolking en 25% van de actieve bevolking zijn geïnfecteerd, zo blijkt uit officiële cijfers.

Bovendien zorgen de plaatselijke infrastructuurproblemen af en toe voor stroomuitval en chronische files in de grote steden. Door de frequente stroomuitval zijn consumenten in grote getalen op zoek gegaan naar generatoren en vielen hele steden stil. De regering belooft nu tijdens de volgende vijf jaar tot 93 miljard Rand (€ 12,3 miljard) uit te geven om het vermogen te vergroten en 320 miljard Rand (€ 42,2 miljard) aan andere infrastructuurproblemen.

Er is ook een wijdverspreid en gekend probleem met straatcriminaliteit. Zuid-Afrika heeft één van de grootste privé-veiligheidsmachters ter

wereld, met meer dan 245.000 erkende private veiligheidsagenten die ingehuurd worden om woningen, bedrijven en fabrieken te beschermen. Volgens de Wereldbank bedraagt de kost van de misdaad voor de economie 18,9% van het BNP. Recente pogingen van de overheid, om de aankoop van land door buitenlanders tegen te gaan in een poging om de groei van de vastgoedprijzen af te stompen, hebben het vertrouwen bij de investeerders niet meteen vergroot. Na klachten uit de bedrijfswereid stelde Minister van Landzaken Thoko Didiza een panel experts aan om het probleem te bekijken. De meeste waarnemers verwachten dat het voorstel zal worden ingetrokken.

De kloof overbruggen

Alles in aanmerking genomen schenken buitenlandse investeerders vertrouwen aan Zuid-Afrika. Ze worden daarin aangemoedigd door de economische beleidshervormingen van de regeringen en de pogingen van de overheid om de kloof tussen arm en rijk te overbruggen. De buitenlandse rechtstreekse investeringen



VOORWAARDEN

CULTUUR VAN LAATTIJDIGE BETALING

Ervaren investeerders hebben geleerd om zichzelf te beschermen tegen de cultuur van laattijdige of zelfs uitblijvende betaling die in het land heerst. "Het is best om de betalingstermijnen niet te verlengen", adviseert Julie Foster, senior kredietanalist bij Atradius voor Afrika onder de Sahara. "Een onbetaalde rekening met een achterstand van al 180 dagen is bijna onmogelijk inbaar. Advocaten zijn een allerlaatste redmiddel omdat ze zo duur zijn. Het wettelijke proces neemt veel tijd in beslag, minstens drie jaar in het Hooggerechtshof.

De wetcommissie van Zuid-Afrika herwerkt momenteel de Bedrijvenwet om bepaalde van deze problemen aan te pakken. Een van de doelwitten: directeurs die herhaaldelijk bedrijven oprichten, ze een jaar later liquideren en daarna andere bedrijven oprichten, vaak met hetzelfde vermogen als het oorspronkelijke bedrijf. Deze praktijk komt vaak voor en er zijn geen beperkingen voor directeurs die deze tactiek gebruiken.

Terwijl de commissie regulatorische oplossingen zoekt, krijgen investeerders en handelaars het advies om de kredietwaardigheid van de directeurs te controleren bij het beoordelen van het vermogen van een koper om te betalen.

ECONOMISCHE INDICATOREN (2005)

BBP: 1.523 triljoen Rand (€ 201 miljard)

BBP per capita: \$5,000 (€ 4,180)

groei BBP: 5.3%

Inflatie: 4.0%

Voornaamste handelspartners:

US, VK, Japan, Duitsland

export:

goud, mineralen, diamanten, metaal en metaalproducten

Import:

machines en uitrustingen, energie en brandstof, voedsel

Bronnen:
Atradius; Credit Guarantee Insurance Corporation of Africa

in Zuid-Afrika stegen vorig jaar acht maal tot ongeveer \$8 miljard (€ 6,7 miljoen) waardoor Zuid-Afrika de zevende grootste ontvanger van rechtstreekse buitenlandse investeringen ter wereld is, nog voor India, volgens het zakenblad Financial Mail in Johannesburg.

Bloeiende economie

Enkele opvallende investeringen in 2005 waren onder andere de overname door het Engelse Barclays van ABSA, één van de grootste handelsbanken van Zuid-Afrika, voor \$5,5 miljard (€ 4,6 miljard) en een grote investering door het Engelse Vodafone in het Zuid-Afrikaanse Vodacom. Portefeuillebeleggers zijn ook enthousiast. De buitenlandse instroom in de effectenmarkten van het land bedraagt gemiddeld 2,3 miljard Rand (€ 303.600 miljoen) per week in 2005. Beleggers in tal van sectoren hebben gouden zaken gedaan. De voornaamste importcategorieën zijn machines, transportuitrustingen, voedsel, chemicaliën, energie en brandstof, aldus bronnen bij de overheid. De grote belangstelling van beleggers ondanks de problemen van het land spreekt voor zich. "Buitenlandse bedrijven die zaken doen in Zuid-Afrika zijn actief in een geavanceerde, Westerse economie," verklaart Julie

Foster, senior kredietanalist voor Afrika onder de Sahara voor Atradius, die rechtstreekse buitenlandse investeerders toch aanraadt om een plaatselijke adviseur in te huren. "We beleven nu een bloei die geleid wordt door de consument," zegt ook Luke Doig, senior manager investeringen en economische dienstverlening voor verzekeringsmaatschappij Credit Guarantee. Hij merkt op dat het einde van de Apartheid zorgde voor een golf van nieuwe banen terwijl een groeiende zwarte middenklasse, nu zo'n twee miljoen mensen, de groei heeft helpen aanzwengelen. "Het is belangrijk om politieke stabiliteit te kunnen voorleggen en daar heeft de regering zeker hard aan gewerkt," aldus Leo Roehrig, hoofd van toll plaza operator Bakwena en directeur van de Duitse kamer van koophandel in Johannesburg. "Zuid-Afrika is een toonbeeld voor Afrika. We beleven een boom en de mensen geven uit."

Zon en rode wijn

Roehrig heeft nog andere redenen om optimistisch te zijn. Zijn bedrijf, gedeeltelijk in handen van een Spaanse firma, bouwde het derde grootste tolproject van het land, een investering van € 500 miljoen. "Ik ben hier voor de rode wijn, de zon, de wildernis en de rijkdommen van

het land", zegt Roehrig met een brede lach. Hij voegt er nog aan toe dat Johannesburg een wereldstad is met een aangenaam vleugje Afrika.

Eerste-wereldeconomie

Hij vindt Zuid-Afrika een prima plaats om zaken te doen. "We werken hier in een eerste-wereldeconomie", zegt hij. "We beschikken over geavanceerde bankdiensten, betrouwbaar transport – hoewel ik vind dat de vrachttreinen niet zo doeltreffend gebruikt worden als in Europa – en een goed geregeld werksysteem. Maar", zo voegt hij eraan toe, "de misdaad kan wel een probleem vormen. "Het is eigenlijk een kwestie van perceptie. Vanuit Europa zou je kunnen zeggen: ik zou liever een fabriek bouwen in China om die reden maar eens investeerders hier komen veranderen ze van idee. De misdaad is eerder een kwestie van persoonlijke veiligheid voor buitenlandse personeelsleden, het heeft geen rechtstreekse invloed op de bedrijven." Over het tekort aan geschoolde krachten zegt hij dat de regering de beperkingen op werkvergunningen losser heeft gemaakt waardoor de broodnodige buitenlandse ingenieurs kunnen worden aangetrokken. De productiviteit lijkt erop vooruit te gaan. "Je krijgt een goede op-



Voor meer informatie over zaken doen in Zuid-Afrika en bijkomende links, surfte u naar www.atradius.be/compass

FILES: een veel voorkomend fenomeen



BMW
Shelle groei in de verkoop van luxewagens



WOLFGANG STADLER
Managing Director-BMW Zuid-Afrika

brengt voor de arbeidskosten,” zegt hij. “Er zijn wel nog altijd te weinig geschoolde krachten.

Volle kracht vooruit

Een zelfde positieve klank horen we ook bij BMW Zuid-Afrika, een Duits bedrijf dat in de jaren 1970 naar Zuid-Afrika kwam. De verkoop van auto's is 25% per jaar gestegen en de verkoop van luxewagens is nog het snelst van allemaal gestegen. Managing Director Wolfgang Stadler zegt: “Dit bewijst dat er een groeiende middenklasse is die onze wagens koopt. Een BMW wordt hier gezien als een statussymbool.

Van de 25% groei in de automarkt situeerde 30% zich in de sector van grote wagens en BMW groeide met meer dan 35%” BMW heeft 7,3% van de Zuid-Afrikaanse markt in handen en investeerde 2 miljard Rand (€ 264 miljoen) in de Zuid-Afrikaanse activiteit gedurende de voorbije twee jaar. “Bij de beslissing om in dit land te investeren, werd rekening gehouden met heel wat factoren,” aldus Stadler. “Je kijkt naar de politiek en naar de groei en je maakt gebruik van researchbedrijven. Maar uiteindelijk blijft het een emotionele beslissing, een instinctief gevoel dat typisch is voor een on-

dememer.” Het bedrijf richt zich, zo voegt hij er nog aan toe, voornamelijk op politieke stabiliteit – bijzonder belangrijk met het oog op de zeven tot acht jaar levensduur van elk gamma van BMW. “Wij moeten ver genoeg vooruit denken – zouden we meer moeten investeren enzovoort,” zegt hij. “We kijken uit om te zien hoe de overheid corruptie en misdaad aanpakt en we besteden ook veel aandacht aan wie president Thabo Mbeki zal opvolgen.”

De Mandela-factor

Meneer Stadler is zeker niet alleen. Investeerders en potentiële investeerders van overal de wereld bestuderen de opkomst van Zuid-Afrika als een handelspartner uit de eerste wereld. Nergens is dat duidelijker dan in de wereldwijde fascinatie voor Nelson Mandela, die als merk waarschijnlijk beroemder is dan Coca Cola. Hij is de morele autoriteit in Zuid-Afrika en een lichtbaken in wat soms een donker continent is. Samen met de natuurlijke bronnen en de economische beleidshervormingen van het land maakt hij deel uit van de mix waardoor Zuid-Afrika erin slaagt op te rijzen uit decennia van isolatie en een plaatsje te veroveren in de wereldgemeenschap. <



VS

DE BLIK GERICHT OP DE INFLATIE

Samen met de 15 keer na elkaar stijgende rentevoeten overweegt de Amerikaanse Federal Reserve Bank nu een praktijk die ook door de Europese Centrale Bank gehanteerd wordt: een beoogde inflatie vastleggen en dat ook bekend maken. Federaal voorzitter Ben Bernanke haalde aan dat inflatiedoelstellingen de transparantie zouden verbeteren en de zekerheid zouden vergroten. Het vertrouwen van de investeerders zou daardoor stijgen. Maar tot op heden hebben slechts zeven van de 19 beleidsmakers van de FRB dit beleid openbaar ondersteund. Tegenstanders, waaronder voormalig voorzitter Alan Greenspan, beweren dat deze praktijk de flexibiliteit van de Fed zou beperken.

> www.nber.org/papers/W9981



EU-AZIË

TARIEVEN: WAAR HET SCHOENTJE KNELT

Chinese en Viëtnameese officials hebben geprotesteerd tegen de EU-tarieven op de import van lederen schoenen die in april 2006 van kracht werden. De Chinese officials beweerden zelfs dat ze de tarieven in de rechtbank zouden betwisten. De EU legde tarieven op van 16,9% op Viëtnameese schoenen en 19,4% op Chinese schoenen nadat bleek dat de beide regeringen hun schoenexporteurs bevoordeelden met goedkope leningen, belastingvoordelen en andere stimuli. In 2005 importeerde de EU 120 miljoen paar schoenen uit Viëtnam en 95 miljoen paar uit China, goed voor € 5 miljard.

> http://europa.eu.int/comm/trade/issues/respectrules/anti_dumping/pr230206_en.htm

JAPAN

ECONOMIE: RIJZENDE ZON

Na een decennium van zwakke groei en tussentijdse recessies vertoont de zwakke Japanse economie nu duidelijke tekenen van herstel naarmate de consumenten meer uitgeven en de output van de industrie stijgt. De trends zijn duidelijk. De vertrouwensindex van het Ministerie van Financiën voor grote productiefirma's voorspelt een stijging naar 6,9 in het tweede kwartaal en 9,7 in het derde kwartaal in vergelijking met 3,1 in het eerste kwartaal. Het budget van de regering voor het jaar beginnend in april 2006 bespaarde 3% in een ernstige poging om de grote overheidsschuld van het land naar beneden te halen. Ondertussen werd de handelsbalans eerder al terug positief.

> www.mof.go.jp/english//index.htm

ZAKELIJKE ENQUETE

Bedrijven met een kapitaal van 1 miljard yen of meer

Okt.-Dec. 2005	Jan.-Mar. 2006	Apr.-Jun. 2006	Jul.-Sep. 2006
Alle sectoren			
10.5	6.1	8.3	11.3
Productie			
10.5	3.1	6.8	9.7
Geen productie			
10.5	7.9	9.1	12.3

Ministerie van Financiën, Japan



ITALIË

GERECHTELIJKE HERVORMING BLIJFT DUREN

Italië onderneemt stappen om de achterstand bij de rechtbanken in te halen. Een grondige gerechtelijke hervorming die de beslissingen door de rechtbanken moet versnellen en de sector moet ontdoen van politieke invloed ging in maart van kracht. De hervormingen stroomlijnen onder andere de regels voor het ontvangen van bewijsmateriaal in burgerlijke en strafrechtelijke zaken. De nieuwe regels leggen ook de richtlijnen vast voor verplichte boetes en kortgedingen, zo blijkt uit een rapport van Atradius getiteld "Protecting Your Credit Sales in Italy". Het blijft afwachten of de nieuwe wet de duur van de rechtszaken, die meestal jarenlang aanslepen, zal kunnen inperken.

> www.atradius.com/group/producing/countryreports/

THAILAND

PRIVATISERING STILGEVALLEN

Thailand herzielt zijn privatiseringsplannen na enkele tegenslagen in de rechtbank in verband met de geplande verkoop. In maart blokkeerde een rechtbank de plannen om de nationale elektriciteitsfirma EGAT gedeeltelijk te privatiseren. Tezelfdertijd veroorzaakte de geplande verkoop van telecommunicatieconglomeraat Shin Corp aan Temasek uit Singapore tot straatrellen, waardoor eerste minister Thaksin Shinawatra ontslagen werd. Er werd onder andere bezwaar gemaakt tegen het overdragen van een belangrijk staatsbezit in buitenlandse handen. Men bekritiseerde ook de belastingsvrije aard van de overeenkomst, wat volgens de protesteersders neerkwam op zelfverrijking door Thaksin, die het bedrijf oprichtte.

> <http://web.nso.go.th/eng/link/state-enterprise.htm>

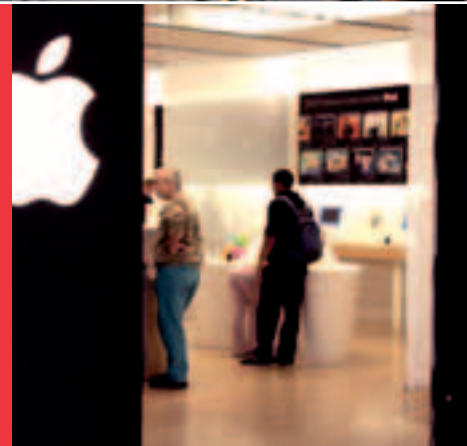


VSA-VK

HANDELSMERKEN: EEN HARDE STRIJD

Een Engelse rechtbank onderzoekt de argumenten in een strijd tussen Apple Corps in het VK, dat de zakelijke belangen van de Beatles behartigt, en het Amerikaanse Apple Computer. De bedrijven bestrijden het feit of Apple Computer de naam "apple" en het logo in de vorm van een appel mag gebruiken bij het verspreiden van muziek via de online muziekwinkel iTunes. Volgens een vonnis uit 1991 ging Apple Computer ermee akkoord het appellogo niet te gebruiken in verband met de distributie van fysieke muziekproducten. iTunes verkoopt wel muziek maar de aankoop gebeurt door het downloaden van digitale bestanden met behulp van een technologie die in 1991 nog niet bestond.

> <http://www.apple.com/legal>



EU

ROAMINGKOSTEN: BEL ME, SCHRIJF ME . . .

De Europese Commissie heeft voorstellen aangekondigd om de kost van het gebruik van GSM-toestellen binnen de EU te reduceren. Als de wet wordt goedgekeurd, zou deze van kracht worden tijdens de tweede helft van 2006. Volgens de voorstellen zouden de GSM-tarieven gebaseerd zijn op het principe van de binnenlandse prijs. Dat betekent dat een Franse klant die in Duitsland reist bijvoorbeeld evenveel zou moeten betalen voor een oproep naar een Frans of een internationaal nummer als hij in Frankrijk zou doen. Het voorstel zou ook de prijs van binnenkomende oproepen in het buitenland regelen.

> www.europa.eu.int/information_society

INDIA

LUCHTHAVENS: PRIVATISERING

India heeft nog een stap gezet in de richting van het privatiseren van de werking van de luchthavens. In april gingen officials akkoord met de overdracht van de luchthavens van Delhi en Mumbai naar privé-firma's voor activiteit, onderhoud en ontwikkeling. De overdracht was het gevolg van een eerdere beslissing om de luchthavens aan privé-bedrijven te verhuren. De twee luchthavens zullen nu als joint venture tussen de bedrijven en de regering bestuurd worden. De Indische GMR-groep en het Duitse Fraport zullen de luchthaven in Delhi moderniseren. GVK uit India en de Airports Company of South Africa zullen de luchthaven van Mumbai moderniseren.

> www.airportsindia.org.in



'JE MOET WILLEN DOORZETTEN'

JAKE MEYER
JONGSTE MAN OOIT DIE
DE "SEVEN SUMMIT"
VOLTOOIDE

> Vorig jaar stond Jake Meyer, op 21-jarige leeftijd, op de top van de Everest. Dat was het einde van zijn Seven Summits-tocht om de hoogste berg op elk continent te beklimmen. Hij is de jongste man ter wereld die daarin slaagde en de jongste Brit ooit die de Mount Everest beklimmen heeft.

COMPASS

Waarom wou je bergbeklimmer worden?

MEYER

Ik heb nooit een voetbal of cricketbal kunnen raken en ik was op zoek naar een sport waar ik mezelf kon aan wijden en waar ik vol passie mee bezig kon zijn. Toen ik 14 was, las ik over de Britse klimmer Sundeep Dhillon die op 28-jarige leeftijd de jongste mens ter wereld was die de Seven Summits beklom. Toen besliste ik dat dat mijn doel zou zijn.

COMPASS

Hoe bereid je jezelf voor op een beklimming?

MEYER

Fysieke conditie is een voorwaarde maar daarnaast is ook de mentale voorbereiding belangrijk, je motivatie en je vastberadenheid. De Everest is bijvoorbeeld meer een mentale uitdaging dan een fysieke. Heel wat superfitte mensen hebben gefaald omdat ze er mentaal niet klaar voor waren. Je moet willen doorzetten.

COMPASS

Denk je ooit aan de risico's die je loopt?

MEYER

Je weegt je doelstelling af tegen de mogelijke risico's en je denkt na of het wel degelijk de moeite waard is. Als je naïef bent over de risico's, gebeuren er ongevallen. Je houdt rekening met de risico's – kloven, slecht weer, hoogte – en je ontwikkelt strategieën om ermee om te gaan. Je mag je niet laten verlammen door de angst voor die risico's.

COMPASS

Hoe voel je je als je een moeilijke top bereikt?

MEYER

Er gaan heel wat emoties door je heen



JAKE MEYER, 21

Na zijn studies milieuwetenschappen aan Bristol University in het VK zal Jake Meyer de Royal Military Academy in Sandhurst vervoegen om een officiersopleiding in het Britse leger te volgen.

Tussen het klimmen en studeren door, geeft hij ook motiverende voordrachten.

– vermoeidheid, vreugde en opluchting. Je bent al maanden aan het vechten om die top te bereiken en eindelijk ben je er dan in geslaagd. Soms kan je je het uitzicht vanop de top zelfs niet meer herinneren door al die emoties. Je hoopt dan maar dat je goede foto's gemaakt hebt zodat je er later naar kan kijken en "Wow!" kan zeggen. "Ik was daar!"

COMPASS

Wat zijn je ambities nu?

MEYER

Klimmen is voor mij een levensstijl. Ik ga deze zomer naar Amerika om het snelheidsrecord te breken voor het beklimmen van de hoogste berg in elke staat. En ik denk erover na om de K2 in de Himalaya te gaan beklimmen, de tweede hoogste berg ter wereld. Dat is voor 2007. Men zegt dat K2 de beklimmers van de Everest rauw lust, dus dit wordt een heel nieuw risico. Ik wil blijven klimmen zolang mijn lichaam het toelaat. In het leven moet je altijd naar iets kunnen streven. <

HET VOLGENDE NUMMER VAN
COMPASS ZAL VERSCHIJNEN IN
NOVEMBER 2006.

BRONNEN, VERDERE INFORMATIE

BEDRIJVEN OMTOVEREN _ PAGINA 8

Stuart Slatter, David Lovett, and Laura Barlow

Leading Corporate Turnaround:

How Leaders Fix Troubled Companies

Jossey-Bass (2006)

ISBN: 047002559X

Abbass F. Alkhafaji

Corporate Transformation and

Restructuring:

A Strategic Approach

Quorum Books (2001)

ISBN: 1567204597

Robert H. Miles

Leading Corporate Transformation:

A Blueprint for Business Renewal

Jossey-Bass (1997)

ISBN: 0787903272

RETAIL THERAPIE_ PAGINA 12

Yoram Wind, Vijay Mahajan

Convergence Marketing:

Strategies for Reaching the

New Hybrid Consumer

Financial Times Prentice Hall (2001)

ISBN: 0130650757

CHIEF RISK OFFICERS_ PAGINA 14

Erik Helland

Chief Risk Officers: The Next

Generation of Revolutionary

Corporate Leadership

John Wiley & Sons (2002)

ISBN 0471023183

Neil Doherty

Integrated Risk Management:

Techniques and Strategies for

Managing Corporate Risk

McGraw-Hill (2000)

ISBN 0071358617

ZUID AFRIKA _ PAGINA 20

Allister Sparks

Beyond the Miracle:

Inside the New South Africa

University Of Chicago Press (2004)

ISBN: 0226768589

Leonard Thompson

A History of South Africa,

Third Edition

Yale University Press (2001)

ISBN: 0300087764

INLICHTINGEN OVER DE UITGAVE

COMPASS

Het klantenmagazine van Atradius dat wordt gepubliceerd in vijf talen voor klanten wereldwijd.

Uitgever

Atradius N.V., Amsterdam

Hoofredactie:

Christian Buerger, Simon Groves

Redactieraad

Fabienne Allainguillaume, Frank Reime, Silvia Ungaro, Patrick Van der Avert

Uitgeverij

BurdaYukom Publishing GmbH

Konrad-Zuse-Platz 11, D-81829 Munchen

Tel. +49 (0) 89 3 06 200

Managing Directors

Manfred Hasenbeck, Andreas Struck

Editorial Director

Dr Christian Fill

Internationale uitgave

Aviva Freudmann, Elmar zur Bonsen

Managing Editor

Marlies Viktorin

Art Direction

Felix Kempf

Revisie

Patrick Van der Avert

Lay out / Productie

Evelyne Gustin / Adrenaline

Photo Editor

Michaela Beck

Foto's

Silvana Mayrthaler

Photo Credits

Omslag: Anne + Jaques Six/Auscape/Okapia KG; pp. 4-5 Action Press/Isopix SPRL (1); Getty Images (1); Corbis/V. Moehrke (1)/W. Hodges (1)/ Vuk Latinovic (1); pp. 6-9 Getty Images/Dorling Kindersley/D. Farrell (1)/ GK + Vikki Hart (1)/M.Strasshane (1); PR (1); pp. 10-11 Corbis/E. Segatini (1); pp.12-13 Getty Images/Wide Group (1); PR (1); pp. 14-15 Imago/Jochen Tack; pp.16-19 Getty Images/A. Stirnberg (1); Bilderberg/B. de Lange (1); PR (2); pp. 20-21 Getty Images/M. Wilson (1)/I.Mukherjee (1)/T. Anderson (1); Imago/R. Peters (1)/R. Weisflog (1); Visum/M. Fragasso (1); DPA (1); p. 22 PR

Copyright

De inhoud van dit magazine valt onder het auteursrecht. Alle rechten voorbehouden.

Waarschuwing

De in de artikels van dit magazine geuite meningen reflecteren niet noodzakelijk de visie van de uitgever.

LINKS

> www.atradius.be/compass

Voor verdere informatie over de artikels over

BEDRIJVEN OMTOVEREN

RETAIL THERAPY

CHIEF RISK OFFICERS

ZUID-AFRIKA

kunt u terecht op de website van Compass. De website is trouwens ook een kanaal voor communicatie met het team dat instaat voor de productie van elk Compass nummer. De redactie verwelkomt alle opmerkingen, suggesties en feedback over de artikels.

UW INPUT IS MEER DAN WELKOM!

Indien u collega's of zakenpartners heeft die ook graag Compass zouden willen ontvangen, laat het ons dan weten, en we bezorgen hen een gratis abonnement.

Adreswijzigingen kunnen ons worden gemeld via het online formulier. We zullen er voor zorgen dat het volgende nummer van het tijdschrift stipt op het nieuwe adres wordt afgeleverd.





Geloof ons, u kan echt te goed beschermd zijn

Het moet geruststellend zijn een verzekering te hebben die uw cash flow beschermt tegen elk mogelijk risico dat er bestaat. Maar waarom zou u risico's willen verzekeren die u niet loopt? Het kost u geld en beperkt uw mogelijkheden. Dit is waarom we Atradius Modula ontwikkeld hebben: dankzij de unieke bouwsteenformule

creëert u de kredietverzekering die het best bij u past. Atradius Modula is flexibel, transparant en exact wat u nodig hebt. In plaats van te betalen voor onnodige dekking, maakt u geld vrij en dekt u de risico's die werkelijk van toepassing zijn voor uw bedrijf.