

COMPASS

> 01 2007

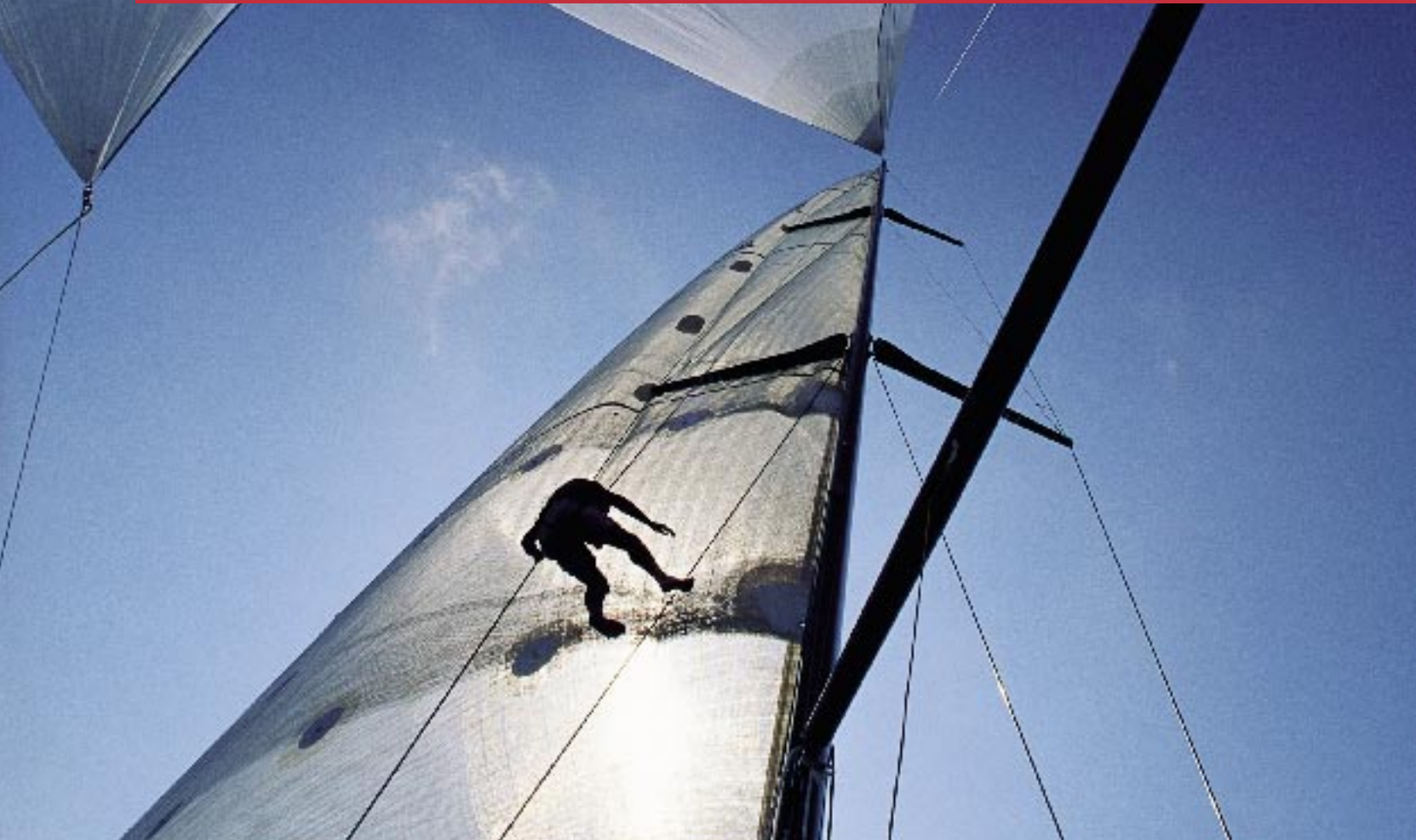
EEN KLARE KIJK OP ZAKEN
ATRADIUS.BE

JACHT OP PAPIER GEOPEND
PAPIERLOZE HANDEL
NOG NIET VOOR MORGEN

ROEMENIË
DE SNELTREIN
NAAR SUCCES

VOEDING IN DE WINKELS
CONSUMENT LOOPT WARM
VOOR HUISMERKEN

OP KOERS?
BEDRIJFSTALENT IN DE WATTEN



➤ In haar continue zoektocht naar nieuwe producten die overeenstemmen met de wensen van onze klanten om hen also bij te staan in de ontwikkeling van hun activiteiten kan Atradius vanaf vandaag, in samenwerking met Fortis Commercial Finance, 5de factoringbedrijf op de Europese markt, factoringcontracten aan haar klanten aanbieden.

In het kader van de verdere ontsluiting van Azië verkreeg Atradius onlangs zijn verzekeraarslicentie voor Singapore. Deze economische hub bevindt zich op een strategisch kruispunt in Zuidoost-Azië en wordt de operationele uitvalsbasis voor alle commerciële activiteiten en risicoarbitrage van Atradius in Azië. We hopen daarnaast ook de Taiwanese, Thaise, Maleisische en Koreaanse markt aan te boren.

In dit nummer ontdekt u op pagina 18 hoe Roemenië, sinds zijn toetreding tot de EU in januari van dit jaar, tal van West-Europese ondernemers lokt. Roemenië trok nog nooit zo massaal investeerders aan en de Roemeense economie ontwikkelt zich pijlsnel. Corruptie viert er echter nog steeds hoogtij, zelfs na de hervorming van het rechtssysteem die de regering onder druk van Brussel doorvoerde.

Een betrouwbare solvabiliteitsevaluatie blijft problematisch en ook voor de uitvoer is de nodige voorzichtigheid geboden.

Talent moet in de watten worden gelegd, maar hoe? Tot enkele jaren geleden boden bedrijven werkzekerheid en in ruil kregen ze van hun werknemers loyaliteit en mooie resultaten. In de spitstechnologische wereld van vandaag kampen grote concerns en KMO's steeds vaker met een



“Nieuwe horizons”

tekort aan geschoold personeel. Nieuwe mensen opleiden, kost geld, vandaar de nood aan een goed talentbeheer. (p. 6).

Op pagina 10 van dit nummer gaan we dieper in op de felle concurrentiestrijd op de voedingsmarkt, waar merkartikelen en huismerken strijden om de gunst van de consument. De kwaliteit van de huismerken is er de voorbije jaren zienderogen op vooruitgegaan: verpakkingen werden opgesmukt en ook de prijs blijft interessant.

Fabrikanten van merkartikelen blijven echter azen op een comeback. We stellen inderdaad vast dat bepaalde markten zo goed als verzadigd zijn en hier en daar laat zich zelfs een terugval in de vraag naar huismerken optekenen.

Ik wens jullie veel leesplezier.

Michel Beke
Directeur Atradius
België/Luxembourg

10 _ HORIZONTEN
MERKARTIKELEN EN
HUISMERKEN IN DE CLINCH

MERK X IN OPMARS

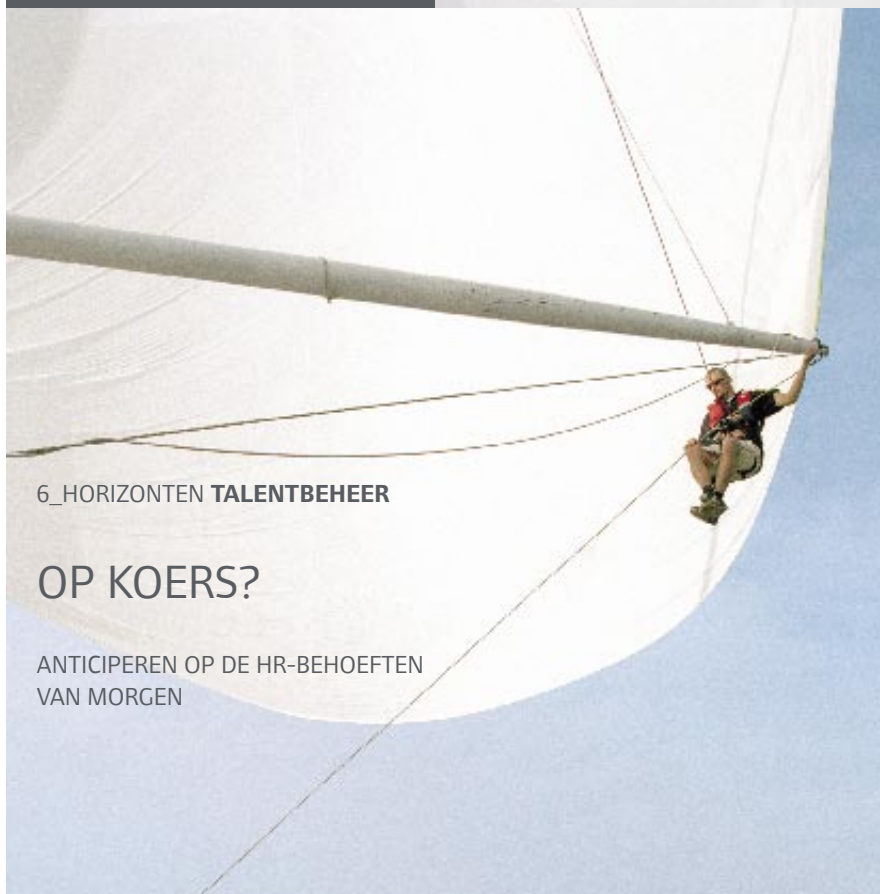
HUISMERKEN WERKEN ZICH IN DE
KIJKER



14 _ UITMUNTENDHEID FCF

GRAND SLAM' IN HANDELS- FINANCIERING

OP WEG NAAR DE WERELDTOP
IN FACTORING



6 _ HORIZONTEN **TALENTBEHEER**

OP KOERS?

ANTICIPEREN OP DE HR-BEHOEFTEN
VAN MORGEN



02 _ EDITORIAAL

NIEUWS

04 _ INTERNATIONAAL

HORIZONTEN

12 _ PAPIERLOZE HANDEL

UITMUNTENDHEID

16 _ BELGIË

TRENDS

22 _ BELGIË

24 _ WERELD RAPPORT

26 _ **OVER RISICO'S**

ANDREW HARRINGTON

27 _ **BRONNEN**

MASTHEAD

18 _ COÖRDINATEN **ROEMENIË**

DE SNELTREIN NAAR SUCCES

WAT NA EU-TOETREDING?

“DANKZIJ TECHNOLOGIE
KOMEN WE TE WETEN
HOE MENSEN AAN DE
ANDERE KANT VAN DE
WERELD LEVEN.
DAT MOET ONS EIGEN
BEWUSTZIJN VERHOGEN.”

BILL GATES

In november 2006 mocht Microsoft-topman Bill Gates de James C. Morgan Global Humanitarian Award in ontvangst nemen voor zijn liefdadigheidswerk in de ontwikkelende landen. In een toespraak in het Tech Museum of Innovation in San Jose, Californië, schetste hij hoe technologische innovatie niet alleen het bewustzijn omtrent ontwikkelingsproblemen kan verhogen, maar ook de nodige middelen en inspanningen kan mobiliseren om ze op te lossen.

■ <http://www.microsoft.com>



EU-SPOORWEGEN

VRACHTVERVOER: OP HET JUISTE SPOOR?

De totale liberalisering van het EU-vrachtvervoer per spoor — waardoor spoorwegmaatschappijen toegang krijgen tot heel Europa — wordt gepland voor 2007. Volgens Deutsche Bank Research betekent dit echter niet dat een nieuw tijdperk van goedkope spoorwegbediening is aangebroken. Het zal niet eenvoudig zijn om van het traditioneel versnipperde Europese spoorvrachtsysteem één uniform systeem te maken, en wel om verschillende redenen, zelfs wanneer de beperkende nationale maatregelen worden opgeheven, aldus Deutsche Bank. Hinderpalen zijn onder meer onderkapitalisering, gebrekkige infrastructuur in bepaalde gebieden en het gebrek aan interoperabiliteit van de spoorweginfrastructuur in de verschillende EU-landen.

■ <http://www.dbresearch.com>



RISICOBEBEHEER

SLUIPENDE GEVAREN

Uit een nieuw onderzoek van de Harvard Business School blijkt dat managers geneigd zijn om vage bedreigingen, zoals een lichte verschuiving in marktvoorkeuren, te negeren of te bagatelliseren. Deze lakse houding kan catastrofale gevolgen hebben, aldus het rapport met de titel “Organisational Learning in the Face of Ambiguous Threats”. De auteurs raden aan om interne systemen op te zetten om meteen op dit soort onduidelijke gevaren te reageren. Ze adviseren bedrijven bijvoorbeeld om gebruik te maken van “recovery windows” — de periode vanaf het probleem, maar tot voor de escalatie ervan — om tot creatieve oplossingen te komen.

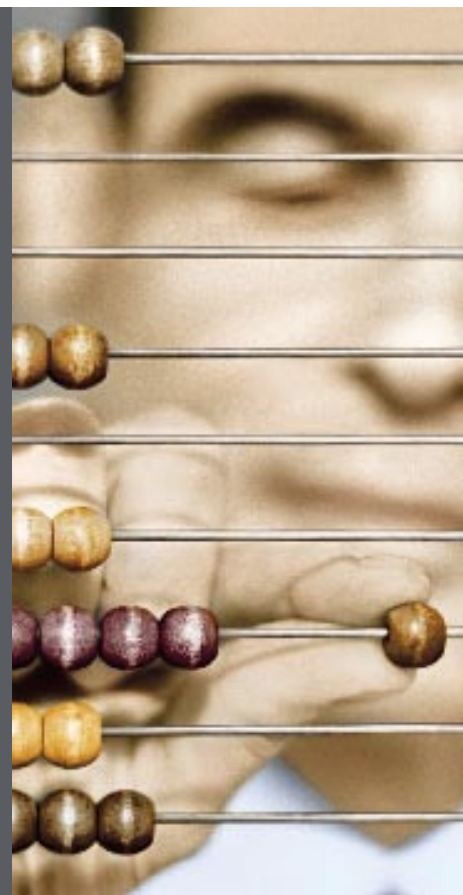
■ <http://www.hbs.edu>

BETALINGSPRAKTIJKEN

WEER TE LAAT

Laattijdige betalingen bezorgen Europa chronische hoofdpijn. In de tweede halfjaarlijkse peiling van Atradius/Financial Times Deutschland inzake betalingspraktijken, geeft bijna 40% van de bedrijven frequente vertragingen aan in de loop van de voorbije zes maanden. Zes maanden geleden vond 40% van de ondervraagde ondernemingen de binnenlandse betalingspraktijken maar zozo of zelfs bedroevend. De Atradius Payments Barometer peilt naar het betalingsklimaat in 1.200 bedrijven in zes landen (Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië, Italië, België, Nederland). Volgens de huidige Barometer krijgen de binnenlandse zakenpartners van Britse ondernemingen een betrekkelijk positieve score en doen de binnenlandse zakenpartners van de Duitse respondenten het beter dan in de zomer van 2006. In Italië, waar de betalingstermijn gemiddeld 80 dagen is (versus 27 dagen in Duitsland), waren de deelnemers kritischer m.b.t. het gedrag van hun debiteuren dan zes maanden geleden. In tegenstelling tot late betalingen zijn niet-betalingen relatief zeldzaam tussen binnenlandse partners, hoewel 64% er wel al minstens één keer mee te maken kreeg. Volgens de respondenten zijn Belgische en Duitse bedrijven de snelste en meest betrouwbare betalende. Het positieve imago van Oostenrijkse, Zwitserse en Oost-Europese debiteuren blijft onaangetaast. Italiaanse debiteuren krijgen het daarentegen te verduren, want meer dan de helft van de respondenten vindt de Italiaanse betalingspraktijken middelmatig of zelfs abominabel.

■ De huidige Atradius Payment Practices Barometer kunt u aanvragen op belgium@atradius.com.



Succeeding

in second-tier emerging markets

OPKOMENDE MARKTEN

INVESTEERDERS ZIJN ER WEG VAN

Meer dan 80% van de multinationals investeert al in nieuw opkomende markten, zo blijkt uit het nieuwe onderzoek dat door de Economist Intelligence Unit in opdracht van Atradius werd uitgevoerd. De regio Azië-Pacific (met uitsluiting van India en China) wordt gezien als het gebied dat het meeste mogelijkheden biedt voor buitenlandse investeerders, op de voet gevolgd door Oost-Europa, uitgezonderd Rusland. Volgens de deelnemers aan het onderzoek biedt Vietnam veruit het grootste investeringspotentieel, gevolgd door Mexico, Polen, Indonesië en Roemenië.

■ Het verslag "Succeeding in Second-Tier Emerging Markets" kan worden gedownload op <http://www.atradius.be>

ATRADIUS IN AZIË

NIEUWE REGIONALE UITVALSBASIS IN HONG KONG

In het kader van de geplande uitbreiding in Azië opende Atradius een kantoor in Hong Kong, dat als regionaal hoofdkwartier zal dienen voor Azië. Atradius verkreeg niet alleen bedrijfslicenties voor Hong Kong, maar ging ook in zee met Continent Property and Casualty voor een binnenlandse kredietverzekering voor het Chinese vasteland. "We beschikken nu over een springplank om het potentieel van dit gebied ten volle te verzilveren," aldus Peter Ingenlath, CEO van Atradius.

■ Voor meer details over de activiteiten van Atradius in Azië neemt u contact op met alun.sweeney@atradius.com.





HR-EXPERTS RAKEN HET STEEDS MEER EENS OVER DE MANIER WAAROP DE TALENTEN VAN EEN BEDRIJF HET BESTE KUNNEN WORDEN BEHEERD. HELAAS SLAAN AL TE VEEL ONDERNEMINGEN HUN RAAD IN DE WIND.

➤ Vroeger moest iedere werknemer zich opwerken in een bedrijf. Bedrijven toonden zich loyaal aan hun werknemers en dat werkte ook in de omgekeerde richting. Als beloning kregen ze van hun ervaren en goed opgeleide werknemers goede resultaten. In de bedrijfs-wereld van vandaag, sterk gekenmerkt door technologische verandering, herstructurering, fusies en internationale concurrentie, begint dit model steeds verder af te brokkelen. Niet alleen zijn bedrijven gestroomlijnder geworden, ook werknemers stippelen meer en meer hun eigen loopbaan uit en veranderen van job wanneer zich een mooie kans voordoet.

Dit laat zich voelen in grote en kleine ondernemingen, die plots problemen ondervinden bij het invullen van hun vacatures. Vooral in kleine ondernemingen kan het onverwachte vertrek van sleutelpersoneel rampzalige gevolgen hebben: bestellingen worden niet naar behoren afgehandeld en de continuïteit van de bedrijfsplanning komt in het gedrang.

“De rekrutering van nieuwe werknemers kost een bedrijf veel meer dan het binden en behouden van trouwe werknemers,” aldus Piotr Bednarczuk, Duits algemeen directeur van Hewitt Associates, een internationaal HR-adviesbureau. “Bovendien moeten nieuwe medewerkers hun eigen netwerken uitbouwen binnen het bedrijf en zijn ze dus niet meteen productief.” Hij voegt er nog aan toe dat een duurzaam succes niet alleen het behoud van goede mensen vereist, maar ook het actief op zoek gaan naar nieuwe leiders. Een goed talentbeheer is dan het antwoord op beide problemen.

Volgens Bednarczuk omvat een optimaal talentbeheer de volgende drie elementen: duidelijke identificatie van toptalent, inschakeling van de juiste persoon op het juiste ogenblik op de juiste plaats en het nemen van ontwikkelingsmaatregelen die het doel van de onderneming ondersteunen. Hij vervolgt dat een personeelsbeleid onlosmakelijk verbonden is met de algemene bedrijfsdoelstellingen, dus hoe duidelijker deze doelstellingen, hoe beter

voorbereid de onderneming zal zijn om erop toe te zien dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten.

Maar weinig ondernemingen zullen het met deze bewering oneens zijn. Er is echter duidelijk een enorme kloof tussen de theorie en de praktijk van talentbeheer.

“Talentbeheer gebeurt ongestructureerd,” zo blijkt uit een onderzoek naar talentbeheerprogramma's dat in 2006 werd uitgevoerd door consultants van het Amerikaanse Development Dimensions International (DDI). De consultants stelden vast dat de meeste wereldondernemingen met talentbeheerprogramma's werden geconfronteerd met implementeringsproblemen en dat veel ondernemingen meteen van hun talentbeheerplannen afzagen.

Theorie versus praktijk

Zo stelde DDI bijvoorbeeld vast dat 92% van de ondernemingen in 2005 specifieke methodes hanteerde voor de identificatie van leiderschapspotentieel, maar dat het gebruik van dergelijke programma's in 2006 daalde tot 67%. Ook het gebruik van tests voor het meten van vaardigheden, kennis en mogelijke leiderschapskwaliteiten van werknemers zakte van 81% in 2005 naar 65% in 2006. Het niet gebruiken van deze tools is volgens DDI, “zowat hetzelfde als blind vliegen”.

Het probleem vindt deels zijn oorsprong in het gebrek aan steun voor dergelijke inspanningen vanwege het senior management. Of om het met de woorden van Akber Pandor te zeggen, Directeur Opleiding & Ontwikkeling bij KPMG UK en in juli 2006 gastspreker op een conferentie over talentbeheer: “Ik botste op allerlei soorten weerstand. [Directieleden zeiden], ‘Ons bedrijf is al succesvol, waarom zouden we dit nodig hebben?’ [en] ‘We hebben al iets dergelijks geprobeerd en het werkt niet.’”

Het probleem wordt nog groter wanneer senior managers niet overtuigd zijn van het feit dat deze taak aan HR kan worden toevertrouwd. Pippa Gray, Group HR Director

van Yahoo! Europe, stelt dat de industrie haar imago moet opvijzelen. “Om het management over de streep te trekken, moesten we duidelijk maken dat HR niet alleen maar papierwerk inhoudt en moesten we de vertrouwenspersonen van het senior management worden,” aldus Gray.

Het eerste obstakel dat voorstanders van talentbeheer moeten zien te overwinnen, is het gebrek aan concrete cijfers die hun plan kracht kunnen bijzetten.

Deskundigen geven toe dat ze niet weten hoe ze de resultaten van talentontwikkelingsplannen moeten meten.

Daarnaast zijn ondernemingen het fundamenteel oneens over wie dan moet instaan voor het talentbeheer. Sommigen zien het als een logische taak van HR. Anderen vinden dat het senior management de drijvende kracht moet zijn, waarbij HR een eerder ondersteunende rol speelt. Nog anderen menen dat de verantwoordelijkheid gedecentraliseerd moet worden naar de verschillende bedrijfsunits, vermits zij het meeste inzicht hebben in hun huidige en toekomstige behoeften.

Ongeacht wie het talentbeheerproces uiteindelijk in goede banen leidt, er gelden steeds een aantal richtlijnen die bedrijven moeten helpen om het meteen te doen zoals het hoort. Een eerste richtlijn is de opvolging van de effecten van personeelontwikkeling op het moreel. Wanneer deze programma's uitsluitend mikken op individuen met een groot potentieel kan het zijn dan de anderen zich uitgesloten gaan voelen. Pandor geeft aan dat KPMG bezwaar had tegen een dergelijke aanpak. “De directie vreesde dat door enkel de top 15% van KPMG te targeten, het moeilijk zou zijn om de andere 85% te motiveren,” aldus Pandor.

Kleine ondernemingen, grote problemen

Een doordacht personeelsbeleid is bijzonder belangrijk voor kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's). Uitgebreide gegevens over de aanwezigheid en vereiste vaardigheden



TALENTEN BEHEREN: HOE?

HR-consultant John Sullivan beschrijft zes tools voor een doeltreffende personeelsontwikkeling

Identificatie van motivatieprikkelers voor werknemers

Peilen bij werknemers naar wat hen motiveert en frustrereert, voor het aanhouden van hun productiviteit.

Uitbouw van leernetwerken, groepen van werknemers die informatie uitwisselen en elkaars ideeën in real time evalueren.

Verkenning van aanlevermechanismen en -media

Met de huidige technologieën kan leren zowel draagbaar als geïndividualiseerd gebeuren.

Parallele benchmarking

Analyse van parallele sectoren voor benchmarking kan goede mogelijkheden bieden voor verbetering, zowel persoonlijk als voor de organisatie.

'Wat als'-scenario's voor resultaatvoorspelling

Wanneer men dit verplicht maakt, worden werknemers gedwongen om niet ter plaatste te blijven trappelen, maar verder te ontwikkelen.

Overweeg om voor iedere werknemer een eigen ontwikkelingsfonds op te zetten. Dit geeft werknemers meer controle en versterkt hun betrokkenheid.

kunnen KMO's helpen bij de invulling van hun personeelsbehoeften, zoals dat ook het geval is voor grondstoffen en onderdelen.

Omwille van de vlakkere hiërarchie in KMO's houden senior managers graag zelf de touwtjes in handen. Hoewel dit in sommige gevallen een noodzaak is, is het in andere gevallen een bewuste keuze. Uit een studie van het London Institute of Directors (2005) blijkt dat KMO-managers en -bedrijfsleiders liever hun HR-beheer in eigen handen nemen, dan een HR-directeur aan te trekken of dit beheer uit te besteden. Het Human Capital Institute (HCI) in Washington DC beschrijft een aantal belangrijke verschillen tussen talentbeheer in KMO's en in grote bedrijven. Ten eerste bieden KMO's het voordeel dat ze getalenteerde werknemers op een persoonlijke manier kunnen benaderen. Ten tweede – en in het verlengde van het eerste element – kan het motiverend zijn om het gevoel te hebben dat men voor een bijzondere firma werkt.

Anderzijds is het voor KMO's moeilijker om ta-

TEAMWORK:

Een verkeerde talentenmix kan het bedrijfsschip doen zinken. HR-deskundigen raden bedrijven aan om hun toekomstige personeelsbehoeften systematisch te plannen.

INTERVIEW MET

MAURY PEIPERL

Maury Peiperl, professor in Leadership & Strategic Change aan de IMD Business School in Lausanne, Zwitserland, sprak met Compass over de huidige trends in talentbeheer.



COMPASS: Mogen we ondanks de hoge werkloosheid in tal van landen spreken van een heuse “talentslag”?

PEIPERL: Zeker, er woedt nog steeds een hevige concurrentiestrijd op de arbeidsmarkt. Het verschil met de vorige generatie is dat werknemers veel mobieler zijn geworden, zodat ondernemingen mogelijk moeten wedijveren met verre concurrenten om de nodige talenten binnen te halen. De talentenpool zal in de toekomst ook slinken omwille van het lagere geboortecijfer.

COMPASS: Als talentbeheer zo essentieel is, waarom vindt het dan zo moeilijk ingang?

PEIPERL: Omdat heeft meestal te maken met de traditionele hiërarchie en bedrijfsstructuur, die zich niet gemakkelijk laten verzoenen met individuele

ontwikkeling. In sommige bedrijven ligt de klemtoon ook op waarde voor de aandeelhouders op korte termijn, waardoor een cultuur ontstaat waarin ieder voor zichzelf moet opkomen en er dus weinig ruimte is voor samenwerking.

COMPASS: Wie moet instaan voor het talentbeheer? Management?

PEIPERL: Human Resources is de meest logische keuze, maar alleen wanneer ze het vertrouwen van het topmanagement genieten. Het zijn uiteindelijk de senior kaderleden die verantwoordelijk zijn voor de meest kostbare middelen van hun bedrijf, namelijk mensen en vaardigheden. Ze moeten echter worden ondersteund door HR, die over de nodige expertise beschikt voor het beheer van de talentenbasis.

lent te behouden en te ontwikkelen omdat de grotere ondernemingen op hun werknemers azen door hen meer mogelijkheden te bieden. Bovendien is iedere aanwerving voor KMO's van levensbelang: er is weinig ruimte voor fouten. Ook het tempo van de personeelwissel is belangrijk: wanneer dit tempo te hoog ligt, wordt het menselijk kapitaal langzaam uitgehold, maar ligt het tempo te laag, dan is er onvoldoende ruimte voor nieuwe mensen met nieuwe ideeën.

Tegelijk beschikken KMO's meestal niet over eigen specialisten in domeinen zoals vaardigheidsbeoordeling en kunnen ze niet genieten van schaalvoordelen voor talentbeheer. HCI is echter van mening dat zelfs ondernemingen met om en bij de 300 werknemers verfijnde talentbeheerprocessen kunnen ontwikkelen. Een eerste stap is de uittekening van een rekruteringsstrategie. Zitten er blokkades in het aanwervingsproces? Moet er een nieuw soort functie in het leven worden geroepen? Allemaal vragen waarop managers die instaan

voor talentontwikkeling een antwoord moeten vinden alvorens een blik op de eerste cv's te werpen.

De volgende stap betreft dan het onderzoeken van bronnen van nieuw talent en de middelen voor selectie en integratie van nieuwe werknemers. Waar vindt een onderneming nieuw talent? Zijn er bepaalde (betere) pools waaruit ze kunnen putten? Hoeveel mensen gaan kandidaten interviewen? Welk selectieproces wordt gebruikt? En wat wordt er de eerste weken en maanden gedaan om ervoor te zorgen dat iemand zich thuis voelt in het bedrijf? Omdat engagement t.o.v. de onderneming zo cruciaal is in kleinere bedrijven, verdient dit punt extra aandacht van managers.

Daarnaast krijgen bedrijven ook de raad om een heldere analyse te maken van de arbeidsmarkt van morgen. Mogelijk stelt de aanwerving van bekwame werkrachten meer problemen in 2025 dan vandaag. Wanneer de babyboomgeneratie met pensioen gaat, zal het aantal geschikte managerprofielen dras-

tisch inkrimpen. De druk begint nu al toe te nemen. Tijdens een peiling die in 2005 werd uitgevoerd door consultants Deloitte Touche Tohmatsu, gaven bijna drie vierden van het kaderpersoneel te kennen dat ze nu al kampen met een gericht tekort aan kennispersoneel, of dat ze een tekort verwachten over drie tot vijf jaar. Zowat de helft gaf aan dat een gebrek aan geschoolde werknemers een impact zou hebben op het innovatievermogen van de onderneming, terwijl een derde bevestigt dat een ondoeltreffend talentbeheer het vermogen beperkt om te voldoen aan de productievereisten. Gegevensbanken en behoeftenanalyses kunnen een hulp zijn, maar zijn op zich onvoldoende. Bij talentbeheer mag men nooit uit het oog verliezen dat het allemaal om mensen draait, zo onderstreept Alison Young, Management Development Director bij de Britse uitgeverij Pearson. “Geen enkele gegevensbank vat de gedachten en gevoelens van mensen,” aldus Young. Die informatie moet uiteraard aansluiten bij de algemene doelstellingen van de onderneming, zo verduidelijkt John Sullivan van HR-adviesbureau Kronos. Hij stelt voor om de budgetten voor opleiding en ontwikkeling te besteden in verhouding tot de prioriteiten die door de senior managers worden bepaald, en om speciale programma's te implementeren die ervoor moeten zorgen dat er adequate vaardigheden en bekwaamheden voorhanden zijn voor sleutelposities. Kortom, zo beweert hij, een onderneming moet haar geld inzetten daar waar nodig.

Bedrijven die al deze richtlijnen volgen, zijn daarom nog niet zeker van succes. Een paradox in talentbeheer is dat de middelen die worden ontwikkeld, namelijk mensen, plots kunnen wegvallen. Heel wat bedrijven, vooral KMO's, pompen veel geld in de ontwikkeling van bedrijfstalant, waarna deze werknemers door een concurrent worden weggekaapt.

Knopen doorhakken

Bedrijven kunnen echter niet anders dan op de ingeslagen weg verdergaan. De komende decennia zal het tekort aan sleutelvaardigheden, zoals IT en marktexpertise en aan algemene leiderschapskwaliteiten, duidelijk merkbaar worden, zo waarschuwt Stephen Diotte, topman bij Deloitte Touche Tohmatsu. “Bedrijven die niet anticiperen op vaardigheidstekorten zullen voor moeilijke keuzes komen te staan,” aldus Diotte. “Ze zullen het benodigde talent ofwel tegen een hoge prijs moeten kopen, ofwel zien ze hun strategieën wegens een gebrek aan middelen als een pudding in elkaar zakken.”

MERK X IN OPMARS



➤ Toen de supermarktketens in de jaren '60 voor het eerst hun eigen huismerken gingen aanbieden, was de keuze voor de consument zonneklaar: ofwel ging hij voor duurdere, fel geadverteerde merkproducten in kleurige verpakkingen, ofwel koos hij voor "merk X", het eigen huismerk van de winkel, met typisch producten van een lagere kwaliteit in simpele verpakking en zonder reclame- of promotiekanon.

Die tijd is al lang voorbij. De keuze die consumenten vandaag moeten maken, is heel wat minder duidelijk, vermits de makers van huismerkartikelen nu ook vissen in de vijver van de merkartikelen. Hoewel huismerken nog steeds reclame en tierlantijnen schuwen, is hun kwaliteit er wel op vooruit gegaan en soms werd ook de verpakking even aantrekkelijk gemaakt als die van hun collega-merkartikelen. Vandaag zetten de huismerken hun beste beentje voor en maken ze het de merkartikelen moeilijk.

De eerste supermarkt die inspeelde op het marktpotentieel van de betere huismerkartikelen was het Britse Tesco, dat in 1998 met een eigen "Tesco Finest"-lijn op de markt kwam. De Britse Sainsbury's-keten pakte kort daarna uit met "Taste the Difference", met vleeswaren en kant-en-klare maaltijden, puddings en suikergoed. Vandaag biedt Sainsbury's meer dan 1.000 producten onder het eigen premiumlabel aan.

Merkartikelen in de verdediging

Dit is uiteraard slecht nieuws voor de producenten van merkvoeding, die nu niet alleen met elkaar, maar ook met de huismerken moeten concurreren. Op verscheidene Europese markten, in het bijzonder Groot-Brittannië en Duitsland, hebben merkartikelen marktaandeel verloren aan de huismerken. Het Britse IGD, specialist in marktonderzoek, raamt de marktpenetratie van huismerken op 40% in Groot-Brittannië, op 35% in Duitsland en 25% in Frankrijk.

Dit succes is grotendeels te danken aan het vervagende onderscheid tussen merkarti-

kelen en huismerkproducten. Het Britse Marks & Spencer, bijvoorbeeld, gaat zelfs zo ver dat het zijn eigen huisproducten adverteert door hun voortreffelijke kwaliteit in de verf te zetten en deze artikelen aan te bieden in duidelijk herkenbare, kleurrijke verpakkingen. In zekere zin tilde M&S het huismerkconcept daarmee naar een hoger niveau, waarbij het producten, promotiecampagnes — en prijsstrategieën — ontwikkelde die niet merkbaar verschillen van hun merktegenhangers.

Marks & Spencer gaat daarbij echter verder dan de meeste ketens. De meeste supermarkten die huismerkartikelen verkopen, adverteren of promoten deze producten niet, waarbij ze enkel op hun lage prijs rekenen om klanten te lokken. Gaandeweg kwamen ze tot de verrassende vaststelling dat zelfs consumenten die het zich kunnen veroorloven om traditionele merkartikelen te kopen, kiezen voor goedkopere huismerken.

Opscheppen over de prijs

Bemiddelde klanten zijn vaak "tevreden met goedkopere producten en scheppen bij hun vrienden op over de prijs", aldus Drew Durning, co-managing director bij Byron Advertising. "In datzelfde winkelwagentje laden ze dan ook duurdere merkproducten om hun psychologische behoeften op een andere manier in te vullen."

Over het algemeen, zo stelt Europanel, specialist in consumentenonderzoek, vast koopt meer dan de helft van alle consumenten zowel merkartikelen als huismerkproducten. Sommige consumenten zien zichzelf als ongevoelig voor de verleiding van merken: ze zijn ervan overtuigd dat achter de hype en bonte verpakking van merkartikelen eigenlijk dezelfde producten schuilgaan als de goedkopere merkloze producten.

Bijgevolg, zo stelt Jonathan Grant Nicholas, woordvoerder voor de Greencore Group, een van Europa's grootste producenten van huismerkvoeding, "vertoont het koopgedrag van de consument grote overlappenden tussen merkartikelen en huismerken."

Natuurlijke grenzen

Wat betekent dit nu voor de producenten van traditionele merkartikelen? Terwijl zij tonnen geld uitgeven aan reclame, profiteren hun merkloze concurrenten van lagere overheadkosten, waardoor ze de winkels grotere winstmarges kunnen bieden. De kracht van merken — het beeld dat ze voorhouden aan klanten — zorgt er echter voor dat ze nog steeds een aanzienlijk marktaandeel in handen houden.

Sommige consumenten vertrouwen nu eenmaal geen product dat niet wordt geruggensteund door reclame, zo bevestigen marketingexperts. "Een aantal merken zijn echte 'must-haves,'" aldus marketinggoeroe Ed Hughes, managing director van promotieagentschap Geoff Howe. Deze merken oefenen vaak druk uit op minder bevoordeelde merken, waardoor deze laatste worden gedwongen tot promoties en speciale aanbiedingen in de winkels zelf om zich staande te houden.

Dergelijke promo's geven minder bekende merken een impuls op korte termijn, maar zijn uiteindelijk een verliesstrategie, aldus Mike Pearce, managing director van Direct Know-How consultants. "Ze ontwaarden hun merk zo erg dat sommige producten alleen nog in promotie verkopen, maar dan is het al te laat," zo benadrukt Pearce.

Het enige lichtpunt voor merkproducenten is dat de vraag van de consument naar huismerkartikelen op een bepaald ogenblik zijn natuurlijke grens zal bereiken en dat sommige markten nu al zo goed als verzadigd zijn. Dit geldt in het bijzonder voor Groot-Brittannië, aldus Steve Hilsden, senior underwriter bij Atradius voor de voedings- en drankenindustrie. Hij wijst erop dat de groei van het marktaandeel van huismerken in Groot-Brittannië vertraagt en dat voor sommige producten al een terugval kan worden opgetekend. Het ziet er naar uit dat de merken zich niet zomaar gewonnen zullen geven. ◀

➤ Dertig jaar geleden, toen het Internet maar net zijn intrede deed, kreeg een kleine gemeenschap van internationale handelaars, bankiers en logistieke leveranciers een lumineus idee. Waarom zouden we de overvloed aan papier – bestel- en leverancierbons, laadbrieven, douanedocumenten, kredietbrieven, verzekeringspapieren, oorsprongcertificaten en dergelijke – niet overboord gooien en vervangen door elektronische communicatie? De voordelen van beveiligde elektronische berichten binnen kleine groepen – snellere gegevensoverdracht, minder kans op documentdiefstal, eenmalige invoer van gegevens voor iedere transactie – waren al genoegzaam bekend. Het leek zinvol dit idee dus ook uit te breiden naar het ruimere “netwerk der netwerken”, het Internet.

En dat was en is het ook nog steeds. Ondanks jarenlange inspanningen om de elektronische uitwisseling van de vele handelsdocumenten van de grond te krijgen – in het kader van een ‘papierloze handel’ – lijkt de binnenlandse en internationale bedrijfswereld niet gewonnen voor dit concept. “Ze proberen het nu al 30 jaar,” aldus John Raven, een in Brussel gevestigd ‘trade facilitation’-expert. Volgens hem werd het proces in gang gezet door het Britse Sitpro, een organisatie voor de bevordering van de handel, dat in 1970 al wees op de nood aan gestandaardiseerde berichtformaten voor alle deelnemers aan een handelstransactie. Tot nog toe gebeurde dit slechts op een beperkte schaal, tussen gesloten groepen van handelaars en dienstverleners en voor bepaalde soorten documenten. Eén knelpunt is de ongebreidelde vermenigvuldiging van privésystemen, die elk gebruik maken van verschillende technische en operationele standaarden. Dit maakt de interoperabiliteit tussen systemen zo goed als onmogelijk. Ook de douanediens-ten willen niet mee; zij geven de voorkeur aan hun zelf ontwikkelde systemen. Een ander knelpunt is dat de douanediens-ten vaak de voorlegging van papieren bewijsdocumenten eisen, zoals veterinaire attesten en oorsprongcertificaten. “Aan het normale proces van kopen en verkopen, goederenvervoer, douane-inspectie en be-

taling, nemen tal van uiterst competitieve commercieel gerichte medewerkers en heel wat kortzichtige ambtenaren deel,” aldus Raven. “Ze blijven halsstarrig weigeren om de e-trend te volgen en de basisregels inzake standaardisering toe te passen.”

Aanzienlijke besparingen

Sommige internationale organisaties blijven evenwel volharden. Het UN Centre for Trade Facilitation and Electronic Business organiseerde fora over deze topic in de hoop dat handelaars, vervoerders en banken aangemoedigd zouden worden om gemeenschappelijke documenten en systemen uit te werken. Ook de International Air Transport Association (IATA), waarvan de leden beweren dat ze samen goed zijn voor 35% van de waarde van alle goederen die internationaal worden verhandeld, lanceerde een “e-freight”-project (elektronische vracht) dat streeft naar een elektronische overdracht van gegevens in de hele industrie tegen 2010. Volgens de IATA zou dit een besparing van maar liefst 1,2 miljard USD per jaar opleveren voor

de luchtvrachtsector. “Een vrachtstuk dat wacht op de verwerking van een papieren document, daar willen we vanaf”, aldus Aleksander Popovich, wereldwijd hoofd luchtvracht bij IATA. Tegelijkertijd wierpen een aantal privébedrijven zich in de strijd. Zo probeert de Londense leverancier van elektronische handelsplatformen, Bolero.net, al sinds het einde van de jaren ‘90 een handelsplatform van de grond te krijgen voor gebruikersgroepen op commerciële basis. CEO Arthur Vonchek bevestigt dat zo’n 150 bedrijven en 150 banken al van zijn platform gebruik maken, samen goed voor “vele honderdduizenden” berichten per maand.

De inzet voor deze bedrijven en hun klanten is hoog. Volgens Bolero.net verliest een typisch bedrijf met een omzet van 1 miljard USD zo’n 27 miljoen USD per jaar als gevolg van de inefficiënte verwerking van en het onnodige werkkapitaal voor het gebruik van papieren documenten bij internationale transacties. Als antwoord op deze verspilling moet een onderneming een zo ruim mogelijke waaier van documenten integreren in een papierloos handelssysteem en zo veel mogelijk partijen in dit systeem inschakelen, zoals handelspartners, vervoerders, logistieke diensten, verzekeraars en banken.

KINKS IN DE FINANCIËLE TOELEVERINGSKETEN

Het gebruik van papieren documenten is tijdrovend, in de eerste plaats bij de financiering van handelstransacties. Waarom?

- > Tijd nodig voor het aanmaken, doorsturen en verwerken van papieren documenten
- > Kosten voor en fouten bij de manuele reconciliatie van documenten
- > Gebrek aan transparantie m.b.t. stock en cashpositie terwijl de goederen worden geproduceerd en vervoerd
- > Geschillen ingevolge onnauwkeurige of ontbrekende gegevens
- > Weinig flexibiliteit bij verwerking betaling
- > Scheiding tussen fysieke en financiële toeleveringsketens

Bron: Bolero.net

Kritieke massa

Een eerste voorwaarde is dan de ontwikkeling van een platform dat op een veilige manier zeer uiteenlopende IT-systemen en bedrijfspraktijken kan ondersteunen. “De bouw van een dergelijke open architectuur is geen sinecure,” aldus professor Stefan Walter, onderzoeksdirecteur voor documentlogistiek van het Supply Management Institute SMI aan de European Business School in Wiesbaden, Duitsland. Hij voorziet de ontwikkeling van gemeenschappelijke standaarden en het bereiken van een kritieke massa van gebruikers binnen vijf tot tien jaar. Een papierloze handel op één gemeenschappelijk systeem lijkt voorlopig niet haalbaar, zo merkt Vonchek van Bolero nog op. “Dit blijft ons streefdoel, maar we hebben nog een lange weg te gaan,” zo besluit hij.

JACHT OP PAPIER GEOPEND


DOOR AVIVA FREUDMANN

DE INTERNATIONALE HANDEL VERDRINKT IN EEN ZEE VAN PAPIER.
DE UITWISSELING VAN GEGEVENS VIA HET INTERNET IS ZEKER
EEN STAP IN DE GOEDE RICHTING, MAAR DE SWITCH VERLOOPT MOEIZAAM.

PAPIEREN, AUB

De uitwisseling van gegevens op papier kost bedrijven
miljarden euro's per jaar.

'GRAND SLAM' IN HANDELS- FINANCIERING

A professional portrait of Dirk Driessens, CEO of Fortis Commercial Finance. He is a middle-aged man with a receding hairline, wearing a dark suit, a white shirt, and a red and yellow striped tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background consists of horizontal window blinds and some green foliage.

FORTIS COMMERCIAL FINANCE,
HANDELSFINANCIERINGSPARTNER
VAN ATRADIUS, OP WEG NAAR DE
WERELDTOP IN FACTORING.

DIRK DRIESSENS
CEO,
Fortis Commercial Finance

➤ In tennis sleept een team of speler de “Grand Slam”-titel in de wacht door de vier belangrijkste toernooien van het jaar te winnen en door te stoten naar de wereldtop. In de wereld van de handelsfinancieringen gaat het om een kleiner publiek, maar het doel is nagenoeg hetzelfde.

Eind 2006 vierde een van de sleutelspelers in handelsfinancieringen een “Grand Slam”-evenement op Tour & Taxis, het voormalig Koninklijk Depot in Brussel dat oorspronkelijk in handen was van de familie Thurn und Taxis en dat later opnieuw werd ingericht als paleis voor de wereldhandel.

Aanleiding voor dit evenement was de geslaagde integratie van de vroegere factoringunits van Atradius in Fortis Commercial Finance (FCF), de handelsfinancieringstak van de in de Benelux gevestigde financiële reus Fortis. Op vijf jaar tijd krom FCF van de elfde naar de vijfde plaats op de Europese factoringranglijst.

Na de versmelting van de factoringunits van Atradius in Denemarken, Zweden, Frankrijk, Duitsland en Italië in het bestaande FCF-netwerk dat 12 landen bestrijkt, “denken we niet langer in termen van ex-medewerkers van Atradius,” zo verzekerde CEO Dirk Driessens de 400 aanwezige werknemers. “We maken nu allemaal deel uit van de grote Fortis-familie.”

De financiële factor

Factoring is een soort van handelsfinanciering waarbij een bedrijf zijn handelsvorderingen in de vorm van een factuur overdraagt aan een financiële dienst, de factor genoemd. De verkoper kan dan een financiering krijgen op de uitstaande facturen, tot een plafond van 90%. De facturen worden overgedragen op de factor, die dan de verschuldigde som bij de debiteur int. De ondernemer kan zich dan toespitsen op zijn kernactiviteiten en beschikt meteen over werkkapitaal, terwijl de factor instaat voor de inning van de verschuldigde sommen.

Factoring betekent big business en groeit

pijlsnel, wereldwijd. Volgens de handelsfinancieringsvereniging Factors Chain International (FCI) nam het factoringvolume in 2005 wereldwijd met meer dan 18% toe, goed voor meer dan een biljoen EUR. De groei was het opmerkelijkst in Hong Kong (60%), gevolgd door Taiwan (57%) en China (35%).

FCF, dat wereldwijd op de vijfde plaats komt, draait een jaarlijkse omzet van meer dan 30 miljard EUR. De 700 medewerkers in Europa verzekeren de marketing via het Fortis-netwerk van exclusieve externe makelaars en via het internationale lidmaatschap in FCI en de Atradius-kredietverzekeringsgroep.

Binnen enkele jaren hoopt FCF in Europa van de vijfde naar de derde plaats op te klimmen, dankzij een combinatie van uitbreiding en innovatie. Zo lanceerde FCF in 2005 Finodis, samen met dataprocessinggigant EDS, dat moet instaan voor de handelsvorderingen en het kredietbeheer van bedrijven.

FCF IN EEN NOTENDOP

Omzet (2005): 30 miljard €

Werknemers: 700

Actierrein: België, Denemarken, Frankrijk, Duitsland, Italië, Luxemburg, Nederland, Polen, Spanje, Zweden, Turkije, Verenigd Koninkrijk

Belangrijkste diensten:

- > Multilokale handelsfinanciering
- > Uitvoer/invoerfactoring
- > Fortis-kredietdekking
- > Aankoop van vorderingen zonder regres
- > Uitbesteding kredietbeheer (Finodis)
- > Incasso van schuldvorderingen
- > Reverse factoring
- > Stockfinanciering

Moederbedrijf:

Fortis, internationaal leverancier van financiële diensten met een marktkapitalisering van 42,8 miljard euro (31.10.2006)

Bron: Fortis Commercial Finance

Finodis is volgens FCF een “factoringfabriek” omwille van zijn doorgedreven automatisering. “We beschikken over de nodige IT-platformen, de mensen en de capaciteit om deze functie over te nemen van bedrijven en andere handelsfinancieringsinstellingen, die allemaal op hetzelfde systeem worden aangesloten,” aldus Driessens. “Het is een bijdetijdse methode voor het beheren van handelsvorderingen en handelsschulden.”

Krachten bundelen

Daarnaast werkt FCF ook op andere vlakken samen met Atradius, onder meer voor een aantal gemeenschappelijke producten en via een kruisverkoopovereenkomst.

Een voorbeeld: een Nederlandse of Duitse invoerder van Taiwanese LCD-schermen heeft een financiering nodig voor zijn invoerartikelen, met verkopen aan consumptie-elektronicazaken in Europa. De invoerder kan zijn stock en/of zijn handelsvorderingen gebruiken als financieringsbasis. Het betreft hier een eenvoudige factoringovereenkomst. Er wordt mogelijk ook een kredietverzekering afgesloten bij Atradius, om de klant te beschermen tegen wanbetalingen.

Bovendien hebben beide groepen een overeenkomst gesloten waarin ze worden aangemoedigd om prospects en mogelijkheden aan de ander te melden. Wanneer een verkoper van FCF een prospect bezoekt die geïnteresseerd is in een kredietverzekering, dan zal hij dat melden aan Atradius. Omgekeerd zal het verkooppersoneel van Atradius Kredietverzekeringen prospects die geïnteresseerd zijn in factoring doorverwijzen naar FCF. In het kader van deze overeenkomst worden er voor iedere verkoper een aantal individuele **mot illisible**doelstellingen vooropgesteld.

Naast productinnovatie moeten deze gezamenlijke marketingprogramma's FCF helpen om door te stoten naar de internationale factoringtop - met misschien een nieuwe “Grand Slam”-gelegenheid in het vooruitzicht. ◀

NIPPON EXPRESS BELGIUM MAAKT ALLE DRIE JAAR EEN NIEUW CONTRACT



➤ Nippon Express Belgium geldt in de sector als een voorbeeld van een gespecialiseerde speler waarvan elk onderdeel van de transportuitvoering in eigen beheer gebeurt. Het behalen van de ISO 9002 is de beloning van de inspanningen die de groep doet om binnen de hoogste kwaliteitsperken op alle fronten service aan te bieden.

Dat een dergelijke wereldspeler met strikte contracten en afspraken werkt laat zich raden. Human Resources & General Affairs en Senior Manager Stefaan Van Laer geeft ons toelichting vanuit zijn kantoor op Brucargo in Zaventem. Hij is een snelprater en verliest zich zeker niet in details of bijzaken.

STEFAN VAN LAER:

“In alle onderdelen waarin we actief zijn hebben we de reputatie over een verrijkend netwerk te beschikken met vooruitstrevende informatiesystemen. Met ons nieuwe “web enquiry systeem” kunnen we de opdrachtgevers op elk ogenblik in real time de vordering tonen die het te transporteren goed maakt. En we willen deze transparantie en onze informatiesystemen nog verder uitwerken. We zijn in gans Europa, Azië en Amerika aanwezig en bijgevolg met kennis van zaken in staat om alle goederen te transporteren naar waar ook ter wereld. Ons mondiale netwerk breidt trouwens nog altijd maar verder uit zodat we onze klanten de grootst mogelijke bijstand kunnen verlenen.”

De snelheid waarmee transporten vandaag moeten geregeld worden en de hoeveelheid die soms moet verplaatst worden, vergt niet alleen een ijzersterke en flexibele organisatie maar ook een geolied netwerk dat snel kan inspelen op de aanbiedingen of uitvoeringen die zich aandienen. Dat is niet altijd zonder gevaar. Daarom is een gezonde financiële basis noodzakelijk en is het ook van het grootste belang dat men kan beschikken op het gepaste advies als ruggensteun om kort op de bal te kunnen spelen. Is dat één van de redenen waarom u met kredietverzekeraar Atradius werkt?

STEFAN VAN LAER:

“In 2002 kregen we een groot faillissement te verwerken, dat een echte domper op ons succes zette. We hebben toen beslist om onze

verzekeringsmakelaar in België (Aon België) aan te spreken, die ons heeft doorverwezen naar Crion n.v., een specialist in kredietverzekering. Crion n.v. heeft een zeer gedetailleerde studie kunnen voorleggen waaruit het toenmalige Gerling/Namur – ondertussen omgedoopt tot Atradius – als de beste partij naar voren kwam. We maakten op basis van vrij strenge regels een contract van drie jaar, die dus alle drie jaar herbesproken wordt en aangepast wordt aan de actualiteit.”

Wat wordt dan zoal opnieuw bekeken?

STEFAN VAN LAER:

“Aan de hand van de ervaringen van de voorbije drie jaar leer je ook de pijnpunten beter kennen en kun je vanuit ervaring bepaalde punten in een nieuwe overeenkomst laten opnemen of bepaalde andere elementen laten wegvallen. Dat heeft meestal te maken met zaken zoals de franchise, premies die aangepast worden aan de schadestatistiek, bijkomende landen die in de polis worden opgenomen. In 2005 zijn we dus samen met Crion n.v. opnieuw aan tafel gaan zitten, welke opnieuw een studie heeft uitgevoerd en hieruit is een nieuwe overeenkomst van drie jaar gekomen, dat volledig op maat van Nippon Express Belgium gemaakt is. Hetzelfde zullen wij dus ook doen in 2008 en zo verder.”

Zorgt het hernegociëren van een bestaande overeenkomst niet voor spanningen binnen het bedrijf en met de kredietverzekeraar?

Nippon Express Belgium heeft vier vestigingen in de Belux: twee gebouwen in Zaventem, één in Antwerpen en één in Luxemburg. Het bedrijf is sedert 1983 vertegenwoordigd in België als een dochtervennootschap van de Japanse groep met dezelfde naam. Op de IATA CASS Belux ranking 2006 bekleedt Nippon Express Belgium de vierde plaats, wereldwijd slalomt de groep jaarlijks van de tweede naar de derde plaats en omgekeerd.

STEFAN VAN LAER:

“Niet in het minst. Voor ons is het belangrijk dat iedereen binnen onze organisatie de belangen van het bedrijf optimaal moet behartigen. Bovendien kan er in onze maatschappij op drie jaar tijd zeer veel veranderen en doe je ontzettend veel ervaring op met klanten, opdrachtgevers en nieuwe initiatieven. Niemand heeft een glazen bol die hem of haar toelaat de toekomst volkomen realistisch te voorspellen. Wij trachten gewoon vanuit de opgedane ervaringen de nodige lessen te trekken en onze risico's maximaal te beperken. Dat is onderdeel van deugdelijk besturen. Willen wij onze klanten hoogwaardige kwaliteit in uitvoering en service blijven bieden, dan zijn wij verplicht de nodige lessen te trekken uit het verleden. Wij willen accuraat kunnen werken, flexibel, tegen de best mogelijke voorwaarden en met de mogelijkheid om over gans de wereld snel te kunnen reageren op opportuniteiten die zich voordoen. Met deze doelstelling is het noodzakelijk dat je afspraken zo strikt mogelijk maakt, zodat alle partijen weten wat ze aan u hebben. Voor onze kredietverzekeraar is het ook een pluspunt te weten dat wij streng maar rechtvaardig omspringen met onze organisatie, want het is de enige manier om een langetermijnvisie te ontwikkelen. Atradius toont daar alle begrip voor. Ook zij worden beter en performanter door onze ervaringen en vaststellingen. Beide partijen worden er beter van.”

Wat hebt u vooral geleerd uit de samenwerking?

STEFAN VAN LAER:

“Bedrijven moeten weten dat alle solvabiliteitsproblemen niet opgelost worden door het nemen van een kredietverzekering. De bedrijfsleiding heeft absoluut een bepaalde discipline nodig om optimaal te kunnen profiteren van een kredietverzekering. Bij ons heeft elk departement de opdracht om de kredietcontrole strikt op te volgen volgens de regels van het spel. Ik coördineer dan uiteindelijk het geheel naar Atradius toe. Wij laten trouwens alles via onze verzekeringsmakelaar verlopen. In het algemeen kunnen we spreken dat de samenwerking met Atradius een positieve balans oplevert. De schadegevallen worden vlot en snel behandeld en daar waar nodig uitgekeerd.”

DE SNELTREIN NAAR SUCCES

DE NIEUWE EUROPESE STATUS VAN ROEMENIË, DAT OP 1 JANUARI TOETRAD TOT DE EU, GAF HET LAND EEN IMMENSE ONTWIKKELINGSIMPULS. DE EXPLOSIEVE TOENAME VAN HET AANTAL LENINGEN EN DE AANHOUDENDE CORRUPPTIE GOOIEN ECHTER ROET IN HET ETEN.



EEN VAT VOL TEGENSTELLINGEN

De appartementencomplexen uit het communistische tijdperk domineren het woonlandschap (rechts).

Links het presidentiële paleis in Boekarest.



ZAKELIJKE ETIQUETTE

➤ In wat vroeger een graanveld was, aan de rand van de Transsylvanische stad Sibiu in Roemenië, bouwde het Duitse Temic, een afdeling van banden- en automobieligigant Continental, een splinternieuwe fabriek. De fabriek opende haar deuren in 2005 en produceert elektronische automobieleronderdelen. Er werd ook een engineeringcentrum in ondergebracht, waar Temic nieuwe producten ontwikkelt. Naar aanleiding van de uitstekende resultaten kondigde Temic recent aan dat het plannen heeft om het engineeringcentrum in Sibiu uit te breiden van 200 naar 300 werknemers.

Continental, dat ook banden produceert in een andere Roemeense stad, Timisoara, is niet de enige die warmloopt voor Roemenië. De buitenlandse directe investeringen liepen voor dit jaar al op tot meer dan 7 miljard EUR, een record voor de Balkanstaat. Het BBP groeit daarmee met bijna 7%.

Op 1 januari trad Roemenië bovendien toe tot de Europese Unie, wat de reeds dynamische economie nog een grotere impuls gaf.

“We hebben nog veel werk voor de boeg,” aldus Dan Visoiu, partner bij Biris Goran, een advocatenkantoor dat zich deels specialiseert in investeringsadvies. “Het investerings- en ontwikkelingstempo lag in Roemenië echter nog nooit zo hoog.”

Onder druk van Brussel maakte Roemenië belangrijke vorderingen in de strijd tegen corruptie, hervormde het zijn gerechtelijk apparaat, werd de economie geliberaliseerd en de groei gestimuleerd via een belastingverlaging. In 2005 voerde het land een vaste belasting van 16% in op persoonlijke inkomsten en bedrijfswinsten. De overheidsuitgaven werden nauwlettend binnen de perken gehouden. Het begrotingstekort wordt voor dit jaar geraamd op zo'n 2,5% van het BBP. De inflatie viel van 250% in 1993 naar 6% dit jaar.

Het hoge investerings- en leningstempo heeft echter een aantal verontrustende gevolgen. Onder impuls van de snelle economische groei en de hevige concurrentie in een banksector

IETWAT CHAOTISCH

Verwacht niet dat alles van een leien dakje loopt. Zakendoen in Roemenië kan een spannende aangelegenheid zijn voor wie gewend is aan de Scandinavische of Angelsaksische orde en efficiëntie. Roemenen zien zichzelf als een Latijns volk, en dat valt ook meteen op. Vergaderingen starten vaak te laat. Iedereen wijt het aan het afschuwelijke verkeer in Boekarest, maar de echte reden is dat Roemenen zich niet al te veel zorgen maken om stiptheid. Er wordt ook niet verwacht dat u uw mobieltje uitschakelt tijdens vergaderingen.

Beleefdheid is echter wel belangrijk, en ook een soort van familiariteit, of ten minste toch een gevoel van familiariteit. Vooral wanneer twee partijen elkaar niet kennen, is het zaak van eerst het ijs te breken vóór er kan worden overgegaan tot zware onderhandelingen of besprekingen. Praten over familie en het privéleven is zelfs wenselijk op het werk.

Belangrijker is dat Roemenen onderhandelen vaak, maar niet altijd, beschouwen in termen van winnen en verliezen. Transacties worden vaak gezien als een nulsomspel.

Omdat ze vrezen dat ze worden benadeeld of niet het onderste uit de kan halen, zijn Roemenen geneigd de onderhandelingen langer te rekken dan een buitenlander zou verwachten. Volgens Dan Visoiu, een advocaat die zijn diploma behaalde in de VS: “zijn de mensen zich vaak niet bewust van de waarde van iets opgeven om een transactie rond te krijgen en over te gaan naar de volgende transactie.”

Bovendien is er ook nog de gevoelige kwestie van kleinschalige omkoping. Om vergunningen te bekommen, bijvoorbeeld, is het bijna verplicht om de beambte een klein geschenkje te geven, zoals chocolade of sigaretten. Wanneer u dat niet doet, zal u wel uw vergunning krijgen, maar het zal gegarandeerd langer duren.

Interessant is echter dat deze situatie volledig omslaat ten noorden of ten westen van het Karpatisch Gebergte. De eeuwenlange Duitse, Oostenrijkse en Hongaarse invloed – in tegenstelling tot de Turkse en Russische invloed in Oost- en Zuid-Roemenië – hebben er duidelijk voor gezorgd dat in Transsylvanië alles wat vlijtiger en plechtstatiger verloopt. Verwacht daar dus wel stiptheid, iets minder corruptie en minder smalltalk.



TOETREDING TOT DE EU

LID VAN DE FAMILIE

Net als in de acht Centraal-Europese landen die in mei 2004 tot de Europese Unie toetraden, veranderde er in Roemenië niet veel op het ogenblik van de officiële EU-toetreding op 1 januari 2007. De meeste wijzigingen werden, althans op papier, reeds doorgevoerd.

De verandering die misschien de grootste impact had op het bedrijfsleven was de sluiting van de douaneposten langsheen de Roemeense grens met Hongarije en Bulgarije, die ook op 1 januari tot de EU toetraden. De handel tussen Roemenië en alle andere EU-landen wordt voortaan ook niet langer als extern gezien. Goederen zijn niet langer onderworpen aan in- en uitvoerrechten, hoewel de meeste rechten al eerder werden afgeschaft.

Omdat Roemenië geen deel uitmaakt van het Schengengebied, waarbinnen personen vrij de grenzen kunnen oversteken, blijft de paspoortcontrole gehandhaafd.

Roemenië zag zich genoodzaakt om de meeste subsidies aan de binnenlandse industrie stop te zetten, maar er werd wel een korte overgangperiode ingelast om de energieprijzen te regulariseren.

De grootste knelpunten hebben nog altijd

te maken met de afdwinging van EU-regels in alle domeinen, van gezondheids- en veiligheidsnormen tot milieubescherming. Vertalingsproblemen alleen al zorgen ervoor dat heel wat bedrijven niet op de hoogte zijn van of in de war zijn over wat van hen wordt verwacht. Een belangrijk probleem, dat ook breed in de Roemeense pers werd uitgesmeerd, zijn de mogelijk verwoestende gevolgen van de plotse afdwinging van al deze nieuwe regelgevingen op de binnenlandse handel en op de bevolking in het algemeen.

Het gebrek aan kennis bij de overheden en rechtbanken, met daarenboven de aanhoudende corruptie, zullen er samen voor zorgen dat de EU-normen nog heel wat jaren niet of maar gedeeltelijk zullen kunnen worden geïmplementeerd.

“Ik denk dat in de eerste plaats de mensen moeten meewillen,” zo meent een buitenlandse zakenman. “Kijk maar naar het verkeer,” voegt hij er nog aan toe, waarbij hij verwijst naar de vaak chaotische toestand op de wegen in Boekarest. “Er zijn duidelijke verkeersregels, maar dat wil niet zeggen dat de mensen ze ook daadwerkelijk eerbiedigen of dat ze bestraft worden wanneer ze dat niet doen.”

HARD LABEUR

Een textielfabriek in Bacau, Roemenië, met lageloonarbeiders. Experts bevestigen echter dat de lonen pijlsnel stijgen.

die vandaag wordt gedomineerd door buitenlandse spelers, nam het aantal leningen, vooral aan gezinnen, explosief toe.

Bijzonder verontrustend was de hoge graad van leningen in buitenlandse munten – meestal in EUR – met een lage interestvoet, maar die leners blootstellen aan wisselkoersrisico's.

De Centrale Bank legde daarom een aantal beperkingen op, om het aantal nieuwe leningen in vreemde munten af te remmen. Algemeen stellen we echter vast dat de kredietboom aanhoudt. Het volume van leningen in de nationale munt nam de eerste negen maanden van 2006 met 106% toe, in vergelijking met dezelfde periode het jaar voordien.

Druk op de munt

Deze liquiditeitsexplosie is uiteraard positief voor onder meer winkeliers, producenten van consumptiegoederen, autofabrikanten en bouwmaatschappijen. De daaruit voortvloeiende invoertoename voert de druk op Roemenië's lopende-rekeningsaldo (grensoverschrijdende handel in goederen en diensten plus cashtransfers) echter op. Het lopende-rekeningtekort zou tegen het einde van 2006 oplopen tot 10% van het BBP.

“Een lopende-rekeningtekort stelt het grootste risico op macro-economisch vlak,” aldus Paul Burger, senior econoom bij Atradius. “Ze kunnen dit financieren, maar er komt een moment dat dit moeilijker wordt en de druk op de munt zal toenemen.”

Tal van Roemenië-waarnemers zien hierin ook een algemene politieke dreiging. Allereerst steunt de huidige regering op een wankel coalitie voor haar parlementaire meerderheid. Sommigen vrezen daarenboven dat met de toetreding tot de EU ook het gevoel van de dringende nood aan hervormingen, die de laatste jaren werden doorgevoerd, zal afzwakken.

Burger bevestigt dat er een soort van ‘verademing’ kan optreden, waardoor hervormingen worden afgeremd, maar hij meent dat de

Roemenen op lange termijn op de ingeslagen weg zullen voortgaan. “Ze zijn zich ervan bewust dat het in hun eigen belang is om de hervormingen door te zetten, anders raken ze achterop, zoals Moldavië en Oekraïne,” zo benadrukt Burger. “En dat wil niemand.” Zelfs indien het Roemeense bedrijfsklimaat blijft opklaren, moeten investeerders waakzaam blijven. Zakendoen in Roemenië is nog steeds een risicovolle aangelegenheid in vergelijking met de andere landen van de EU en zelfs de 10 andere landen die tot de Unie toetraden in 2004.

Het spook van de corruptie

Er is vaak sprake van corruptie, hoewel de huidige regering op dat vlak belangrijke vorderingen heeft gemaakt. Volgens Jonathan Scheele, hoofd van de Boekarestdelegatie van de Europese Unie, kwam er kentering toen Adrian Nastase, de voormalige eerste minister, dit jaar werd beschuldigd van corruptie. “De tijd van straffeloosheid voor politici is voorbij,” aldus Scheele.

De meeste waarnemers betwijfelen echter of bedrijven werkelijk een vermindering in corruptiepraktijken zullen merken. Op het hoogste niveau werd de corruptie teruggedrongen, maar op de lagere niveaus blijft deze welig tieren.

Gerechtelijke beslissingen kunnen bijvoorbeeld worden afgedwongen door omkoping. En zelfs als het proces toch eerlijk verloopt, gaat alles heel traag. Volgens advocaat Visoiu “zitten we over het algemeen nog met een rechtssysteem dat niet volledig functioneel is.”

Dit heeft grotendeels te maken met het gebrek aan postcommunistisch procesrecht dat rechters moet begeleiden wanneer ze worden geconfronteerd met tegenstrijdige wetgevingen of vonnissen. Visoiu adviseert zijn klanten om in contracten duidelijk aan te geven dat geschillen zullen worden geregeld via arbitrage, eerder dan voor een rechtbank. Een arbitrageprocedure kan 18 maanden duren, terwijl rechtszaken gemakkelijk drie tot vijf jaar kunnen aanslepen, zo vervolgt hij.

Stijgende lonen

Ook op de arbeidsmarkt is de situatie gespannen. Wat bedrijven vooral aantrekt in Roemenië zijn de zeer lage lonen. In 2005 bedroegen de gemiddelde maandelijkse bruto-inkomsten nauwelijks \$332 (250 EUR), zo blijkt uit een onderzoek van onderzoeksgroep

Database Central Europe.

In 2005 stegen de lonen echter met 25% en er werd verwacht dat ze nog eens met 15% zouden toenemen in 2006. Omwille van de emigratie — de overheid schat dat 2 miljoen Roemenen over de grenzen gaan werken — ontstond er in sommige gebieden een nijpend tekort aan arbeidskrachten, bijvoorbeeld in de bouwsector. De lonen voor geschoolde bouwvakkers zijn in de loop van de voorbije twee jaar verdubbeld, zo bevestigt Alexandru Cosma, die aan het hoofd staat van een bouwbedrijf in Alba Iulia, in West-Roemenië. Bedrijven moeten met mekaar concurreren om jonge universairen aan te trekken die ten minste één vreemde taal spreken, vooral in de hoofdstad Boekarest. Multinationals proberen voortdurend elkaars jonge topmanagers af te snoepen.

Vertrouwensdip

Ook een kredietwaardigheidsbeoordeling stelt problemen. Een nationale gegevensbank met krediet- en betalingshistorieken staat nog in de kinderschoenen. Uitvoerders dienen omzichtig te werk te gaan. Het vergaren van marktkennis en financiële informatie, mogelijk zelfs uit de eigen administratie van een partnerbedrijf, is een eerste vereiste. Buitenlandse leveranciers vragen vaak om een voorschot en een kredietbrief voor het saldo. Dit is evenwel niet altijd het geval. Mark Milstein, hoofd van Northfoto, een leverancier van nieuws en royaltyvrije foto's gevestigd in Hongarije, zegt dat hij nog nooit een voorschot heeft gevraagd en dat hij nog maar weinig problemen ondervond bij de inning van betalingen bij zijn Roemeense klanten.

Dat gezegd zijnde beweert Milstein dat zaken doen in Roemenië buitenstaanders wel kan afschrikken. Het bedrijfsklimaat, zo vervolgt hij, wordt gekenmerkt door een gebrek aan vertrouwen, dus de mensen vertrouwen op gevestigde, vaak persoonlijke relaties. “Heel wat prospectieve klanten hebben zoiets van, ‘Wel, we zullen zien of je er over een jaar nog bent.’”

Milstein alvast hoogst waarschijnlijk wel. Ondanks zijn problemen verdrievoudigde hij zijn bruto-inkomsten uit Roemenië in de loop van het voorbije halfjaar. Net als de andere investeerders in Roemenië is hij de mening toegedaan dat de toetreding tot de club van ontwikkelde Europese landen een goede zaak kan zijn voor bedrijven.



ECONOMISCHE INDICATOREN (2005)

Groei BBP: 4,1%
 BBP per capita: \$ 4 557
 Gemiddelde bruto-inkomsten: \$ 3 984
 Werkloosheid: 5,9%
 Inflatie: 9%
 Algemene overheidsbalans*: - 0,7%
 Huidig rekeningtekort*: - 8,7
 Overheidsschuld*: 20,3%

BBP-samenstelling:

landbouw: 10,1%
 industrie: 35%
 diensten: 54,9%

Samenstelling beroepsbevolking:

landbouw: 31,6%
 industrie: 30,7%
 diensten: 37,7%

Sleutelsectoren:

textiel en schoeisel, lichte machines, auto's en auto-onderdelen, hout, bouwmaterialen, metallurgie, chemie

LAND EN INWONERS

Oppervlakte: 238 391 km²
 Bevolking: 22,3 miljoen inwoners
 Etnische mix :
 Roemeens: 89,5%
 Hongaars: 6,6%
 Roma: 2,5%
 andere: 1,4%

HOOGTECHNOLOGISCH

Internetgebruikers: 4,94 miljoen
 Draagbare telefoonss: 13,4 miljoen
 * In percentage van het BBP

Bronnen: Roemeense overheid; Database Central Europa; CIA

LATE BETALINGEN IN BELGIË: BETER IN HET BUITENLAND, MINDER GOED OP HET THUISFRONT!

Dat blijkt uit de halfjaarlijkse peiling die door Atradius werd uitgevoerd in samenwerking met het onafhankelijk bureau voor markt-onderzoek Psychonomics en Financial Times Deutschland. De resultaten geven aan dat de betalingsverrichtingen tussen ondernemingen op het Belgische grondgebied nog trager verlopen dan bij de vorige peiling. In vergelijking met de laatste peiling vonden buitenlandse ondernemingen echter dat hun Belgische partners sneller betaalden.

De eerste barometer, waarvan de resultaten in augustus 2006 werden bekendgemaakt, peilde naar de mening van de financieel verantwoordelijken van 1 200 ondernemingen in zes landen, namelijk Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Italië, Nederland en België. Het halfjaarlijkse rapport voor de winter van 2006/2007 bevat de resultaten van de tweede evaluatie van het betalingsverkeer in Europa.

In de zes gepeilde landen werd in vergelijking met de vorige peiling in 2006 nauwelijks een verandering opgetekend m.b.t. de manier waarop de nationale betalingen worden beoordeeld. Eenenvertig percent (41 %) van de deelnemende Belgische ondernemingen vindt de nationale betalingspraktijken maar « zozo » of ronduit « slecht », waarmee België ergens halfweg de groep van zes komt te staan. De Belgische ondernemingen maken daarentegen nog meer gewag van de trage betalingen tussen Belgische ondernemingen.

Op onze vraag om een cijfer te plakken op de facturen die te laat worden betaald, gaven de Belgische ondernemingen gemiddeld een score van 3.4, tegenover 3.2 zo'n 6 maanden geleden, wat het nationale betalingsverkeer betreft - op een schaal van 1 (stipte betalingen) tot 5 (betalingen veel te laat). We kunnen dus spreken van een negatieve trend.

De buurlanden staan echter positiever tegenover de betalingspraktijken van hun Belgische partners dan tegenover hun eigen nationale praktijken: 36 % van de buitenlandse partners vindt de Belgische werkwijze « zeer goed » tot « uitstekend » en 44 % vindt deze « goed ». In dat opzicht krijgt België de hoogste score van zijn buitenlandse handelspartners. België is meteen ook het enige land dat het internationaal beter doet dan in de zomer van 2006.

Daarnaast geeft 60 % van de Belgische ondernemingen aan dat het betalingsklimaat afhankelijk is van de sector waarin de onderneming actief is en haar nationaliteit. In geen enkel ander land zijn de betalingsomstandigheden zo verschillend, afhankelijk van de handelspartner. 60% van de deelnemende Italiaanse ondernemingen maakt in dat opzicht daarentegen geen enkel onderscheid tussen de handelspartners.

Michel Beke, country manager van Atradius België, verklaart:
«Verrassend is dat de betalingspraktijken duidelijk beter worden beoordeeld in het buitenland dan op het eigen grondgebied. Dit heeft vaak te maken met het financiële klimaat in de verschillende landen. Sommige hebben een betere economische reputatie dan andere, wat zich vertaalt in een verschillende beoordeling.»

<http://www.atradius.com/be/other/03promo.jsp>
Zie ook ons artikel op pagina 22 dat onder het internationaal nieuws over de baro komt te staan, op pagina 5.



BLIKSEMGROEI VOOR WAALSE UITVOER

AWEX (Agence Wallonne à l'Exportation) bevestigt de uitzonderlijke groei van de Waalse uitvoer met + 16,4 % voor het eerste semester van 2006 (1e semester 2005, + 15,7 %). Deze groei houdt al gestaag aan sinds de tweede helft van 2003, maar leverde tijdens het eerste halfjaar van 2006 een absoluut groeirecord op van 3,3 miljard. Tijdens datzelfde semester voerde Wallonië voor meer dan 20 miljard € uit.

Wallonië scoort daarmee beter dan Vlaanderen en klimt boven het Europese gemiddelde van 13,1 %. AWEX is dik tevreden met de opmerkelijke groei van de uitvoer naar de markten buiten de EU-25, goed voor een klim van + 28,7 %.

De uitvoer naar de Verenigde Staten nam een bliksemvlucht van + 53,9 %; de groei van de export naar de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China) bedraagt + 27,1 %. Enige valse noot is Noord-Afrika, waar de uitvoer van Wallonië naar Algerije, Egypte en Marokko afneemt. De nieuwe perspectieven die de democratisering van Congo biedt, zijn daarentegen een sterke stimulans voor de uitvoer (+ 73,7 %).

Op sectorniveau tekenen we een belangrijke toename op van de uitvoer van mineraalproducten (+ 48 %), transportmaterieel (+21,2 %), kunststoffen (+ 18,6) en tal van andere uitvoergoederen. Textiel en optische en precisie-instrumenten gaan er echter respectievelijk met 13,2 % en 28,4 % op achteruit.

Volgens Philippe Suinen, hoofd van AWEX, liggen een aantal factoren aan de basis van dit opmerkelijke succes: de internationale conjunctuur, het Marshallplan, de strategie van AWEX om gedurfde initiatieven te ondersteunen.

Bovendien wijzen de overvolle orderboeken op een aantal nieuwe pieken, met een verwachte klim van + 35 %.



ATRADIUS KRIJGT VERZEKERAARSLICENTIE VOOR SINGAPORE

Het nieuwe filiaal bevindt zich midden in de zakenwijk van Singapore. Het kantoor in Singapore wordt de operationele uitvalsbasis voor alle commerciële activiteiten en risicoarbitrage van Atradius in Azië, ter versterking van de kantoren in Hong Kong, Tokio en Sjanghai.

Singapore is een sleutelmarkt, niet alleen voor Atradius, maar ook voor heel wat multinationals en wereldconcerns. Deze economische hub bevindt zich op een strategisch kruispunt in Zuidoost-Azië en het gloednieuwe kantoor moet onze slagkracht en onze aanwezigheid in de regio, waar een bliksemgroei wordt verwacht, verder versterken.

Het aanboren van deze markt is essentieel voor Atradius. Atradius heeft er momenteel meer dan 100 multinationals in zijn klantenportefeuille zitten. Onze bedoeling is om met hen samen te werken en hen te helpen bij de verdere ontwikkeling en uitbreiding van hun activiteiten. Daarnaast willen we hen meer zekerheid bieden m.b.t. hun handelsverrichtingen en een vlottere toegang verzeke- ren tot groeikapitaal. De regio biedt ongetwijfeld een immens potentieel voor de uitbreiding van ons klantenbestand.

Azië blijft een sleutelgebied voor economische groei. China en India zetten de toon, maar ook andere markten in het gebied vertonen een opmerkelijke groei. De handel in de regio zelf en met andere, minder goed gesitueerde markten, blijft maar toenemen; we willen dus daar zijn waar onze klanten ons nodig hebben en optimaal inspelen op het handelspotentieel. Samen met onze draaischijf in Hong Kong en onze andere kantoren in Azië zal het nieuwe filiaal in Singapore een uitstekende dienstverlening aan onze klanten verzekeren, evenals de versterking van hun groei mogelijkheden in Azië.

In het kader van zijn expansiestrategie onderzoekt Atradius momenteel nog andere groeisporen in Taiwan, Thailand, Maleisië en Korea.



WERELDECONOMIE MOTORWISSEL

De Amerikaanse economie schakelt naar een lagere versnelling in 2007, maar de Aziatische landen staan te dringen om de rol van motor van de wereldeconomie over te nemen, zo stelt de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling. De OESO, die 30 staten bestrijkt en 's werelds rijkste landen vertegenwoordigt, krijgt te maken met een herbalancering van de groei, aldus de in Parijs gevestigde denktank. De globale groei in de OESO zal in 2007 blijven steken op 2,5%, tegenover 3,2% in 2006. De VS, die kampen met een ineenstorting van de woningmarkt, zullen in 2007 groeien met 2,4% (een daling t.o.v. 2006: 3.3%), terwijl China een voorsprong zou nemen met 10,3%, en India met 7,5%. De groei in de eurozone voor 2007 wordt geschat op 2,2%, tegenover 2,6% in 2006.

■ <http://www.oecd.org>

DE STAALINDUSTRIE PRIJSCYCLUS BIJNA OP TOPPUNT

De Aziatische landen, en in het bijzonder China, drijven de wereldwijde vraag naar staal steeds verder op, aldus het International Iron and Steel Institute (IISI). De groei in het schijnbare staalverbruik in 2006 — de hoeveelheid staal die aan de markt wordt geleverd — wordt geraamd op 14% in China en 10% in India, in vergelijking met een wereldgemiddelde van 9%. Het IISI voorziet echter dat de wereldwijde vraag in 2007 met 5% zal vertragen. Volgens het ratingkantoor Standard & Poor's, zal deze vertraging de prijzen het komende jaar drukken. "De staalprijzen lijken kwetsbaar en de cyclus lijkt te pieken," aldus Alex Herbert, Associate Director van de bedrijfsnoteringsgroep. Hij voegt er nog aan toe dat de staalprijzen, hoewel ze in het Verre Oosten en de VS beginnen te dalen, goed standhouden in Europa.

■ <http://www.worldsteel.org>



CHINA INSOLVENTIEWET WORDT VAN KRACHT

China herzag zijn faillissementswet en gaf schuldeisers van financieel wankele organisaties meer munitie. De nieuwe wet gaat in op 1 juni. In tegenstelling tot de vorige wet, worden bedrijven in moeilijkheden nu verplicht om eerst hun gewaarborgde schuldeisers te betalen en dan pas de werknemers die hun job zullen verliezen. Voor het eerst worden ook de financiële instellingen opgenomen en de wet beschrijft een aantal maatregelen die frauduleuze faillissementen moeten voorkomen. De wet, die van toepassing is op zowel overheids- als privébedrijven, bespoedigt bovendien de vereffening of reorganisatie van falende bedrijven. Hoewel schuldeisers die zich in het buitenland bevinden niet specifiek worden vermeld, wordt verwacht dat ze dezelfde bescherming zullen genieten onder deze wet als binnenlandse schuldeisers.

■ <http://www.atradius.be>

INDIA

INFLATIEGEVAAR LOERT

Ondanks een stijging van de kortetermijninterest tot 5,25% in oktober 2006, vertoont de Indiase economie tekenen van oververhitting. Minister van Financiën, Palaniappan Chidambaram (rechts), gaf eind 2006 aan dat de algemene inflatie zo'n 5% zou bedragen voor dat jaar, dus duidelijk boven het "tolerantiepeil" van de overheid van 4%. Volgens The Economist is de inflatiedreiging zelfs groter. In november 2006 meldde het magazine dat de consumptieprijninflatie volgens de cijfers van het Internationaal Monetair Fonds naar bijna 7% was geklommen. Het rapport vervolgt dat het totale bankleningsvolume het voorbije jaar is toegenomen met 30%. Daarnaast blijkt uit een peiling bij 600 ondernemingen, uitgevoerd door India's National Council of Applied Economics Research, dat 96% zo goed als op of boven het optimale capaciteitsniveau functioneert. Daarenboven kampen Indiase bedrijven met een ernstig tekort aan geschoolde werkkrachten, waardoor de lonen de pan uit rijzen.

■ <http://www.ncaer.org>



EUROPESE UNIE

AANHOUDENDE CONCURRENTIEKLOOF

Twee jaar na de uitbreiding van de Europese Unie in 2004 is de concurrentiekloof tussen de nieuwe lidstaten en de gevestigde leden alleen maar groter geworden, zo blijkt uit een studie van Robert Huggins, senior docent aan de Britse Sheffield University. De nieuwe EU-lidstaten lijken inderdaad nauwelijks mee te kunnen op de internationale markten, zo stelt Huggins in de nieuwste "European Competitiveness Index", die om de twee jaar peilt naar het concurrentievermogen van de Europese gebieden en landen. Uit het onderzoek blijkt dat slechts drie gebieden binnen de nieuwe lidstaten hoger scoren dan het Europese gemiddelde: Praag, Bratislava en de Közép-Magyarországregio in Hongarije, met onder meer Boedapest. De rest van de gebieden in de nieuwe lidstaten hinken achterop omwille van hun gebrekkige infrastructuur en afgelegen ligging.

■ <http://www.hugginsassociates.com>

INTERNATIONALE HANDEL

NIEUWE REGELS VOOR KREDIETBRIEVEN

In de hoop dat hiermee een einde kan worden gemaakt aan de verwarring en dat het gebruik van kredietbrieven (promesses van banken om een begunstigde te betalen bij voorlegging van de nodige documenten) in de internationale handel een nieuwe impuls krijgt, vaardigde de International Chamber of Commerce (ICC) een reeks nieuwe regels uit van toepassing op deze documenten. De nieuwe regels worden beschreven in de zevende ICC-revisie van Uniform Customs and Practices for Documentary Credits (ook bekend als UCP 600) en worden van kracht op 1 juli 2007. UCP 600 leest vlotter en telt een afgeslankt aantal artikelen, namelijk 39 i.p.v. 49, aldus de ICC. Naast een aantal andere wijzigingen introduceert UCP 600 een tijdslimiet van vijf werkdagen voor banken om te beslissen over de gelijkvormigheid van de documenten; de vorige versie van de regels verwees enkel naar een "redelijke termijn". De nieuwe regels bevatten ook transparantere definities voor verschillende termen, waaronder "eer" en "onderhandeling", en verduidelijken de identificatie van vervoerders en agenten.

■ <http://www.iccwbo.org>



“LIJKT EEN DIER ZENUWACHTIG, BLIJF DAN WAAR JE BENT”

ANDREW HARRINGTON
NATUURFOTOGRAAF



ANDREW HARRINGTON, 38, is een natuurfotograaf die woont in Oxfordshire, Engeland.

➤ Sommige fotografen maken foto's van huwelijken en kinderfeestjes. A.Harrington jaagt daarentegen op meer opwindende beelden. Orang-oetangs in Sumatra. Wolven in Ethiopië. Jachtluipaarden in Namibië. Compass sprak met Harrington over de risico's van het vak.

COMPASS

Je woont rustig landelijk in Engeland, maar kiest ervoor om voor je werk naar de woeste natuur van Afrika en Azië te trekken. Wat drijft jou?

HARRINGTON

Nu ik ouder word, maak ik me meer zorgen over het uitsterven van bepaalde diersoorten en die passie wil ik met anderen delen. Het zijn stuk voor stuk prachtige en soms ook zeldzame dieren en ik vind dat ze een rijkdom zijn voor de wereld. Eropuit trekken en deze wonderen van de natuur mogen aanschouwen, is het leukste dat er is.

COMPASS

Waar liggen voor jou de grootste risico's?

HARRINGTON

Af en toe hoor je wel eens dat een fotograaf wordt vertrappeld door een olifant of gebeten door een beer, omdat ze te dichtbij kwamen en de gevaarsignalen niet herkenden. Iemand die een extreem dichte close-up kiekt van een olifant, dat is commercieel gezien moeilijk te evenaren, maar die persoon neemt ook een

onaanvaardbaar risico. Ik geef veel geld uit aan een lange glazen telefolens zodat ik niet te dicht hoeft te komen.

Uiteraard zijn er andere risico's waarmee je in de Derde Wereld wordt geconfronteerd. Je kan gebeten worden door een insect of een ziekte oplopen. Dan zijn er ook nog de gammele busjes en jeeps die niet helemaal aan alle vereisten voldoen. Ik denk dat deze risico's gevaarlijker zijn dan mijn werk met de dieren zelf.

COMPASS

Is er ooit iets echt misgelopen tijdens een expeditie?

HARRINGTON

Eén keer, in Sumatra, waar ik orang-oetangs wou fotograferen. Ik waadde door een rivier om dichtbij te komen, gleed uit en viel in het water. Mijn uitrusting was stuk en dat betekende meteen het einde van de expeditie.

Wat eventuele incidenten met dieren betreft, die komen meestal voor bij wilde dieren in gevangenschap. Een fotograaf waarmee ik in Zuid-Afrika vaak samenwerkte, werkte op een plaats waar leeuwen gevangen werden

gehouden en hij werd door een van hen verscheurd.

COMPASS

Hoe ga je om met deze risico's?

HARRINGTON

Ik probeer het dier in de eerste plaats te 'peilen'. Ieder dier heeft een zone waarbinnen hij zich goed voelt. Wanneer het dier zenuwachtig wordt, dan ga je niet verder. Lijkt het geen problemen te hebben, dan kun je wat dichterbij gaan.

Op een keer werkte ik met jachtluipaarden in Namibië die in gevangenschap werden grootgebracht om dan opnieuw in het wild te worden vrijgelaten. Ik had mijn vest op de grond gelegd, met dure apparatuur in de vestzakken, en een van de dieren begon er op een ietwat ruwe manier mee te spelen.

Mijn eerste gedacht was om mijn apparatuur te gaan redden, maar toen ik dichterbij kwam, besloot ik het toch maar niet te doen. Touwtrekken met een verliefd jachtluipaard leek met niet meteen een goed idee. Een ander element in het omgaan met risico's is ervoor zorgen dat de wilde dieren jou niet zien. In Afrika schiet ik meestal beelden vanuit een auto; de dieren zien auto's, geen mensen, dat zijn ze gewend. In de nationale parken moet je in de auto blijven. Je zou ook niet anders willen, want dat zou de dieren afschrikken.

COMPASS

Welk advies zou je geven aan een beginnend natuurfotograaf?

HARRINGTON

Kijk uit voor dieren in gevangenschap. Ze zijn gevaarlijker dan dieren in het wild, omdat ze geleerd hebben om niet bang te zijn van mensen. Wanneer ze gestoord worden, weet je nooit wat ze zullen doen.

Daarnaast zou ik zeggen, blijf weg uit de grote steden. Ik heb leeuwen, jachtluipaarden en wolven gefotografeerd, en die jaagden me geen schrik aan, maar rondlopen in een grootstad, dat vind ik pas eng.

HET VOLGENDE NUMMER VAN
COMPASS ZAL VERSCHIJNEN IN
JUNI 2007.

BRONNEN, VERDERE INFORMATIE

BEDRIJFSTALENT IN DE WATTEN _ PAGINA 6

David Ulrich, Wayne Brockbank
The HR Value Proposition
Harvard Business School Press (2005)
ISBN: 1591387073

Lance A. Berger, Dorothy R. Berger
The Talent Management Handbook:
Creating Organizational Excellence
by Identifying, Developing,
and Promoting Your Best People
McGraw-Hill (2003)
ISBN: 0071414347

William C. Byham, Audrey B. Smith,
Matthew J. Paese
Grow Your Own Leaders:
How to Identify, Develop, and Retain
Leadership Talent
Financial Times Prentice Hall (2002)
ISBN: 013009398X

MERK X IN OPMARS _ PAGINA 10

William J. McEwen
Married to the Brand: Why Consumers
Bond with Some Brands for Life
Gallup Press (2005)
ISBN: 1595620052

JACHT OP PAPIER GEOPEND _ PAGINA 12

Emmanuel Laryea
Paperless Trade:
Opportunities, Challenges and Solutions
Springer (2003)
ISBN: 9041198970

M. H. M. Schellekens
Electronic Signatures:
Authentication Technology
From a Legal Perspective
Asser Press (2004)
ISBN: 9067041724

ROEMENIË _ PAGINA 18

Tom Gallagher
Modern Romania:
The End of Communism, the Failure of
Democratic Reform, and the Theft of a Nation
NYU Press (2005)
ISBN: 0814731724

Steve Kokker, Cathryn Kemp
Lonely Planet
Romania & Moldova
Lonely Planet Publications (2004)
ISBN: 174104149X

LINKS

> www.atradius.be/compass

Voor verdere informatie over de artikels over
BEDRIJFSTALENT IN DE WATTEN
VOEDING IN DE WINKELS CONSUMENT LOOPT WARM VOOR HUISMERKEN
ROEMENIË

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.

INLICHTINGEN OVER DE UITGAVE

COMPASS

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

Uitgever
Atradius N.V., Amsterdam

Hoofdredactie
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 Munich
Tel. +49 (0) 89 3 06 200

Managing Director
Manfred Hasenbeck, Andreas Struck

Editorial Director
Christian Fill

Internationale uitgave
Aviva Freudmann, Elmar zur Bosen

Managing Editor
Marlies Viktorin

Art Direction
Felix Kempf

Revisie
Patrick Van der Avert

Lay out / Productie
Evelyne Gustin / Adréline

Photo Editor
Elizabeth Wighton, Michaela Beck

Foto's
Silvana Mayrthaler

Photo Credits
Cover: Corbis/Onne van der Wal (1); pp. 4-5 AP/G. Nikitin (1); Action Press/Lehtikuva OY (1)/atlas photography (1); GettyImages (2); pp. 6-9 GettyImages/A. Thornton (1); Corbis/S. Green (1); PR (1); pp. 10-11 Picture Press/G5 Design; pp.12-13 Visum/Ilja C. Hendel (1); pp. 14-15 Fortis (1); PR (2); pp.16-19 Bilderberg/H. Madej (1); Laif/Zuder (2); pp. 20-21 Avenue Images/Index Stock (1); Cinetext/Real Fiction (1); Laif/Wolf (1); Corbis/K. Baldev (1); Bilderberg/M.Horacek (1); GettyImages/Johner Images (1); p. 22 Andrew Harrington (2)

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.

