



LIQUIDITEITSBEHEER: VAN LEVENSBELANG

*Wat zijn de risico's voor HBT, bij verschillende manieren van opstelling
in de markt en de daaruit voortvloeiende condities, met betrekking tot
liquiditeit?*

Door: Thessa Huisman

Studentnummer: s1129082

Begeleider: Ir. H. Kroon

2^e begeleider: Dr. P.C.

Schuur

1. Voorwoord

Deze thesis vormt de afsluiting van mijn bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. De uitvoering van mijn onderzoek heeft plaatsgevonden bij Huisman Beslagtechniek (HBT) waar ik sinds oktober vorig jaar werkzaam ben geweest als controller. Helaas is tijdens de uitvoering van mijn opdracht het moeilijke besluit genomen om de organisatie op te heffen wegens omzet- en liquiditeitsproblemen. Bedrijven die werkzaam zijn in de bouwsector maken een moeilijke tijd door en HBT heeft deze tijd door sterk terugvallende omzet en faillissementen van klanten helaas niet kunnen overleven. Juist door de ervaringen die ik heb opgedaan in deze moeilijke periode, is mij zeer duidelijk geworden hoe belangrijk goed liquiditeitsbeheer is. De situatie waarin ik terecht kwam maakte het moeilijk me goed te kunnen concentreren op mijn opdracht en iets te vinden om te doen waar ik ook echt iets mee kon. In deze thesis is als basis literatuur gebruikt, die vervolgens is toegepast op HBT in de situatie tot en met april 2013, tot wanneer het bedrijf nog 'normaal' functioneerde.

In eerste instantie wil ik hierbij graag mijn begeleider dhr. Ir. H. Kroon bedanken voor de inspiratie en tips die ik heb mogen ontvangen, waardoor ik iedere week weer het vertrouwen kreeg om met frisse moed verder te gaan met de uitvoering van mijn opdracht. Daarnaast wil ik ook graag mijn verloofde, Stefan Boddenberg, en mijn studiegenoot Max van Oort bedanken voor het kritisch doorlezen van mijn verslag. Tot slot wil ik mijn vader bedanken die mij als eigenaar van HBT heeft geholpen om alle informatie van HBT bij elkaar te zoeken.

Thessa Huisman
Enschede, 13 juni 2013

2. Managementsamenvatting

HBT is een jong bedrijf gespecialiseerd in de meubel- en bouwbeslag. Het bedrijf is ontstaan in september 2010 als exclusief dealer van Schachermayer Oostenrijk. Inmiddels is het bedrijf aardig gegroeid en zijn meer leveranciers betrokken geraakt. HBT zal als case gebruikt worden in deze thesis. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen op welke verschillende manieren HBT zich kan opstellen in de markt en wat hiervan de risico's zijn. De hoofdvraag luidt als volgt: *Wat zijn de risico's voor HBT, bij verschillende manieren van opstelling in de markt en de daaruit voortvloeiende condities, met betrekking tot liquiditeit?* Voor de uitvoering van dit onderzoek wordt met name wetenschappelijke literatuur gebruikt, die vervolgens wordt toegepast op de situatie bij HBT. Als basis voor het onderzoek is de waardenkringloop gebruikt, waaruit blijkt dat de debiteuren en de crediteuren samen met de kas verantwoordelijk zijn voor de liquiditeitsstroom binnen organisaties. Op het beleid ten opzichte van debiteuren en crediteuren wordt daarom vervolgens dieper ingegaan. Debiteuren en crediteuren nemen diverse risico's met zich mee en om deze risico's te reduceren zijn diverse beheersingsmaatregelen beschikbaar. Voor debiteuren valt daarbij te denken aan bijvoorbeeld het versturen van aanmaningen, het hanteren van kortingspercentages en het gebruik maken van bedrijfsinformatierapporten. Als het gaat om crediteuren zijn beheersingsmaatregelen mogelijk met betrekking tot het gebruik van kortingspercentages en het uitvoeren van factuurcontroles. HBT maakt deels gebruik van een aantal beheersingsmaatregelen, maar er is nog veel verbetering mogelijk. De kredietwaardigheid van klanten wordt bijvoorbeeld niet van tevoren gecheckt en er wordt geen gebruik gemaakt van kortingspercentages van leveranciers. In de manier waarop organisaties zich kunnen opstellen in de supply chain ten opzichte van debiteuren en crediteuren kan onderscheid gemaakt worden in het aantal klanten en leveranciers en de omvang ervan. Dit bepaalt hoe veel macht de leverancier of de klant heeft. De manier van bediening van crediteuren en debiteuren is van invloed op de mate van risico met betrekking tot de liquiditeitspositie. Door het toepassen van beheersingsmaatregelen en het hebben van vaste relaties met klanten en leveranciers, kunnen de geldstromen beter gemanaged worden. Naar aanleiding van het onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan aan HBT. Ten opzichte van het debiteurenbeheer zijn dit het opvragen van informatie met betrekking tot de liquiditeitspositie van (potentiële) klanten, het vooraf laten betalen door nieuwe klanten en het protocol strakker naleven, ook voor de grootste klant. Op het gebied van het crediteurenbeheer dient de juistheid van de inkoopfactuur gecontroleerd te worden en er dienen berekeningen uitgevoerd te worden om eventueel voordeel te berekenen door het gebruik van inkoopkortingen. Tot slot is het goed voor HBT om op zoek te gaan naar meer leveranciers om de macht van de huidige leveranciers te beperken.

Inhoudsopgave

1. Voorwoord.....	1
2. Managementsamenvatting	2
3. Introductie	6
3.1 Het bedrijf.....	6
3.2 Aanleiding onderzoek.....	6
3.3 Doel van het onderzoek	6
3.4 Relevantie van het onderzoek.....	6
3.5 Probleemstelling.....	7
3.6 Aanpak/strategie	8
3.7 Te verwachten eindresultaten	9
3.8 Kernbegrippen.....	9
4. Werkkapitaal: Waardenkringloop en balans.....	10
5. Debiteuren.....	11
5.1 Hoe kunnen de zes grootste debiteuren op dit moment beschreven worden?.....	11
5.1.1 Meubelinterieur	12
5.1.2 Stoverink.....	12
5.1.3 SGGG Dubrit Ridderkerk.....	12
5.1.4 Keukenmarkt Online.....	12
5.1.5 Hubbers	12
5.1.6 Van Leiden	13
5.2 Zijn er met betrekking tot het debiteurenbeheer mogelijkheden tot verbetering, gelet op de liquiditeit van HBT?	13
5.2.1 Beheersingsmaatregelen potentiële klanten	13
5.2.2 Beheersingsmaatregelen na sluiten overeenkomst.....	14
5.2.3 Beheersingsmaatregelen na verstrijken van betalingstermijn.....	14
5.2.4 Uitbesteden van debiteurenbeheer en -risico	15
5.2.5 Verbetermogelijkheden HBT	15
6. Crediteuren.....	17
6.1 Hoe kunnen de drie belangrijkste crediteuren van HBT op dit moment beschreven worden? ..	17
6.1.1 Schachermayer Oostenrijk	17
6.1.2 Van Hoecke.....	18
6.1.3 Beyer und Müller Heiligenhaus (BMH).....	18

6.2 Zijn er met betrekking tot het crediteurenbeheer mogelijkheden tot verbetering, gelet op de liquiditeit van HBT?	18
6.2.1 Inkoopbeleid.....	18
6.2.2 Managen van uitgaande geldstroom	18
7. Op welke verschillende manieren kan HBT zich opstellen in de markt ten opzichte van zijn debiteuren en crediteuren?	20
7.1 Debiteuren.....	20
7.1.1 De omvang van klanten	21
7.1.2 Substituten	21
7.1.3 Omvang kosten van de afnemer	21
7.2 Crediteuren.....	22
7.2.1 Traditional market supply relationships.....	22
7.2.2 Partnership supply relationships	22
8. Gevolgen en risico's.....	24
8.1 Debiteuren.....	24
8.1.1 Verkopen aan niet-kredietwaardige klanten.....	24
8.1.2 Grote debiteurenpositie	24
8.1.3 Te late betaling door debiteuren.....	25
8.1.4 Te hoge uitgaven beheersingsmaatregelen	25
8.1.5 Verlies van klanten	25
8.2 Crediteuren.....	26
8.2.1 Geen gebruik maken van inkoopkortingen	26
8.2.2 Betalen voor niet geleverde goederen.....	26
9. Conclusie, aanbevelingen en discussie.....	27
9.1 Conclusie	27
9.2 Aanbevelingen	28
9.3 Discussie	28
10. Referenties	29
10.1 Boeken en artikelen.....	29
10.2 Websites.....	29

11. Bijlagen	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 1: Protocol debiteurenbeheer	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 2: Interview met eigenaar HBT, debiteuren	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 3: Financieel overzicht debiteuren 2012	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 4: Financieel overzicht debiteuren 2013	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 5: Overzicht inkopen per debiteur 2012 en 2013	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 6: Informatie m.b.t. crediteuren verkregen uit diverse correspondentie	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 7: Aspecten debiteurenbeheer	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 8: Aspecten crediteurenbeheer	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 9: Reflectieverslag	Error! Bookmark not defined.

3. Introductie

3.1 Het bedrijf

Huisman Beslagtechniek (hierna te noemen: HBT) is opgestart in september 2010 als exclusief dealer van Schachermayer Oostenrijk. Het is nog een jong bedrijf, maar de eigenaar, Ed Huisman, heeft wel 25 jaar ervaring in de bouw- en meubelbeslag meegenomen. De klantenkring is dan ook al flink uitgebreid en in 2012 is een omzet bereikt van ruim 314.500 euro. Schachermayer Oostenrijk is nog steeds een belangrijke leverancier, maar langzaamaan worden meer artikelen afgenomen bij andere leveranciers, zoals Van Hoecke uit België. Alle producten worden vanuit de leverancier rechtstreeks naar de klant toegezonden.

3.2 Aanleiding onderzoek

Mijn grootste interesse op bedrijfskundig gebied gaat met name uit naar jonge, dynamische ondernemingen. Dit, omdat er altijd van alles kan gebeuren en kleine veranderingen kunnen al grote gevolgen hebben. Dit kan positief zijn maar juist ook heel negatief. Een voorbeeld hiervan is het failliet gaan van een klant, omdat hierdoor een deel van de omzet wegvalt en eventuele openstaande posten oninbaar kunnen blijken. Kleine ondernemingen zijn vaak ook heel flexibel met lage kosten, zeker als het gaat om handelsondernemingen met geen (vast) personeel en lage kantoorkosten. Dit maakt het relatief eenvoudig om veranderingen of koerswijzigingen door te voeren. Sinds ruim een half jaar ben ik werkzaam bij een dergelijke jonge, dynamische onderneming. In de korte tijd dat ik daar werk heb ik al kunnen zien dat het elke dag weer een verrassing kan zijn hoe het bedrijf er op dat moment voor staat.

Op dit moment maakt HBT een zware tijd door, waarbij met name liquiditeitsproblemen een grote rol spelen. Recentelijk is een van de klanten failliet gegaan en de kans is groot dat er in de toekomst nog meer faillissementen zullen volgen. Door de economische crisis die begin april in deze sector keihard heeft toegeslagen, staat de omzet zeer onder druk en is een groei in omzet plotseling omgeslagen in een dramatische daling. De vraag is nu of en op welke manier HBT kan blijven voortbestaan. Op dit vraagstuk zal dit onderzoek dan ook gericht zijn.

3.3 Doel van het onderzoek

Concreet is het doel van het onderzoek om te achterhalen op welke manier HBT zich in de markt positioneert en dus voor welke klanten en welke leveranciers wordt gekozen. Verschillende keuzes hierin kunnen ook verschillende risico's met zich meebrengen.

3.4 Relevantie van het onderzoek

Met dit onderzoek wordt aangetoond waar de knelpunten zitten qua liquiditeit in handelsorganisaties. Het lijkt allemaal veel common sense, maar uit onderzoek is gebleken dat veel bedrijven in de praktijk toch erg veel moeite hebben met het uitvoeren van goed liquiditeitsbeheer. Veel bedrijven krijgen daardoor te maken met liquiditeitsproblemen, wat uiteindelijk tot faillissement kan leiden. In dit rapport wordt niet alleen uiteen gezet wat de knelpunten zijn, maar ook wat de mogelijke beheersingsmaatregelen zijn.

3.5 Probleemstelling

De doelstelling zoals die hierboven is beschreven leidt tot de volgende onderzoeksvraag die beantwoord zal worden bij de uitvoering van dit onderzoek: *Wat zijn de risico's voor HBT, bij verschillende manieren van opstelling in de markt en de daaruit voortvloeiende condities, met betrekking tot liquiditeit?*

Om de onderzoeksvraag beter te kunnen beantwoorden zijn ook een aantal deelvragen opgesteld, dit zijn de volgende:

1. Hoe ziet de waardenkringloop eruit voor HBT?

Beantwoording van deze vraag brengt in kaart hoe de processen lopen binnen het bedrijf, zodat ook een duidelijk beeld gevormd kan worden van de liquiditeitsstromen. Op deze manier wordt ook duidelijk waar de knelpunten zitten en wat hiervan de gevolgen zijn (Vaassen, 2007).

2. Hoe kunnen de zes grootste debiteuren op dit moment beschreven worden?

3. Zijn er met betrekking tot het debiteurenbeheer mogelijkheden tot verbetering, gelet op de liquiditeit van HBT?

Bovenstaande vragen zijn specifiek gericht op bestaande debiteuren. De grootste debiteuren zijn geïdentificeerd aan de hand van de omzet in de eerste vier maanden van 2013. Hierbij zal onder andere worden ingegaan op het betalingsgedrag van de betreffende debiteuren. Deze vragen hebben te maken met de huidige opstelling ten opzichte van debiteuren door HBT. De volgende vraag is meer algemeen gericht op de verschillende mogelijkheden die er voor bedrijven en dus ook voor HBT zijn om zich op te stellen in de markt:

4. Hoe kunnen de drie belangrijkste crediteuren van HBT op dit moment beschreven worden?

5. Zijn er met betrekking tot het crediteurenbeheer mogelijkheden tot verbetering, gelet op de liquiditeit van HBT?

6. Op welke verschillende manieren kan HBT zich opstellen in de markt ten opzichte van zijn debiteuren en crediteuren?

Door middel van beantwoording van bovenstaande deelvragen wordt voor zowel debiteuren als crediteuren duidelijk wat de verschillende mogelijkheden zijn om ze te bedienen en wordt er tevens gekeken naar de grootste crediteuren en debiteuren en er worden concrete verbeterpunten gegeven voor deze samenwerkingen. Hiermee wordt al een groot deel van de onderzoeksvraag beantwoord. Om de volledige vraag te kunnen beantwoorden dienen de risico's van de mogelijkheden die uit de andere deelvragen naar voren zijn gekomen onderzocht te worden. Op deze manier zullen uiteindelijk aanbevelingen gegeven kunnen worden die gericht zijn op de beste manier van bediening van zowel debiteuren als crediteuren. Bij de beantwoording van alle deelvragen wordt met name gekeken naar gevolgen voor de liquiditeit en daarom zal ook een liquiditeitsbegroting worden opgesteld waarbij de gevolgen van de verschillende manieren van opstelling in de markt worden weergegeven. Tot slot volgt de laatste deelvraag met betrekking tot de risico's:

7. Wat zijn, volgens de literatuur, mogelijke risico's wat betreft de verschillende manieren van bediening van debiteuren en crediteuren?

In de volgende paragraaf wordt beschreven wat de aanpak en de strategieën zijn om deze deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

3.6 Aanpak/strategie

De uitvoering van dit onderzoek zal gestructureerd worden aan de hand van de deelvragen die in de vorige paragraaf zijn opgesteld. Hieronder zal dan ook per deelvraag worden weergegeven welke strategie wordt gebruikt om de vraag te kunnen beantwoorden.

1. Hoe ziet de waardenkringloop eruit voor HBT?

Literatuur met betrekking tot de waardenkringloop zal gebruikt worden om deze vraag te beantwoorden. Met name op de geldstroom zal dieper worden ingegaan. Om deze literatuur te kunnen toepassen op HBT, zullen de processen binnen de organisatie bestudeerd moeten worden.

2. Hoe kunnen de zes grootste debiteuren op dit moment beschreven worden?

Voor de beantwoording van deze vraag zal met name informatie worden gehaald uit het bedrijf zelf. Er wordt hierbij onder andere gekeken naar het huidige betaalgedrag en de manier van facturering. Om informatie te verkrijgen zal onder andere een interview worden gehouden met de eigenaar van HBT. Dit interview zal als bijlage aan het rapport worden toegevoegd. Daarnaast zal een overzicht worden gemaakt vanuit het boekhoudprogramma met informatie over de betreffende debiteuren. Om ervoor te zorgen dat de informatie die uit het bedrijf wordt onttrokken volledig is, zal eerst onderzocht worden wat volgens de literatuur aspecten zijn van debiteurenbeheer.

3. Zijn er met betrekking tot het debiteurenbeheer mogelijkheden tot verbetering, gelet op de liquiditeit van HBT?

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is informatie nodig vanuit de literatuur. Er zal hiervoor met name gezocht worden naar literatuur met betrekking tot debiteurenbeheer. Het boek 'Zicht op debiteuren' zal als belangrijke informatiebron dienen. De basis voor dit boek is onderzoek dat gedaan is onder honderden Nederlandse bedrijven in het MKB.

4. Hoe kunnen de drie belangrijkste crediteuren van HBT op dit moment beschreven worden?

Voor deze vraag geldt in principe hetzelfde als voor vraag 1, maar dan met betrekking op crediteuren. Hiervoor zal dus met name informatie uit het bedrijf worden gehaald en gekeken worden welke aspecten van crediteurenbeheer er volgens de literatuur zijn.

5. Zijn er met betrekking tot het crediteurenbeheer mogelijkheden tot verbetering, gelet op de liquiditeit van HBT?

Deze vraag is vergelijkbaar met vraag 2 en zal beantwoord worden aan de hand van wetenschappelijke literatuur.

6. Op welke verschillende manieren kan HBT zich opstellen in de markt ten opzichte van zijn debiteuren en crediteuren?

Voor beantwoording van deze deelvraag zal gebruik worden gemaakt van literatuur met betrekking tot supply chain management en macht in de supply chain.

7. Wat zijn, volgens de literatuur, mogelijke risico's wat betreft de verschillende manieren van bediening van debiteuren en crediteuren?

Zoals de vraag al vermeldt, zal voor het beantwoorden van deze vraag gebruik worden gemaakt van wetenschappelijke literatuur.

3.7 Te verwachten eindresultaten

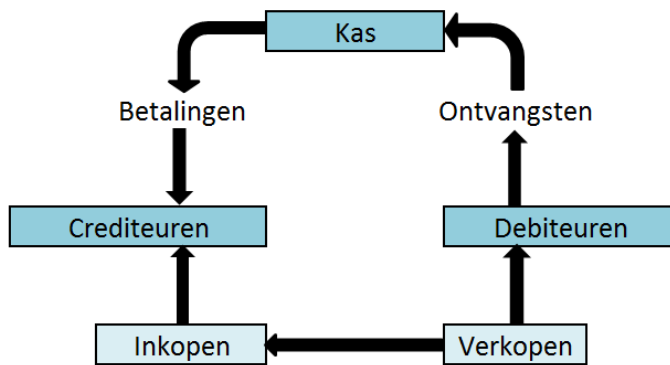
Het eindresultaat van dit onderzoek bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste zal concreet weergegeven worden met welke klanten en leveranciers doorgegaan kan worden. Vervolgens wordt weergegeven op welke manier deze en andere klanten en leveranciers het beste bediend kunnen worden en wat de risico's daarbij zijn. Tot slot wordt inzicht gegeven in de randvoorwaarden van goed liquiditeitsbeheer.

3.8 Kernbegrippen

Er zijn een aantal begrippen die in deze thesis centraal staan, waarvan de betekenis voor de duidelijkheid hier kort wordt gegeven.

- Liquiditeit: Dit betreft de geldelijke middelen waarover een organisatie direct kan beschikken om betalingen mee te verrichten.
- Debiteuren: Dit zijn klanten die een factuur hebben ontvangen, maar de factuur nog niet hebben voldaan.
- Crediteuren: Dit betreft leveranciers waarvan een inkoopfactuur is ontvangen, maar waarvan het bedrag nog niet is voldaan.
- Netto werkkapitaal: Het netto werkkapitaal is het verschil tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden en geeft onder andere een indicatie van de liquiditeit van een organisatie.
- Waardenkringloop: De waardenkringloop brengt de goederen- en geldstromen binnen organisaties in beeld. Er worden verbanden gelegd tussen de verschillende processen die binnen een organisatie plaatsvinden.

4. Werkkapitaal: Waardenkringloop en balans



Figuur 1.1 De waardenkringloop

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Er zal allereerst een beschrijving worden gegeven van de waardenkringloop zoals deze er voor HBT uitziet. Vervolgens zal dieper worden ingegaan op de geldstroom die de basis vormt voor dit rapport.

Het doel van een waardenkringloop is om inzicht te krijgen in de verbanden tussen de verschillende groepen van activiteiten

(Vaassen, 2007). In dit rapport dient het tevens om de volledigheid van het onderzoek te kunnen waarborgen. De kringloop beschrijft immers alle processen binnen de organisatie.

De kringloop bestaat in principe uit twee onderdelen, namelijk een geldstroom en een goederenstroom. De waardenkringloop zoals deze eruit ziet voor HBT, is getekend in figuur 1.1. De geldstroom heeft hier een donkerder kleur gekregen dan de goederenstroom. Aangezien de focus van dit rapport ligt op de geldstroom, zal aan de processen die daarbinnen vallen met name aandacht worden besteed.

De waardenkringloop van HBT wijkt in meerdere opzichten af van de originele kringloop (Vaassen, 2007). In eerste instantie wordt dit veroorzaakt door het feit dat er geen productie plaatsvindt en dat er geen voorraad is. Hierdoor vallen de processen voorraad en productie af. De kringloop ziet er ook anders uit omdat er pas inkopen worden gedaan nadat de verkopen gerealiseerd zijn. De goederen worden vanuit de leverancier direct bij de klant afgeleverd. Verkopen leiden dus tot inkopen in plaats van andersom. De geldstroom ziet er wel hetzelfde uit, want uiteraard leiden verkopen tot debiteuren en uiteindelijk tot ontvangsten en leiden inkopen tot crediteuren en vervolgens tot betalingen. De hoeveelheid betalingen en ontvangsten bepalen tot slot de kas.

De geldstroom in deze waardenkringloop heeft een directe relatie met de balans van een organisatie. De kas en de debiteuren vormen samen de vlottende activa. Deze post staat op de debetzijde van de balans. Op de creditzijde staat de post vlottende passiva, welke in dit geval bestaat uit de crediteuren. De geldstroom van de kringloop bepaalt tevens het netto werkkapitaal van de organisatie. Het netto werkkapitaal wordt namelijk berekend door de vlottende activa minus de vlottende passiva. Het netto werkkapitaal geeft aan in welke mate een organisatie op korte termijn bepaalde uitgaven kan doen om de organisatie draaiende te houden en is daarmee ook direct gelinkt aan de liquiditeit van de organisatie. Een negatief werkkapitaal brengt liquiditeitsproblemen met zich mee, waardoor kortlopende schulden niet meer kunnen worden voldaan. De omvang van het netto werkkapitaal wordt bepaald door het debiteuren- en crediteurensaldo. Om dus een situatie met een negatief werkkapitaal en liquiditeitsproblemen te voorkomen is een actief debiteuren- en crediteurenbeleid van groot belang. Om deze reden zal op beide processen in de rest van dit rapport dieper worden ingegaan.

5. Debiteuren

In dit hoofdstuk zullen deelvragen worden beantwoord die gericht zijn op de bediening van debiteuren. Bediening heeft betrekking op de manier waarop met debiteuren wordt omgegaan. Er zal allereerst worden gekeken naar de huidige bediening en vervolgens zal ingegaan worden op mogelijke verbeteringen.

Zoals hiervoor al is gebleken is een adequaat debiteurenbeleid van levensbelang voor organisaties. Klanten die te laat of zelfs helemaal niet betalen kunnen de liquiditeitspositie van een bedrijf zo sterk aantasten dat deze niet meer in staat is op tijd zijn eigen schulden te voldoen. De Europese Unie heeft zelfs becijferd dat 25% van alle faillissementen het directe gevolg is van slecht en niet betalende debiteuren (Blom, 2003). Hier heeft HBT in de eerste maanden van 2013 al meerdere malen mee te maken gehad. Onder andere door faillissementen is het bedrijf in de problemen gekomen qua liquiditeit. De marges staan door de financiële crisis die nog maar niet voorbij wil gaan, sterk onder druk. Door deze kleine marges en het relatief korte bestaan van HBT, konden er nog geen reserves worden opgebouwd. Dit heeft tot gevolg dat het bedrijf maar weinig tegenslagen zoals faillissementen kan overleven. Juist hierom is het ontzettend van belang dat het toezicht op de debiteuren heel strak is.

5.1 Hoe kunnen de zes grootste debiteuren op dit moment beschreven worden?

Debiteurenbeheer omvat diverse aspecten welke hier kort genoemd zullen worden, zodat onderzocht kan worden welke aspecten HBT op welke manier toepast. In paragraaf 5.2 worden de aspecten uitgebreider toegelicht om vervolgens verbetermogelijkheden voor HBT aan te kunnen geven.

Taken die behoren tot de debiteurenadministratie zijn de volgende: kredietbeleid, het onderhouden van contacten met de debiteuren, het vastleggen van informatie over (potentiële) afnemers, informatieverstrekking aan de overige afdelingen en de directie en het versturen van aanmaningen en het opzetten van incassoprocedures (van Vlimmeren & Vogel-Magielse, 2002). Om de invloed van de debiteuren op de organisatie te kunnen beoordelen, is het van belang om goed op de hoogte te zijn van het betalingsgedrag per debiteur. Daarnaast is het van belang om de grootte van de klant in omzet bij te houden. Klanten die een groot deel van de omzet bepalen hebben immers een groter effect op de debiteurenpositie dan klanten die slechts een klein deel van de omzet bepalen. Om de volledigheid te waarborgen worden in bijlage 7 alle aspecten van debiteurenbeheer in een tabel samengevat.

De manier van bediening is veelal hetzelfde voor alle debiteuren van HBT, er zal daarom eerst een algemene uitwerking volgen met betrekking op het debiteurenbeleid, waarna specifiek zal worden ingegaan op de grootste debiteuren.

Orders van klanten komen binnen per mail of telefonisch of er worden direct bestellingen gedaan tijdens een klantbezoek. Het kan zijn dat klanten eerst nog vragen stellen over prijzen en levertijden. Hierop wordt zo snel mogelijk antwoord gegeven. De bestelling wordt vervolgens doorgegeven aan de betreffende leverancier, meestal via een webshop, met daarbij het losadres. De order wordt door de leverancier bevestigd en vervolgens ingevoerd in het boekhoudprogramma. Er wordt een bevestiging van de bestelling per mail gestuurd aan de klant. Nadat de factuur van de leverancier is ontvangen, wordt een factuur aangemaakt voor de klant. De facturen van leveranciers worden

meestal nog dezelfde dag per mail ontvangen. De facturen worden per post naar de klant gestuurd. Maximaal vier dagen na de bestelling van de klant ontvangt hij de factuur. De levertijd van de goederen is normaliter 2 tot 3 dagen, met uitzondering op bijzondere of op maat gemaakte artikelen. De betalingstermijn voor de klant is 30 dagen. Indien de klant niet binnen 30 dagen betaalt, dient actie ondernomen te worden. In de bijlage is het protocol voor het debiteurenbeleid opgenomen. Dit protocol wordt in dergelijke gevallen gehanteerd om ervoor te zorgen dat de inkomende geldstroom zo goed mogelijk wordt gemanaged.

Voor het identificeren van de zes grootste debiteuren is gekeken naar de omzet van de eerste 4 maanden van 2013. Deze debiteuren zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor 59% van de omzet (zie bijlage 4). Hieronder zal per debiteur ingegaan worden op het betalingsgedrag en andere bijzonderheden. Het totale overzicht van gegevens zijn terug te vinden in bijlage 4.

5.1.1 Meubelinterieur

Meubelinterieur is verreweg de grootste klant van HBT en verantwoordelijk voor 23% van de totale omzet in 2013. Over 2012 was dit zelfs nog 28% van het totaal. Zorgwekkend is dat juist deze grote klant zich absoluut niet houdt aan de gestelde betalingstermijn van 30 dagen. Het gemiddelde in 2012 was 80 dagen en in 2013 tot nu toe 60 dagen.

5.1.2 Stoverink

Als tweede grootste klant is Stoverink op dit moment verantwoordelijk voor 11% van de omzet. In tegenstelling tot Meubelconcept houdt deze klant zich wel redelijk aan de betalingstermijn met een gemiddelde van 34 dagen in zowel 2013 als 2012.

5.1.3 SGGs Dubrit Ridderkerk

Met een omzet van 8% van het totaal in 2013 neemt SGGs een derde plaats in qua grootte. Dit, in tegenstelling tot het voorgaande jaar, waarbij het aandeel van deze klant slechts 3% was. De gemiddelde waarde van een factuur ligt bij deze klant boven de 800 euro en steekt daarmee ver boven de andere grote klanten uit. Dit bedrag is van belang omdat het maken van elke factuur tijd, en daarmee geld, kost. Daarnaast zijn ook de transportkosten in verhouding lager bij grotere hoeveelheden.

5.1.4 Keukenmarkt Online

Keukenmarkt neemt 7% omzet voor zijn rekening. Opvallend bij deze klant is de gemiddelde betalingstermijn van 6 dagen in 2013, terwijl dit in 2012 nog 22 dagen was. Deze verandering is het gevolg van een afspraak die per januari 2013 is ingegaan, waarbij keukenmarkt 2% betalingskorting mag rekenen voor facturen die binnen 14 dagen worden betaald.

5.1.5 Hubbers

Hubbers neemt 5% van de totale omzet voor zijn rekening. Deze klant betaalt zijn facturen gemiddeld na 30 dagen in 2013, waar dit gemiddelde in 2012 nog 39 was. Dit verschil is ontstaan door een aantal uitschieters in 2012, waar een paar facturen pas na 70 dagen en één factuur zelfs pas na meer dan 100 dagen werd betaald zonder consequenties. Verder houdt Hubbers zich heel netjes aan de betalingstermijn van 30 dagen.

5.1.6 Van Leiden

Net als Hubbers is deze klant verantwoordelijk voor 5% van de totale omzet. De gemiddelde betalingstermijn in 2012 en 2013 is respectievelijk 34 en 41 dagen.

5.2 Zijn er met betrekking tot het debiteurenbeheer mogelijkheden tot verbetering, gelet op de liquiditeit van HBT?

Om aan te kunnen geven of er verbeteringen mogelijk zijn, dient eerst precies in kaart te worden gebracht op welke manier debiteuren invloed hebben op de liquiditeit van de onderneming. Hierop zal eerst kort worden ingegaan waarna specifiek zal worden gekeken naar mogelijke verbeteringen.

Zoals uit de waardenkringloop al is gebleken hebben debiteuren direct invloed op de inkomende kasstroom. Indien debiteuren later betalen dan de afgesproken termijn, leidt dit ertoe dat de onderneming pas op een later tijdstip dan verwacht beschikking heeft over zijn liquide middelen. Mocht een debiteur helemaal niet betalen, dan houdt dit in dat de onderneming helemaal geen beschikking meer krijgt over de betreffende liquide middelen. Dit, terwijl de inkoopkosten die zijn gemaakt voor de betreffende verkopen wel afgedragen dienen te worden. Er bestaat dus een reële kans dat de onderneming direct in financiële moeilijkheden komt, omdat de uitgaande kasstroom groter is dan de inkomende. Zeker wanneer een onderneming nog geen mogelijkheid heeft gehad om een buffer op te bouwen. Dit zal met name voorkomen bij jonge en kleine ondernemingen zoals HBT.

Beslissingen met betrekking tot debiteurenbeheer hebben alles te maken met afwegingen met betrekking tot kosten en risico's. Elke ondernemer heeft te maken met bepaalde risico's, zoals het debiteurenrisico. De ondernemer kan er echter wel voor kiezen om dit risico tot bepaalde hoogte te reduceren. Hiervoor zijn diverse beheersingsmaatregelen beschikbaar die hieronder worden toegelicht. De beheersingsmaatregelen zijn ingedeeld in verschillende fasen, om het geheel overzichtelijk te houden. De eerste fase betreft de periode waarin er nog geen overeenkomst is gesloten, het gaat dan om een potentiële klant. In de fase die daarop volgt is de overeenkomst reeds gesloten en is er sprake van een relatie met de klant. Tot slot volgt de fase na het verstrijken van de betalingstermijn. In deze fase worden de afspraken die gemaakt zijn niet nagekomen door de klant en de leverancier kan dan actie ondernemen om ervoor te zorgen dat de afspraken alsnog worden nagekomen. De paragraaf wordt afgesloten met een kort overzicht van alle beheersingsmaatregelen en het al dan niet toepassen ervan door HBT.

5.2.1 Beheersingsmaatregelen potentiële klanten

Volgens R. Blom (2003) begint een adequaat debiteurenbeheer bij het opvragen van een bedrijfsinformatierapport alvorens een bezoek aan de betreffende potentiële klant wordt afgelegd. Debiteurenbeheer begint dus al voordat er überhaupt zaken is gedaan met een klant. Een dergelijk rapport kan heel beknopt zijn, maar ook heel uitgebreid. Uiteraard kost het opvragen van een uitgebreid rapport meer. Het rapport bevat algemene bedrijfsinformatie, maar ook informatie over het betalingsgedrag en de kredietwaardigheid. Een bedrijf kan ook kiezen voor monitoring service, waarbij men continue op de hoogte gehouden wordt van ontwikkelingen bij klanten. Door te beginnen met het verzamelen van deze informatie wordt voorkomen dat veel geld gestoken wordt in het bezoeken van deze klant, terwijl later blijkt dat de klant niet kredietwaardig is. Indien de klant wel kredietwaardig blijkt te zijn, kan een bezoek worden afgelegd en kunnen zaken gedaan worden. Een interne beheersingsmaatregel op dit gebied is het verrichten van de kredietbeoordeling van

potentiële klanten niet te laten verrichten door een verkoper. Deze persoon wil immers zo veel mogelijk verkopen en zal waarschijnlijk sneller geneigd zijn om te leveren aan een niet-kredietwaardige klant (Vaassen, 2007). Aan de hand van de beoordeling van de kredietwaardigheid kan er aanvullend voor worden gekozen om per debiteur een kredietlimiet vast te stellen. Dit is het maximale bedrag dat een klant aan openstaande posten mag hebben, mocht de klant daarboven komen, dient hij eerst de oudere posten te voldoen alvorens hij nieuwe goederen geleverd kan krijgen (Vaassen, 2007). Mocht een onderneming geen geld willen steken in het bedrijfsinformatierapport, kan er ook voor gekozen worden om de kredietlimiet van nieuwe klanten erg laag te houden, zodat het risico op oninbaarheid laag blijft. In de loop van de tijd kan dan informatie over de klant verzameld worden en kan de kredietlimiet eventueel worden uitgebreid. Dan volgt al snel het volgende punt met betrekking tot het debiteurenbeheer, namelijk het voorleggen van de algemene voorwaarden aan de klant. Met het laten tekenen van de algemene voorwaarden worden onder andere afspraken gemaakt met betrekking tot de betaling van de goederen. De klant is dan ook verplicht om deze afspraken na te komen. De voorwaarden zijn echter alleen geldig indien de klant voor het sluiten van de overeenkomst in kennis is gesteld van de aanwezigheid ervan. Daarnaast moet de klant ook toegang hebben tot de voorwaarden. Het afdrukken van de algemene voorwaarden op de factuur is dus niet juist, omdat de overeenkomst dan al gesloten is. De voorwaarden zijn dan niet rechtsgeldig (Kamer van Koophandel, 2012).

5.2.2 Beheersingsmaatregelen na sluiten overeenkomst

Vervolgens is het van belang dat de factuur zo spoedig mogelijk wordt verstuurd, zodat de klant de mogelijkheid heeft om deze te voldoen. Vanaf de factuurdatum gaat de betalingstermijn in die op de factuur vermeld staat. Om een klant ertoe te verleiden de factuur snel te betalen, kan ervoor gekozen worden een korting te verlenen van één of twee procent bij betaling binnen 8 dagen.

5.2.3 Beheersingsmaatregelen na verstrijken van betalingstermijn

Mocht een debiteur zijn schulden nog niet voldaan hebben na het verstrijken van de betalingstermijn, dient degene die verantwoordelijk is voor het debiteurenbeheer wederom aan de slag te gaan. Op het moment dat de betalingstermijn is verstreken zijn verschillende instrumenten beschikbaar om de vordering te kunnen innen. Uiteraard kan contact opgenomen worden met de betreffende debiteur en vriendelijk verzocht worden tot betaling. Daarnaast kunnen aanmaningen verstuurd worden. Na het verstrijken van de betalingstermijn is het toegestaan volgens de wet om rente te berekenen over het openstaande bedrag om snellere betaling van debiteuren te bevorderen.

Mochten deze acties niet baten, kan uiteindelijk overgegaan worden tot incassoprocedures, waarbij een incassobureau probeert het bedrag te innen. Mocht ook dit niet blijken te werken kan in het uiterste geval overgegaan worden op het aanvragen van faillissement van de betreffende klant. In dit geval ontvangt de leverancier in de meeste gevallen maar een klein deel of zelfs helemaal niets van de openstaande vordering. Voor het debiteurenbeheer in het algemeen is het van belang dat er goede afstemming is met de verkoopafdeling. In het persoonlijk contact met de klant kunnen verkopers de klant nog eens wijzen op het betalingsgedrag en indien nodig bestellingen weigeren totdat de klant oudere facturen heeft voldaan.

5.2.4 Uitbesteden van debiteurenbeheer en -risico

Naast deze acties die de onderneming zelf onderneemt kan er ook voor gekozen worden om het debiteurenbeheer (voor een deel) uit te besteden. De acties worden dan ondernomen door een bedrijfsinformatiebureau. Daarnaast kan men nog kiezen voor factoring of het afsluiten van kredietverzekeringen. Factoring houdt in dat de vorderingen worden overgedragen aan een financiële instelling, die het gehele debiteurenrisico van de organisatie overneemt. Niet alleen het uit handen geven van het risico is een voordeel, maar men ontvangt het openstaande bedrag direct na het uit handen geven van de vordering en kan zo eerder over het geld beschikken. Uiteraard brengt factoring wel hoge kosten met zich mee, vaak wordt bij betaling door de financiële instelling een bepaald percentage afgetrokken. Tot slot is er nog de kredietverzekering, dit houdt in dat men het openstaande bedrag uitgekeerd krijgt van de verzekering indien de vordering oninbaar blijkt te zijn. Voor zowel factoring als kredietverzekering geldt dat niet zomaar alle klanten geaccepteerd worden, de betreffende klanten moeten op het moment dat de vordering wordt overgedragen wel kredietwaardig zijn.

5.2.5 Verbetermogelijkheden HBT

Zoals uit het antwoord op de vorige deelvraag blijkt, onderneemt HBT wel actie op het gebied van debiteurenbeheer en is daarmee al verder dan de meeste kleine ondernemingen. Kleine ondernemingen nemen vaak een hele afwachtende houding aan ten opzichte van debiteuren. De oorzaak hiervan is dat ze het gevoel hebben afhankelijk te zijn van een beperkt aantal klanten en de angst bestaat dat klanten weglopen indien ze gewezen worden op openstaande posten. Er is naast de acties die nu worden ondernomen bij HBT nog een legio aan mogelijkheden waar geen gebruik van wordt gemaakt en waarmee de onderneming zijn debiteurenbeheer kan verbeteren.

In onderstaande tabel worden alle beheersingsmaatregelen nog eens overzichtelijk weergegeven. Daarbij wordt ook aangegeven of HBT deze beheersingsmaatregel toepast en zo ja, op welke manier deze wordt toegepast. Indien de maatregel niet door HBT wordt toegepast, wordt aangegeven wat er verbeterd kan worden. De maatregelen staan in de volgorde van het hele proces, van het begin tot het eind.

Beheersingsmaatregel	Toepassing door HBT	Toelichting/verbetermogelijkheid
Bedrijfsinformatierapport/ kredietbeoordeling	Nee	Door het toepassen van deze maatregel, kan voorkomen worden dat zaken wordt gedaan met klanten die niet kredietwaardig zijn
Kredietlimieten stellen	Deels	Voor de grootste klant is vastgesteld wat het maximale openstaande bedrag mag zijn
Algemene voorwaarden	Ja, maar niet juist	Er wordt nu vaag verwezen naar de algemene voorwaarden op de factuur, en zijn daarom niet rechtsgeldig. Door voor het sluiten van een overeenkomst de klant in kennis te stellen van de voorwaarden, worden ze wel rechtsgeldig.
Betalingstermijn	Ja	Voor alle klanten wordt een betalingstermijn van 30 dagen gehanteerd
Korting bij snel betalen	Deels	Een paar klanten krijgen 2% korting bij snelle betaling
Aanmanen/ telefonisch contact	Ja	In eerste instantie worden aanmaningen verstuurd, mocht hier geen reactie op komen wordt telefonisch contact opgenomen met de klant
Rente	Nee	Door het toepassen van rente bij te laat betalen kan snellere betaling worden bevorderd
Incassoprocedures	Ja	In het uiterste geval wordt een incassobureau ingeschakeld.
Aanvragen faillissement	Nee	Dit is nog niet van toepassing geweest

6. Crediteuren

Na het beschrijven van de inkomende geldstromen, dienen tevens de uitgaande geldstromen beschreven te worden. Deze uitgaande geldstromen en het managen daarvan zal in dit hoofdstuk uitgebreid aan bod komen. Allereerst zal ingegaan worden op de huidige crediteuren, waarna gekeken zal worden naar mogelijke verbeteringen met betrekking tot het crediteurenbeheer.

6.1 Hoe kunnen de drie belangrijkste crediteuren van HBT op dit moment beschreven worden?

Alvorens specifiek wordt ingegaan op de grootste crediteuren wordt eerst besproken hoe in het algemeen wordt omgegaan met crediteuren binnen HBT. Het huidige crediteurenbeheer wordt beschreven aan de hand van taken die volgens de literatuur tot het beheer van crediteuren behoren.

De crediteurenadministratie van een onderneming omvat de volgende taken: Het controleren van de factuur op juistheid en volledigheid, het uitvoeren van calculaties met betrekking tot de betalingstermijn, het onderhouden van contacten met crediteuren, het vastleggen van informatie over (potentiële) leveranciers en het verstrekken van informatie aan de overige afdelingen en de directie (van Vlimmeren & Vogel-Magielse, 2002). In bijlage 8 is een tabel bijgevoegd die alle aspecten van crediteurenbeheer bevat.

Het huidige crediteurenbeheer van HBT bestaat uit het minimaal een keer per week nalopen van de openstaande posten en het doen van betalingen voor zover het banksaldo dat toelaat. De controller kijkt welk bedrag betaald kan worden aan de hand van het banksaldo en zet op papier welk bedrag naar welke crediteur kan worden overgemaakt. Dit wordt voorgelegd aan de eigenaar en bij goedkeuring voert de controller de betalingen uit. Er wordt altijd gekeken naar de belangrijkheid van de openstaande posten, omdat sommige leveranciers de leveringen stop kunnen zetten indien niet op tijd wordt betaald. Dit dient natuurlijk voorkomen te worden om klanten niet te laten wachten op hun goederen, dus deze betalingen krijgen voorrang. Binnengekomen inkoopfacturen worden ingeboekt zonder dat ze nagekeken worden op juistheid en volledigheid. De enige gegevens die van een leverancier worden vastgelegd in het boekhoudsysteem zijn de naam met het contactpersoon en het rekeningnummer. Het assortiment is vaak terug te vinden in de webshop van de leverancier.

HBT is opgestart als exclusief dealer van Schachermayer Oostenrijk, het uitgangspunt was vanaf het begin dus al dat alle goederen werden ingekocht bij deze leverancier. Om het assortiment van HBT echter wat uit te kunnen breiden en om minder afhankelijk te zijn van één leverancier zijn in de loop van de tijd ook andere leveranciers betrokken geraakt bij HBT. De precieze bedragen, percentages en overige informatie van de inkopen per crediteur zijn terug te vinden in bijlage 5 en 6, bijzonderheden worden hieronder per crediteur besproken.

6.1.1 Schachermayer Oostenrijk

Schachermayer is nog steeds verreweg de belangrijkste leverancier, maar zoals te zien is in bijlage 5 neemt het percentage dat Schachermayer van de inkopen uitmaakt, wel af. De eigenaar van HBT heeft voor het opstarten van HBT bij Schachermayer zelf gewerkt. Met deze achtergrond is dan ook de samenwerking ontstaan zoals deze op dit moment is. Het voordeel van zo'n nauwe samenwerking met een leverancier is dat het makkelijker is om afspraken te maken. Als mensen elkaar beter kennen, gunnen ze elkaar ook meer. Zo is het ook mogelijk geweest om een betalingstermijn van 70

dagen af te spreken en wordt er niet direct actie ondernomen indien deze termijn wordt overschreden.

6.1.2 Van Hoecke

Door de afname van inkopen bij Schachermayer, krijgt Van Hoecke langzaam een grotere rol als leverancier. In 2013 was ruim 20% van de inkopen afkomstig van Van Hoecke. Ook bij deze leverancier is een redelijk lange betalingstermijn afgesproken, namelijk 60 dagen. Van Hoecke onderneemt echter wel veel sneller actie dan Schachermayer bij het overschrijden van deze termijn.

6.1.3 Beyer und Müller Heiligenhaus (BMH)

Deze leverancier speelt met 4% van de totale inkopen nog maar een kleine rol. BMH beperkt zich tot de verkoop van sloten en zal daardoor ook geen hele grote leverancier kunnen worden, aangezien dit slechts een klein onderdeel is van het assortiment van HBT. Voor deze leverancier geldt een betalingstermijn van 30 dagen.

6.2 Zijn er met betrekking tot het crediteurenbeheer mogelijkheden tot verbetering, gelet op de liquiditeit van HBT?

Crediteurenbeheer heeft met name te maken met het betalen van het juiste bedrag op het juiste moment. Sommige leveranciers verlenen korting bij snelle betaling, wat voordeel op kan leveren. Aan de andere kant leidt snelle betaling tot renteverlies. Te laat betalen kan leiden tot het moeten betalen van boetes over het factuurbedrag. Op dit moment betaalt HBT zijn leveranciers veelal te laat, omdat de liquiditeitspositie niet anders toelaat. Het crediteurenbeheer is nogal ongecontroleerd, wat nauwelijks anders kan omdat er ook weinig controle is over de inkomende geldstroom.

6.2.1 Inkoopbeleid

Van grote invloed op het crediteurenbeheer is het inkoopbeleid. Bij het aangaan van een relatie met een leverancier kunnen diverse afspraken worden gemaakt, net als dit geldt voor debiteuren. Bij de leverancierskeuze gaat het niet alleen om het vergelijken van prijzen. Daarnaast kunnen ook afspraken worden gemaakt over het moment van facturering, de betalingstermijn en kortingen.

HBT heeft met zijn twee grootste crediteuren goede afspraken over de betalingstermijn. Het moment van facturering ligt direct na bestelling. Indien meerdere bestellingen worden gedaan op dezelfde dag, worden deze in aparte facturen toegezonden. Wellicht zou het een hoop tijd schelen om af te spreken dat er verzamelfacturen worden gemaakt. Dit kan bijvoorbeeld eens per week zijn. Dit zou de openstaande posten overzichtelijker maken en het zou tijd schelen omdat iedere factuur apart ingeboekt moet worden. Over kortingspercentages zijn geen specifieke afspraken gemaakt, maar door Van Hoecke wordt een kortingspercentage berekend van 2% bij betaling binnen 10 dagen.

6.2.2 Managen van uitgaande geldstroom

Het lijkt voor de hand te liggen om de oudste schulden als eerst te voldoen, maar dit geldt niet altijd. Sommige crediteuren hanteren kortingspercentages bij snelle betaling, wat voordeel op kan leveren. Om dit te kunnen bepalen dient het verschil berekend te worden tussen het voordeel dat de korting oplevert en het renteverlies dat wordt geleden bij snelle betaling ten opzichte van betaling op de uiterste betaaldatum.

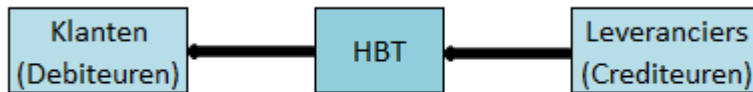
Naast het letterlijk voorstellen van betalingen vallen nog een aantal zaken onder de verantwoordelijkheid van de crediteurenadministratie. Allereerst is het belangrijk om bij tijdelijke betalingsproblemen tijdig contact op te nemen met leveranciers om een betalingsregeling te treffen. Een crediteur reageert vaak positiever als de onderneming hierin zelf het initiatief neemt (van Vlimmeren & Vogel-Magielse, 2002). De binnengekomen inkoopfacturen dienen alvorens ze in te boeken gecontroleerd te worden op juistheid en volledigheid. Dit zorgt ervoor dat duidelijk is dat alle goederen zijn besteld en dat niet wordt betaald voor goederen die niet zijn geleverd of goederen die niet juist zijn. Daarnaast is het van belang om informatie met betrekking tot leveranciers goed vast te leggen. Hierbij kan gedacht worden aan NAW-gegevens en de naam van de contactpersoon, maar ook aan leveringsgedrag in het verleden en de geldende algemene voorwaarden. Tot slot is het van belang voor de crediteurenadministratie om informatie te verstrekken aan overige afdelingen en de directie, zodat zij op tijd op de hoogte zijn van eventuele leveringsproblemen en dergelijke.

Op het gebied van de crediteurenadministratie kunnen bij HBT nog veel verbeteringen worden doorgevoerd. Het is voor HBT regelmatig onhaalbaar om schulden binnen de betalingstermijn te voldoen. Hierover wordt, meestal, geen contact opgenomen met de leveranciers. Juist omdat HBT slechts enkele leveranciers heeft, is het van belang te blijven werken aan een goede verstandhouding. Het zou daarom goed zijn om leveranciers tijdig op de hoogte te stellen van tijdelijke betalingsproblemen. Van kortingspercentages wordt geen gebruik gemaakt en er worden ook geen berekeningen uitgevoerd om te onderzoeken of het gebruik van kortingen voordeel op kan leveren. Het zou goed zijn om deze berekeningen wel uit te voeren om eventueel voordeel niet mis te lopen. De binnengekomen facturen worden niet gecontroleerd op juistheid, waardoor de kans bestaat dat er betaald wordt voor goederen die niet zijn geleverd. Verslaglegging met betrekking tot crediteuren is erg summier. De leveranciers van HBT leveren over het algemeen binnen een paar dagen, waardoor dit onderdeel niet veel aandacht krijgt. Het zou echter goed zijn om het in ieder geval te registreren in de gevallen waarin de leveranciers deze afspraken niet nakomen. Zo kan beter bijgehouden worden hoe vaak dit gebeurt en kan de leverancier erop worden aangesproken indien de levertijd te vaak overschreden wordt. Een overzicht van beheersingsmaatregelen met betrekking tot het crediteurenbeleid zoals deze hier zijn beschreven, worden in onderstaande tabel nog eens overzichtelijk weergegeven.

Beheersingsmaatregel	Toepassing door HBT	Verbetermogelijkheid
Inkoopbeleid	Deels	Verzamelfacturen
Gebruik van kortingen	Nee	Berekeningen uitvoeren om eventueel voordeel te behalen
Contact met leverancier in geval van tijdelijke betalingsproblemen	Nee	Zelf direct contact opnemen met leverancier indien uiterste betaaldatum wordt overschreden
Controleren van facturen	Nee	Het wel gaan controleren op juistheid en volledigheid
Verslaglegging crediteuren	Beperkt	Betere vastlegging van leveringsgedrag leveranciers

7. Op welke verschillende manieren kan HBT zich opstellen in de markt ten opzichte van zijn debiteuren en crediteuren?

Elke organisatie maakt deel uit van een supply chain (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2007). Voor HBT zien de relaties in de supply chain eruit zoals in figuur 5.1 is weergegeven. De manier van



Figuur 5.1

opstelling in de markt heeft te maken met de manier waarop HBT zich positioneert in de supply chain en heeft dus te maken met de manier waarop HBT zich opstelt ten opzichte van

zijn leveranciers en klanten. Dit heeft alles te maken met supply chain management (Slack, Chambers, & Johnston, 2010). Supply chain management is het managen van de relaties opwaarts en neerwaarts in de supply chain. Men kan verschillende soorten relaties aangaan met zowel klanten als leveranciers. De keuze die hierin gemaakt wordt, heeft gevolgen voor macht van de organisatie in de supply chain. Macht heeft in dit geval te maken met afhankelijkheid. De afhankelijkheid van een leverancier of een klant wordt groter naarmate er minder alternatieven beschikbaar zijn of het moeilijk is om over te stappen naar een ander alternatief (He, Ghobadian, & Galleary, 2013). Er zijn verschillende soorten macht die gelden voor buyer-supplier relaties, dit zijn de volgende (Brown, Lusch, & Muehling, 1983):

- Reward power houdt in dat de afnemer denkt dat de leverancier hem bepaalde beloningen kan geven. Dit kunnen bijvoorbeeld kortingen zijn of langere betalingstermijnen.
- Coercive power is de perceptie van de afnemer dat hij gestraft kan worden door de leverancier, bijvoorbeeld door het verlengen van levertijden.
- Legitimate power is het recht van de leverancier om invloed uit te oefenen op de afnemer en de afnemer is verplicht om dit te accepteren. Een voorbeeld hiervan is het verplichten tot bepaalde marketingstrategieën.
- Referent power heeft te maken met het verkrijgen van macht doordat de andere partij vertrouwen in en respect voor je heeft.
- Expert power houdt in dat de afnemer de macht aan de leverancier geeft, omdat de leverancier veel expertise heeft.

Hoe deze vormen van macht samenhangen met relaties en wat de mogelijke relaties zijn zal eerst voor de debiteuren worden uitgewerkt en vervolgens voor de crediteuren. Naar aanleiding van dit hoofdstuk zullen een aantal aanbevelingen worden gedaan die in paragraaf 9.2 worden uitgewerkt.

7.1 Debiteuren

De supply chain als geheel heeft het gezamenlijke doel om ervoor te zorgen dat aan de behoeften van de eindgebruiker van het product wordt voldaan. Om aan deze behoeften te kunnen voldoen zijn vijf 'operations performance objectives' geïdentificeerd (Slack et al., 2010). Dit zijn de volgende: kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid, flexibiliteit en kosten. Mocht niet voldoende aan deze eisen worden voldaan, zal de klant op zoek gaan naar een andere leverancier.

De mate waarin de macht bij de afnemer ligt is afhankelijk van een aantal zaken die naar voren komen in het vijf krachtenmodel van Porter (Boddy, 2011). De macht van de afnemer is groot indien de afnemer een groot deel van de output van de leverancier afneemt, er veel substituten zijn zodat

het makkelijk is om over te stappen op een ander product en het product een groot deel uitmaakt van de kosten van de afnemer, zodat het voor de afnemer de moeite waard is om op zoek te gaan naar lagere kosten. Over de verhouding tussen het aantal klanten en de macht van klanten wordt in de literatuur niet veel gezegd. Het gaat met name om de omvang van klanten en niet om specifieke aantallen. Het spreekt voor zich dat dat organisaties met slechts enkele klanten afhankelijker zijn, maar dan nog is dit te redeneren naar de omvang van klanten. Indien een organisatie immers bijvoorbeeld drie klanten heeft die allen ongeveer een derde van de omzet uitmaken, heeft het grote impact op de organisatie indien een van die klanten besluit over te stappen naar een andere leverancier of failliet gaat. Ondanks dat een ondernemer vaak weinig kan doen aan de hoeveelheid concurrentie, is het wel heel belangrijk om te weten met welke concurrentie men te maken heeft. Het kwijtraken van klanten vormt immers een veel groter risico voor de organisatie indien er veel concurrentie is.

7.1.1 De omvang van klanten

De afhankelijkheid van klanten wordt onder andere bepaald door het aantal klanten en de omvang van deze klanten. Een organisatie kan sterk afhankelijk van klanten worden genoemd indien de grootste klant minimaal 40% van de omzet voor zijn rekening neemt (Van den Berg, 2009). Daarnaast is ook sprake van grote afhankelijkheid indien de 4 grootste klanten meer dan 60% van de omzet uitmaken. In deze gevallen is de macht van de klanten dus groot. Indien de grootste klant of één van de grootste klanten failliet gaat of overstapt op een andere leverancier, raakt de organisatie direct in financiële problemen. Van dergelijk grote klanten wordt in de praktijk vaak ook meer geaccepteerd, omdat men wil voorkomen de klant kwijt te raken. De percentages die hier zijn gegeven met betrekking tot afhankelijkheid, zijn niet vast. Welke percentages gelden is sterk afhankelijk van de organisatie. Indien het gemakkelijk is om nieuwe klanten te werven op korte termijn zodra een grote klant afscheid neemt, is de afhankelijkheid van een grote klant veel kleiner.

7.1.2 Substituten

De afhankelijkheid van klanten wordt mede bepaald door de mogelijkheden van klanten om hetzelfde product, of in ieder geval een product met dezelfde werking, bij een andere leverancier af te nemen. Qua opstelling in de markt ten opzichte van debiteuren en crediteuren hebben organisaties hier weinig keuze in, omdat men de hoeveelheid concurrentie niet in de hand heeft. Indien er veel alternatieven zijn voor klanten, kan men er hooguit voor zorgen dat men op een of meerdere operations performance objectives beter scoort dan de concurrent.

7.1.3 Omvang kosten van de afnemer

Het derde punt dat Porter heeft onderscheiden om de macht van afnemers te bepalen is de omvang van de totale kosten van de afnemer dat ingenomen wordt door afname van de leverancier. Indien een afnemer hoge kosten heeft bij een bepaalde leverancier, loont het zich om op zoek te gaan naar andere leveranciers die hetzelfde product kunnen bieden voor minder geld. De leverancier wordt daardoor getriggerd om steeds de beste aanbieding te doen aan deze klant, om te voorkomen dat de klant overstapt naar een andere leverancier. HBT streeft ernaar om klanten zo veel mogelijk producten af te laten nemen en HBT als enige leverancier te maken. Dit is vaak ook mogelijk door het brede assortiment dat HBT biedt. De macht van de afnemer groeit hierdoor. Het voorkomen dat klanten overstappen naar een andere leverancier wordt tegengegaan door de operations performance objectives in te zetten, oftewel het verlenen van uitstekende service en snelle levertijden. De organisatie moet dus voor deze klanten harder werken.

7.2 Crediteuren

Opstelling in de markt ten opzichte van crediteuren kan op twee verschillende manieren. Men kan kiezen voor eenmalige samenwerking met leveranciers of het aangaan van langdurige relaties met slechts één of enkele leveranciers.

7.2.1 Traditional market supply relationships

Bij deze vorm van relatie met leveranciers worden steeds opnieuw relaties aangegaan met leveranciers. Bij elke bestelling wordt gekeken welke leverancier op dat moment de beste aanbieding heeft. Na het afronden van de bestelling en de betaling ervan, vervalt de relatie. Deze vorm heeft een aantal voordelen (Slack et al., 2010):

- Doordat steeds opnieuw wordt gezocht naar een leverancier, doen leveranciers steeds weer hun best om een betere aanbieding te doen dan de concurrenten.
- Er kan makkelijk gereageerd worden op veranderingen in de vraag, omdat er geen vaste afspraken zijn met bepaalde leveranciers.
- Doordat gebruik kan worden gemaakt van verschillende leveranciers, kan gekozen worden voor leveranciers die gespecialiseerd zijn in bepaalde producten. De leverancier kan daardoor wellicht gebruik maken van economies of scale waardoor de producten goedkoper aangeboden kunnen worden.

Naast voordelen zijn er ook een aantal nadelen:

- Doordat steeds andere leveranciers worden gekozen, kan men als klant niet zeker zijn van de betrouwbaarheid van de leverancier. De kans bestaat ook dat een leverancier minder moeite doet voor een eenmalige klant dan voor een vaste klant, waardoor levertijden bijvoorbeeld langer kunnen zijn. Dit levert onzekerheid op.
- Het steeds opnieuw moeten kiezen van leveranciers kost veel tijd en geld. Op deze manier kan kostbare tijd verloren gaan.
- Met eenmalige leveranciers kan moeilijk afspraken worden gemaakt over onder andere kortingen.

Het op deze manier werken met leveranciers is uiteraard alleen mogelijk indien er ruime keuze is aan leveranciers. In dit geval ligt de macht in de supply chain bij de afnemer, omdat hij niet afhankelijk is van een leverancier en gemakkelijk kan overstappen op andere leveranciers.

7.2.2 Partnership supply relationships

In dit geval is de relatie tussen klanten en leveranciers erg close. Er wordt samengewerkt om gezamenlijke doelen te behalen. De relatie met een leverancier wordt aangegaan voor lange tijd en er is sprake van slechts één of enkele leveranciers om de hele organisatie te bedienen. Voordelen van deze vorm van samenwerking zijn de volgende:

- Er kunnen duidelijk afspraken worden gemaakt over levertijden, prijzen en kortingen, zodat beide partijen weten waar ze aan toe zijn.
- Na het duidelijk hebben van deze afspraken, hoeft geen of nauwelijks tijd meer te worden gestoken in onderhandelingen.

Er zijn ook een aantal nadelen:

- Het aangaan van langdurige relaties met leveranciers, maakt dat het niet of nauwelijks mogelijk is om met andere leveranciers in zee te gaan, waardoor de kans bestaat dat men niet altijd te beste leverancier voor een product kan inzetten.
- Indien een organisatie slechts te maken heeft met één of enkele leveranciers, maakt dit dat de organisatie afhankelijk is van zijn leverancier. Mochten er bijvoorbeeld problemen zijn bij de leverancier, waardoor de levertijden langer worden, heeft dit direct effect op de afnemer.
- Slechtere onderhandelingspositie, omdat er maar weinig leveranciers zijn.

Juist vanwege de veeleisendheid van de eindgebruiker worden buyer-supplier relaties aangegaan om aan deze wensen te kunnen voldoen. De afnemer staat dicht bij de eindgebruiker en bezit vaak over meer kennis met betrekking tot de eisen van de eindgebruiker. Hiervan kan de afnemer zijn leverancier op de hoogte stellen zodat beide partijen samen kunnen zorgen voor het beste eindproduct (Zhao, Huo, Flynn, & Yeung, 2008).

Indien sprake is van grote afname bij een beperkt aantal leveranciers ligt de macht in de supply chain bij de leverancier. Het is belangrijk om dit te weten als het gaat om betalingsgedrag ten opzichte van de leverancier. Indien regelmatig aanmaningen van de leverancier worden ontvangen, kan dit ertoe leiden dat de leverancier minder bereid is om aan de onderneming te leveren. Dit kan vervolgens weer leiden tot problemen met leveringen aan klanten (van Vlimmeren & Vogel-Magielse, 2002).

8. Gevolgen en risico's

In dit hoofdstuk wordt de laatste deelvraag beantwoord. Daarvoor zal voor zowel de crediteuren als de debiteuren gekeken worden naar de risico's en gevolgen van de verschillende manieren van opstelling in de markt zoals deze zijn geïdentificeerd in paragraaf 5.3 en 6.3. Als eerst zullen de debiteuren aan bod komen en vervolgens de crediteuren.

8.1 Debiteuren

In hoofdstuk 5 is reeds gesproken over het debiteurenrisico. Dit risico bestaat uit een aantal deelrisico's die ieder zijn eigen gevolgen heeft. Wat deze risico's precies inhouden en wat de gevolgen ervan zijn wordt in onderstaande tabel weergegeven en vervolgens toegelicht (Vaassen, 2007). Daarnaast wordt nog gekeken naar de mate waarin het risico voor HBT geldt.

Risico	Gevolg	Mate van risico HBT
Verkopen aan niet-kredietwaardige klanten	Oninbare vordering, verlies van geld	Groot
Grote debiteurenpositie	Hoge financieringskosten	Redelijk groot
Te laat betalen door debiteuren	Verlies van rente	Redelijk groot
Te hoge uitgaven beheersingsmaatregelen	Verlies van geld	Nihil
Verlies van klanten	Verlies van omzet	Klein

8.1.1 Verkopen aan niet-kredietwaardige klanten

Verkoop aan klanten die niet kredietwaardig zijn kan leiden tot oninbaarheid en daarmee tot verlies van geld. Hoe groot dit risico is wordt mede bepaald door de grootte van het factuurbedrag en het soort klant. Hoe groter het factuurbedrag, hoe groter het risico. Vaste klanten brengen minder risico's met zich mee, omdat over het betalingsgedrag meer bekend is. Bovendien wil een vaste klant in de toekomst hoogstwaarschijnlijk ook nog goederen afnemen en is het ook in het belang van de klant om een goede verstandhouding te hebben met zijn leverancier. De beheersingsmaatregelen die in hoofdstuk 5 voor dit risico zijn toegelicht, zijn het gebruik maken van het bedrijfsinformatierapport en het vooraf laten betalen door klanten. Het gebruik maken van dergelijke informatie kan niet het hele risico laten verdwijnen, de liquiditeitspositie van een klant kan plotseling veranderen, waardoor vorderingen toch oninbaar kunnen blijken. Uiteraard zorgt het vooraf laten betalen door klanten dat het risico volledig wordt gemitigeerd. HBT maakt geen gebruik van bedrijfsinformatierapporten en loopt daarom een groot risico tot het verkopen van goederen aan niet-kredietwaardige klanten. HBT hanteert tevens een betalingstermijn van 30 dagen voor alle klanten. Aan de andere kant heeft HBT wel een aantal vaste klanten die gezamenlijk het grootste deel van de omzet uitmaken, waardoor het risico wat beter te overzien is. Dat neemt niet weg dat ook vaste klanten te maken kunnen krijgen met liquiditeitsproblemen en openstaande vorderingen oninbaar kunnen blijken.

8.1.2 Grote debiteurenpositie

Een grote debiteurenpositie houdt in dat er veel geld is dat tot de onderneming behoort, maar waar de onderneming zelf (nog) niet over kan beschikken. Indien dit geld wel nodig is om noodzakelijke uitgaven of investeringen te doen, moet dit bedrag gefinancierd worden. Een grote debiteurenpositie leidt dus tot hogere financieringskosten. Om zo snel mogelijk te kunnen beschikken over het te ontvangen bedrag, kan gebruik gemaakt worden van kortingen bij snelle betaling. Op deze manier worden debiteuren gestimuleerd om de betaling binnen een paar dagen te voldoen. Daarnaast kan

ook gekozen worden voor een korte betalingstermijn. HBT hanteert een betalingstermijn van 30 dagen en van sommige klanten wordt zelfs een langere termijn getolereerd. Slechts bij één klant wordt een kortingspercentage gehanteerd bij snelle betaling. Klanten betalen over het algemeen rond de uiterste betalingsdatum of daarna, waardoor de debiteurenpositie redelijk hoog is.

8.1.3 Te late betaling door debiteuren

Te late betaling van debiteuren leidt tot renteverlies voor de onderneming. De onderneming heeft namelijk in dat geval na het verstrijken van de betalingstermijn wel recht op het geld, maar kan er niet over beschikken. Op het moment dat het nog niet op de rekening staat, kan over dat bedrag ook geen rente ontvangen worden, of dient een hoger krediet aangehouden te worden waarover rente betaald moet worden. Om dit risico te mitigeren zijn diverse beheersingsmaatregelen nodig. Dit zijn het adequaat versturen van aanmaningen en het telefonisch contact houden met de klant. Op deze manier worden debiteuren zoveel mogelijk gestimuleerd om betalingen op tijd te voldoen. Dergelijke procedures geven geen zekerheid op betaling binnen de betalingstermijn. Uit onderzoek is echter wel gebleken dat de schuldeisers die het eerst en het hardst klagen, ook als eerst hun geld krijgen (Blom, 2003). Te late betaling door debiteuren komt bij HBT regelmatig voor. Er worden regelmatig aanmaningen verstuurd en telefonisch contact gehouden, maar de daadwerkelijke consequenties indien afspraken niet worden nagekomen blijven vaak uit. Het stopzetten van leveringen en het starten van incassoprocedures bijvoorbeeld, zouden sneller moeten volden om het risico op te late betaling beter in de hand te kunnen houden.

8.1.4 Te hoge uitgaven beheersingsmaatregelen

Aan het beheersen van risico's met betrekking tot debiteuren kan veel geld uitgegeven worden. Daarbij valt te denken aan het opvragen van bedrijfsinformatierapporten en personeel aannemen voor debiteurenbeheer, maar daarnaast ook met name aan de hoge kosten die het uitbesteden van debiteurenbeheer met zich meebrengt. Bij het volledig uitbesteden van het debiteurenbeheer is het risico groot dat er meer geld wordt besteed aan het uitbesteden, dan dat de kosten waren geweest indien het debiteurenbeheer in eigen hand was gehouden. Bij uitbesteding worden alleen kredietwaardige klanten geaccepteerd, wat de kans op oninbaarheid al sterk reduceert. HBT maakt geen gebruik van uitbesteding, er wordt slechts tijd besteed aan het versturen van aanmaningen en het onderhouden van telefonisch contact met de klant. Het risico op te hoge uitgaven is daarom nihil.

8.1.5 Verlies van klanten

Veel ondernemers zijn bang dat ze klanten verliezen door het voeren van een 'streng' debiteurenbeleid (Blom, 2003). Ze zijn van mening dat als klanten steeds weer aanmaningen en dergelijke ontvangen, de klant liever op zoek gaat naar een leverancier die niet zo snel 'zeurt'. Feit is echter dat er sprake is van een overeenkomst tussen klant en leverancier en dat er niets mis mee zou moeten zijn om de wederpartij aan te spreken op zijn verplichtingen. In het geval dat een klant om deze reden verdwijnt, zal dit in alle waarschijnlijkheid een klant betreffen die te laat betaalt en waar misschien ook nog wel andere problemen spelen. De vraag is dan of het überhaupt wenselijk was om de betreffende klant te behouden. Bij HBT worden de meeste klanten op tijd herinnerd aan de betalingsverplichtingen, maar met name bij Meubelconcept, de grootste klant, wordt hiermee voorzichtig omgegaan. Deze klant ontvangt geen aanmaningen, maar wordt soms in een telefonisch gesprek gevraagd om een betaling te doen.

8.2 Crediteuren

In hoofdstuk 6 zijn de beheersingsmaatregelen voor het crediteurenbeheer aan bod gekomen. In deze paragraaf wordt besproken welk risico de betreffende beheersingsmaatregelen mitigeren en wat er na toepassing van de beheersingsmaatregelen overblijft van het risico. Tevens wordt gekeken naar de mate waarin onderstaande risico's bestaan in de verschillende manieren van opstelling in de markt. De risico's met betrekking tot crediteuren staan in onderstaande tabel (Vaassen, 2007).

Risico	Gevolg	Mate van risico HBT
Geen gebruik maken van inkoopkortingen	Te hoge inkoopkosten	Groot
Betalen voor niet geleverde goederen	Verlies van geld	Groot

8.2.1 Geen gebruik maken van inkoopkortingen

Het gebruik maken van inkoopkortingen kan leiden tot lagere inkoopkosten. Om erachter te komen of het gebruik maken van dergelijke kortingen daadwerkelijk voordeel oplevert, dienen berekeningen uitgevoerd te worden. Indien deze berekeningen goed worden uitgevoerd kan het risico volledig gemitigeerd worden. HBT maakt geen gebruik van inkoopkortingen en voert ook geen berekeningen uit om te bekijken of het gebruik maken ervan eventueel voordeel op kan leveren. Dit maakt het risico op te hoge inkoopkosten groot.

8.2.2 Betalen voor niet geleverde goederen

Om het betalen voor niet geleverde goederen te voorkomen is het van belang om elke factuur te controleren met de ontvangen goederen. Indien deze controle goed wordt uitgevoerd, kan dit risico volledig gemitigeerd worden. Er is geen verschil in risico voor de verschillende manieren van opstelling in de markt. HBT kan deze beheersingsmaatregel niet goed uitvoeren, omdat de goederen rechtstreeks aan de klant worden geleverd. De inkoopfactuur kan echter wel vergeleken worden met de verkoopfactuur, zodat men er zeker van kan zijn dat alle inkopen ook daadwerkelijk zijn door gefactureerd aan de klant.

9. Conclusie, aanbevelingen en discussie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan die specifiek van toepassing zijn op het beleid van HBT. Tot slot zullen in de discussie de sterke en zwakke punten van het onderzoek worden besproken. Tevens zal kort aandacht worden besteed aan mogelijk vervolgonderzoek. Alvorens met de conclusie te beginnen, wordt de hoofdvraag nogmaals herhaald: *Wat zijn de risico's voor HBT, bij verschillende manieren van opstelling in de markt en de daaruit voortvloeiende condities, met betrekking tot liquiditeit?*

9.1 Conclusie

In principe zou met alle klanten van HBT die in deze thesis besproken zijn, klant kunnen blijven, mits goede afspraken worden gemaakt en de kredietwaardigheid van deze klanten regelmatig wordt gecheckt. Het gaat er uiteindelijk niet zozeer om met welke klanten specifiek zaken wordt gedaan, maar het draait om het hebben en naleven van duidelijke procedures om het debiteurenrisico zo klein mogelijk te houden. Bij de aanbevelingen zal verder uitgewerkt worden hoe HBT deze procedures kan verbeteren. Vaste klanten geven minder risico, dus wat dat betreft is het ook juist goed om deze zo veel mogelijk te behouden. De mate waarin de risico's gelden worden bepaald door het aantal klanten dat een onderneming heeft en de omvang van deze klanten. Indien een klant een groot deel van de omzet uitmaakt, vormt deze klant een veel groter risico. Het is dan heel belangrijk om de klant tevreden te houden en niet kwijt te raken. De macht in de supply chain ligt in dit geval dus bij de klant. Het hebben van een groot klantenbestand waarbij iedere klant slechts verantwoordelijk is voor een klein deel van de omzet, maakt dat de organisatie over het algemeen veel minder risico loopt indien een klant overstapt op een andere leverancier of failliet gaat.

Wat betreft leveranciers kan ervoor gekozen worden om met een beperkt aantal een langdurige relatie op te bouwen, of om per bestelling te kijken welke leverancier de beste aanbieding doet. HBT heeft ervoor gekozen om gebruik te maken van slechts enkele leveranciers, tenzij er bijzondere bestellingen zijn.

Het reduceren van zowel het debiteuren- als het crediteurenrisico heeft tot gevolg dat er veel beter voorspellingen gedaan kunnen worden omtrent liquiditeit. Goed beheer van debiteuren geeft meer zekerheid op het op tijd ontvangen van betalingen, waardoor ook veel beter de uitgaande geldstroom gemanaged kan worden. Uiteraard blijft er altijd een risico bestaan, want zowel bij klanten als bij leveranciers kunnen situaties plotseling veranderen waardoor gemaakte afspraken niet nagekomen kunnen worden.

Ten opzichte van debiteuren en crediteuren kan een organisatie zich op verschillende manieren opstellen in de markt. De manier waarop men zich opstelt heeft gevolgen voor de macht in de supply chain. De macht van de debiteuren is groter indien ze een groot deel van de omzet bepalen, er substituten beschikbaar zijn en de afname een groot deel is van de totale inkoopkosten van de afnemer. Om de macht van de debiteuren zo veel mogelijk in te perken, is het van belang om zo veel mogelijk de omzet te verspreiden onder de klanten en te voorkomen dat een of twee klanten een verantwoordelijk zijn voor een groot deel van de omzet. Ten opzichte van crediteuren kan de afweging worden gemaakt of er steeds op zoek gegaan wordt naar de beste leverancier voor een bepaalde bestelling of dat langdurige relaties worden aangegaan met een beperkt aantal leveranciers.

9.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de aanbevelingen besproken die naar aanleiding van de conclusie van het onderzoek voor HBT gedaan kunnen worden.

Op het gebied van debiteurenbeheer kan HBT een aantal verbeteringen doorvoeren die het debiteurenrisico sterk zal doen verminderen. Dit zijn de volgende:

- Het opvragen van informatie over de liquiditeitspositie van potentiële klanten en daarnaast ook het regelmatig verversen van informatie over vaste klanten.
- Nieuwe of eenmalige klanten laten betalen voor goederen alvorens de goederen toe te zenden.
- Indien een klant niet op tijd betaald, dient direct actie ondernomen te worden. Aanmaningen moeten verstuurd worden en indien de klant niet snel iets van zich laat horen, dienen de leveringen direct stopgezet te worden. Hoe sneller wordt ingegrepen en de consequenties sneller zichtbaar zijn voor de klant, is de kans groter dat het bedrag alsnog wordt ontvangen.
- Betere afspraken maken met Meubelinterieur. Deze klant bepaalt 23% van de omzet en doordat deze klant zich niet houdt aan de betalingstermijn is de liquiditeitspositie van HBT moeilijker in te schatten. Voor deze klant moet dezelfde betalingstermijn gelden als voor andere klanten en anders dienen de leveringen stopgezet te worden.

Ook op het gebied van het crediteurenbeheer zijn twee aanbevelingen te doen. Dit zijn de volgende:

- Het controleren van de juistheid van de inkoopfactuur aan de hand van de verkoopfactuur.
- Het uitvoeren van berekeningen omtrent het voordeel dat eventueel behaald kan worden indien gebruik wordt gemaakt van inkoopkortingen.

Tot slot volgt een aanbeveling naar aanleiding van de opstelling in de markt:

- Op dit moment is Schachermayer verreweg de grootste leverancier van HBT. Om de macht in de supply chain niet te veel af te geven aan de leveranciers is het goed om de inkoop te verspreiden over meerdere leveranciers, zodat de onderhandelingspositie van HBT sterker wordt en wellicht betere prijzen en andere voorwaarden bedongen kunnen worden.

9.3 Discussie

Het onderzoek brengt goed in kaart hoe de liquiditeitspositie van een organisatie wordt bepaald en wat de mogelijkheden zijn om de liquiditeitspositie te verbeteren. De volledigheid van de processen die te maken hebben met liquiditeit wordt gewaarborgd door het gebruik van de waardenkringloop.

Naast sterke kanten, kent het onderzoek ook een aantal zwakke kanten. Ten eerste worden risico's geïdentificeerd en er wordt gesproken over het reduceren van deze risico's. Daarnaast wordt ook kort gesproken over de mate waarin het risico geldt voor HBT. Dit laatste wordt echter op basis van gevoel en logisch redeneren gesteld. Voor de omvang van dit onderzoek was het niet mogelijk om zo ver de diepte in te gaan dat alle risico's gekwantificeerd konden worden.

In eventueel verder onderzoek zou specifiek ingegaan kunnen worden op de precieze grootte van de risico's, om te kunnen bepalen in hoeverre het de moeite waard is om bepaalde risico's te reduceren met toepassing van beheersingsmaatregelen.

10. Referenties

10.1 Boeken en artikelen

- Blom, R. J. (2003). *Zicht op debiteuren*. Amsterdam: Graydon Nederland BV.
- Boddy, D. (2011). *Management: An introduction*. Essex: Pearson Education Limited.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Muehling, D. D. (1983). CONFLICT AND POWER-DEPENDENCE RELATIONS IN RETAILER-SUPPLIER CHANNELS. [Article]. *Journal of Retailing*, 59(4), 53-80.
- He, Q. L., Ghobadian, A., & Galleary, D. (2013). Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power. [Article]. *International Journal of Production Economics*, 141(2), 605-618. doi: 10.1016/j.ijpe.2012.09.019
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2007). *Designing and managing the supply chain*. New York: Mc Graw-Hill.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Edinburgh: Prentice Hall.
- Vaassen, E. H. J., Meuwissen, R.H.G., Beek, A. (2007). *Hoofdlijnen bestuurlijke informatievoorziening*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Van den Berg, K. P. (2009). Afhankelijkheid in het MKB. *EIM*.
- van Vlimmeren, S. J. M., & Vogel-Magielse, C. T. M. (2002). *BV in balans: Debiteuren-/crediteurenbeheer*. Baarn: Uitgeverij Nijgh Versluys.
- Zhao, X. D., Huo, B. F., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. [Review]. *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388. doi: 10.1016/j.jom.2007.08.002

10.2 Websites

- Kamer van Koophandel (2012). Algemene voorwaarden. Retrieved 03-06, 2013, from <http://www.kvk.nl/ondernemen/contracten-en-algemene-voorwaarden/algemene-voorwaarden>