



**Handboek voor de
moderne credit manager.
Creëer een efficiënte
en vooruitstrevende afdeling.**



Inleiding	03
Wat is modern credit management?	04
De alter ego's van de moderne credit manager	08
Een goed begin...	10
Data- en informatiebronnen	13
Data-analyse	19
Klanten groeperen = winst verhogen	25
Het Credit Maturity Model	29
Conclusie	36

Credit management staat voor een transformatie van formaat. Er zitten enkele niet te stoppen evoluties aan te komen die het speelveld grondig zullen veranderen. Die veranderingen hoeven geen bedreiging te zijn. Integendeel. Oplettende en vooruitstrevende credit managers kunnen er vooral van profiteren. Maar dan moeten we wel een einde maken aan enkele diepgewortelde gewoontes en het pad vrijmaken voor een modern credit management 2.0. Op de volgende pagina's komt u alles te weten over de toekomstige veranderingen en hun impact op uw organisatie, uw afdeling en uzelf. Hierbij alvast een voorproefje van 5 trends waarmee u zeer binnenkort te maken krijgt. Bereid u voor om hier op in te spelen. Wij wensen u veel leesplezier en een voorspoedige reis!

Trend 1 Van reactief naar preventief

Straffen is uit, belonen is in. Slimme credit managers wachten niet tot de zaken uit de hand lopen. Ze weten kansen te ontdekken en handelen daarnaar. Klanten vooraf screenen is dus de boodschap.

Trend 2 Van standaardisatie naar maatwerk

Bedrijven zijn net als mensen. Ze wensen geen standaard oplossingen, maar maatwerk. Durf oude gewoontes los te laten en ga voor een individuele aanpak.

Trend 3 Zelfstandige rol maar ook samenwerken

Het credit management komt langzaam onder de vleugels van finance vandaan. Samenwerken wordt het sleutelwoord. Met de collega's van marketing bijvoorbeeld, om prospects te screenen.

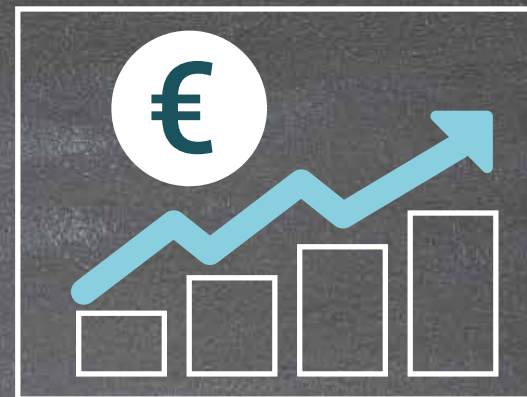
Trend 4 Big data klein maken

Groeien, fraude voorkomen, processen verbeteren, de concurrentie een stap voor blijven, enzovoort. De mogelijkheden van data-analyse zijn enorm. Ga echter niet ten onder aan de oneindige datastroom.

Trend 5 Customer Value Management

De klant wordt écht koning. De credit manager heeft een maximaal aantal bronnen en tools ter beschikking om elke klant op de beste manier te bedienen en om een optimale rentabiliteit te genereren.

Wat is modern credit management?



Bent u het er mee eens dat modern credit management kansen en risico's afweegt? Dat maatwerk cruciaal wordt en customer scoring onmisbaar is? Dan zit u op dezelfde golflengte als onze voorspellers. Kijk maar naar hun verwachtingen.



Wat is modern credit management? Volgens onze expert ...

Meer maatwerk, aandacht voor werkkapitaal en risico's en kansen ontdekken. Frans van den Heuvel vindt er geen doekjes om. Als Research & Learning Specialist ziet hij het speelveld van credit management de komende jaren sterk veranderen. U bent gewaarschuwd.

Wat wordt de belangrijkste uitdaging van credit management in de nabije toekomst?

Frans van den Heuvel: "Zonder enige twijfel: het gebrek aan liquiditeit en het tekort aan werkkapitaal. Wie zijn kortetermijnschulden niet kan voldoen, raakt gegarandeerd in de problemen. Na de financiële crisis zijn de banken veel terughoudender geworden. Vroeger stonden ze makkelijker krediet toe, maar dat tijdperk ligt definitief achter ons. CFO's moeten hun cashpositie dus nauwgezet monitoren en ingrijpen wanneer nodig."

U verwacht ook een proactiever credit management, met meer aandacht voor kansen.

Frans van den Heuvel: "Finance focust nu nog sterk op risico's. Ik verwacht dat credit management een meer autonome koers gaat varen in de organisatie. Een zelfstandiger credit management leunt dichter op sales en let ook meer op kansen. Die evolutie is een goede zaak. Het zal leiden tot een evenwichtige inschatting van kansen en risico's. Die aanpak komt de omzet en winst van de onderneming alleen maar ten goede."

U pleit voor meer maatwerk. Wat betekent dat concreet?

Frans van den Heuvel: "We moeten de standaard betaaltermijnen durven loslaten. In plaats daarvan kunnen we met elke klant of klantgroep afzonderlijk individuele afspraken maken. Onze administratieve systemen kunnen dat tegenwoordig eenvoudig beheersen. Met meer individuele afspraken behaalt u gegarandeerd

meer omzet. Veel credit managers vrezen dat die waaier aan betaaltermijnen risico's inhoudt. Niets is minder waar. U en uw klant zijn het immers overeengekomen in een persoonlijk gesprek of online. Dat is veel meer waard dan de kleine lettertjes die nu op de achterkant van de factuur staan."

Modern credit management ondersteunt de organisatie met inzichten en analyses over bedrijven, klanten en markten. Die inzichten en analyses dragen bij aan de optimalisering van het werkkapitaal en de maximalisatie van de winst. Credit management is specifiek verantwoordelijk voor de inkomende geldstroom. Daarnaast beheert het interne en externe informatie om bij te dragen aan andere (geautomatiseerde) bedrijfsprocessen.



Wat is modern credit management? Volgens u ...

Graydon wilde wel eens weten welke weg u met credit management de komende vijf jaar inslaat. Een onderzoek met respondenten uit Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk leverde verrassende resultaten op.



Trend 1: Focus blijft op tijdig incasseren van facturen.

21% van de ondervraagden geeft aan dat dit de komende vijf jaar de belangrijkste taak is van de credit manager. Het voorspellen van cashflow komt op de tweede plaats.



Trend 2: Credit management gaat een zelfstandige rol spelen.

28% ziet het die richting uitgaan, tegenover 9% die dat niet zo ziet.



Trend 3: Credit management gaat info over financiële risico's delen met de rest van de organisatie.

76% van de respondenten is het eens met deze stelling.



Trend 4: Customer scoring is cruciaal voor een goed credit managementproces.

63% zegt niet zonder customer scoring te kunnen.



Trend 5: Credit management wordt meer en meer betrokken bij de acceptatie van klanten.

83% van de respondenten is het eens met deze stelling.



Wat is modern credit management? Volgens u ...

-  **Trend 6: Credit management zal sterk geautomatiseerd worden.**
61% is het niet eens met de stelling dat het credit managementproces in 2020 bijna volledig automatisch gestuurd zal zijn en dat het aantal menselijke beslissingen tot een minimum herleid wordt. Amper 13% gelooft dat de automatisering sterk zal doorzetten.
-  **Trend 7: Big data veranderen nauwelijks de functie van credit manager.**
Amper 34% gaat ervan uit dat big data de functie van de credit manager zullen wijzigen.

-  **Trend 8: Data spelen een toenemende rol bij inzichten in de kredietwaardigheid.**
67% denkt dat data belangrijker worden. Opvallend: niemand gaat ervan uit dat de rol van data kleiner wordt.
-  **Trend 9: Dankzij toenemende data kunnen credit managers de financiële gezondheid van bedrijven nauwkeuriger voorspellen.**
85% denkt dat dit het geval zal zijn.
-  **Trend 10: Big data zorgen voor meer inzichten in klanten en markten.**
Volgens 67% van de ondervraagden is dat een juiste stelling.

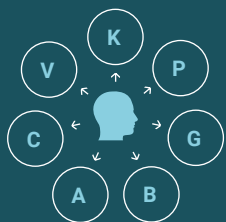
De resultaten tonen duidelijk aan dat de overgrote meerderheid ervan overtuigd is dat customer scoring, interne samenwerking en (big) data belangrijk zijn. In de praktijk blijft het aantal bedrijven dat op dat vlak het goede voorbeeld geeft echter uiterst beperkt.



De alter ego's van de moderne credit manager.

Denkt u dat uw werkdag over vijf jaar nog exact hetzelfde zal verlopen als nu? Nee, toch?! De credit manager van de toekomst is van alle markten thuis en zijn rol zal in niets te vergelijken zijn met wat hij nu doet. Als we dan nog spreken tenminste van een 'credit manager'.





De alter ego's van de moderne credit manager. Verkopen, coachen en kansberekening.

De nieuwe credit manager zal in ieder geval een meer coördinerende rol op zich nemen. Zo zal hij niet langer alleen achter slechte betalende klanten aanhollen. Hij zal in nauwe samenwerking met andere afdelingen de lijnen uitzetten bij zakelijke beslissingen. Hij analyseert en bezorgt marketing en sales inzichten over markten, klanten en prospecten die zullen bijdragen aan een maximale winst.

Kansberekenaar

Customer scoring is een techniek die risico's en kansen eenduidig in kaart brengt. Credit managers gebruiken customer scoring om klanten in groepen in te delen, met de bedoeling het beste uit elke klantgroep naar boven te halen.

Positivo

Slechte betalende klanten bieden ook kansen. Stimuleer hen sneller te betalen door hen korting te geven in ruil voor contante betaling. Uw klant zal iets minder betalen, maar u heeft wel meteen uw geld. Over een mindswitch gesproken!

Goeroe

Credit managers kunnen andere afdelingen, zoals marketing en verkoop, overtuigen van het nut van customer scoring. Op die manier kunnen zij objectievere processen in het hele bedrijf teweegbrengen.

Bruggenbouwer

De nieuwe credit manager neemt een coördinerende rol op zich. Zo dient hij ervoor te zorgen dat het debiteurenbeheer, het marketingbeleid en de verkoop elkaar versterken en zeker niet tegenwerken.

Analyticus

Aan de hand van predictive analytics kunnen de nieuwe credit managers verbanden en patronen ontdekken. Het moet de onderneming in staat stellen inzicht te krijgen in toekomstig klantgedrag en daar op te anticiperen.

Coach

In de meeste bedrijven zijn de verkopers nauwelijks op de hoogte van het financiële reilen en zeilen. Ze zien niet in dat omzet scoren alleen niet zaligmakend is. Credit managers kunnen verkopers bijstaan met een financiële speedcursus die hen helpt de klantrelatie te versterken met meer winst en minder kosten.

Verkoper

Hoe haal ik een maximaal rendement uit een maximale omzet? Dat wordt dé hoofdvraag van de credit manager nieuwe stijl. Credit managers hebben steeds vaker commerciële karaktereigenschappen en die hebben ze ook nodig.

Start to credit management.



Een reis van duizend mijl begint met met een eerste stap. Denk daaraan wanneer u een nieuw credit managementbeleid uitstippelt.



Een goed begin... Slim credit managementbeleid.

Moeilijk om een nieuw credit managementbeleid uit te stippelen? Nee. Nodig? Ja. Slimme bedrijven maken nu al werk van een doordacht beleid. Dit zijn de belangrijkste speerpunten.

Focus op preventie

- Credit management anno 2015 tikt nog altijd wanbetalers op de vingers.
- De focus verschuift van reactief naar preventief met oog voor kansen.
- Nieuwe credit managers helpen bij de keuze van nieuwe klanten en bespeuren vooraf mogelijke betaalproblemen, tekenen een acceptatiebeleid uit en berekenen wat klanten aan waarde kunnen opleveren.

Data-analyse troef

Een modern kredietbeleid baseert zich in toenemende mate op data:

- Om het huidig beleid te analyseren: wat leveren onze inspanningen ons op?
- Om nieuwe kansen en risico's te ontdekken: welke mogelijkheden liggen er voor het oprapen en welke geven het meeste kans op succes?
- Om de toekomst te voorspellen: wat zal een klant bijdragen aan de winst?

Van vrijblijvend naar concreet

- Credit management gaat zichzelf meer concrete doelstellingen opleggen.
- Dat legt de lat hoger en vergemakkelijkt de controle en, nog belangrijker, de bijsturing van het proces.
- **Bijvoorbeeld:** we willen dat 90% van onze klanten binnen de termijn betaalt, zodat we voldoende werkkapitaal hebben om een gezonde groei te waarborgen.

Muren slopen

- Het moderne credit management wijzigt vaker de regeltjes en procedures, als dit bijdraagt aan het resultaat.
- Het beleid moet aansluiten op alle andere bedrijfsdoelstellingen.
- Credit managers moeten anderen ondersteunen in hun succes, van sales tot productie en daarnaast zorgen voor de belangen van credit management. Ze gaan uit van de gedachte: If you want to profit, learn to please!



Een goed begin... Naar een 'New Deal' tussen finance en sales.

Een nieuwe samenwerking tussen finance en sales is de eerste sleutel tot succes. Maak voldoende tijd vrij voor deze oefening, want er valt heel wat te bespreken en te bereiken.

Samen leads genereren, ja gezellig!

- Marketing en finance kunnen op basis van verschillende criteria samen prospectbestanden opmaken.
- Het grote voordeel: het risico- en groeiprofiel van de prospect wordt meteen in kaart gebracht. En dat maakt het gemakkelijker om een doordacht beleid uit te stippelen.

Acceptatie: want goede afspraken maken goede vrienden

Wie aanvaardt u als klant en onder welke voorwaarden? Door een goed beleid te voeren over ongezonde klanten of hot prospects vermijdt u achteraf problemen.

Betalingsvoorwaarden

- Tegenwoordig zijn het vooral verkopers die de basisafspraken met de nieuwe klant regelen. En dat is prima!
- Maar die aanpak kan problemen opleveren als

er geen duidelijk beleid - laat staan procedure - is over het al dan niet toekennen van betalingstermijnen.

- De oplossing: samen specifieke betalingscondities opstellen per doelgroep.

Maatwerk loont

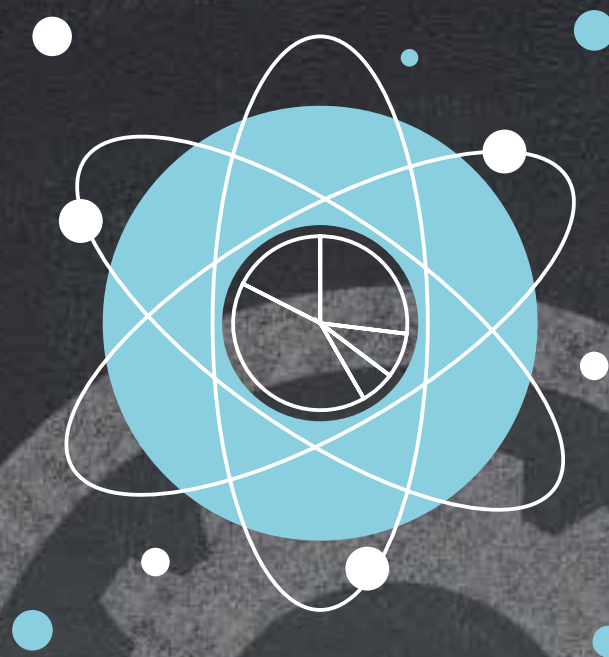
- Stel een duidelijk beleid op over eventuele afwijkingen op de standaard voorwaarden.
- Streef steeds naar een snelle betaling, in combinatie met maximale omzet.
- Bied commerciële voordelen aan, om de betaling sneller te incasseren en zo uw werkkapitaal te vergroten.

Betalingsproblemen? Samen optreden

Financiële medewerkers voelen niet echt de behoefte om verkopers te informeren over betalingsproblemen. Een gemiste kans, want door verkopers in te schakelen kunt u sneller betalingen innen zonder irritatie op te wekken.

Data- en informatiebronnen.

Ruim acht op de tien Nederlandse credit managers verwacht dat ze met big data de financiële gezondheid van een bedrijf beter kunnen voorspellen (zie trends modern credit management, hoofdstuk 2). Maar dan moeten ze wel starten met hun bronnen te verzamelen en analyseren.





Welke informatie gebruikt u? Interne bronnen.

Databronnen in overvloed, maar of ze ook waardevolle informatie opleveren? Tijd voor een check-up.

CRM: van versnippering naar centralisatie

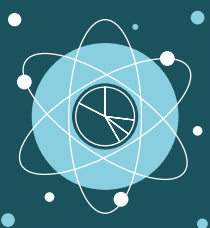
In een ideale wereld registreert u elk klantcontact (ook klachten dus) in een centraal systeem. Door informatie centraal te verzamelen creëert u meer structuur. In de praktijk zitten de data verspreid over het gehele bedrijf. Die versnippering heeft één groot nadeel: potentieel interessante inzichten blijven onder de radar. Maak dus werk van een centraal informatiesysteem, zoals CRM-software.

Data delen: 1+1=3

Financiële data zijn ook voor verkopers relevant. Deel uw data dus zo veel mogelijk met andere afdelingen. Voer bijvoorbeeld een customer score in het CRM-systeem in. Met dat systeem kan de verkoopafdeling sneller, efficiënter en objectiever beslissen.

Financieel systeem: haal het onderste uit de kan

Maakt u optimaal gebruik van uw financiële info? Kunt u ter plekke uw belangrijkste klanten opsommen? En kijkt u dan naar omzet of rendement? Neem van ons aan: de kans is groot dat er onder uw beste performers enkele unusual suspects zitten. Bestudeer grondig uw financiële data en koppel ze met objectieve externe bronnen. Het levert gegarandeerd nieuwe – misschien wel verrassende – inzichten op.



Welke informatie gebruikt u? Interne bronnen.

Intern mailverkeer

Ook uw mailverkeer is een belangrijke bron van informatie. Zo ontdekt u misschien wel dat een klant pas een contract tekent na pakweg 15 e-mails. U kunt dan maatregelen nemen om de doorlooptijd in te korten. Of u ontdekt dat de uiteindelijke ondertekenaar van het contract niet noodzakelijk de bevoegde persoon is om te beslissen.

Conclusie

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van bronnen die interessant zijn voor de credit manager. U zult in ieder geval vaststellen dat u intern heel wat gegevens heeft over uw klanten. Als u maar wat dieper graaft. Jammer genoeg zitten die gegevens nog vaak verspreid in verschillende databanken binnen het bedrijf. Maak er werk van om zoveel mogelijk van die data te centraliseren.

Houd er ook rekening mee dat uw interne data erg gekleurd zijn. U weet alleen hoe uw klant zich gedraagt ten opzichte van uw bedrijf. Om uw gegevens te objectiveren (en niet voor verrassingen te staan), doet u er ook goed aan uw data te koppelen met neutrale externe gegevens. U zult ongetwijfeld interessante informatie ontdekken over uw klanten.



Zorg voor objectivering. Externe bronnen.

Interne data is subjectief

Onderzoek wijst uit dat bedrijven met betalingsproblemen hun belangrijkste leveranciers blijven betalen. Als klant A veel zaken met u doet, dan is de kans groot dat u op tijd uw geld ontvangt. Het lijkt alsof er niets aan de hand is. Tot op een moment dat A ook uw facturen niet meer kan betalen.

Met enkel interne data redt u het niet. Uw gegevens zijn immers gekleurd omdat ze alleen rekening houden met het gedrag van uw klant tegenover uw eigen onderneming. Een aanvulling met externe gegevens is dus noodzakelijk.

DSO en vervaldagenbalans niet objectief

Neem bijvoorbeeld de DSO of de vervaldagenbalans. Deze hebben een duidelijke alarmfunctie. Ze signaleren afwijkingen van de dagelijkse routine. Het voordeel is dat u er de schade mee kunt beperken, door bijvoorbeeld een nieuwe bestelling van een trage betaler tegen te houden. Maar het betalingsrisico zélf blijft bestaan. De gevolgen van een onverwachts faillissement kunt u onmogelijk uitsluiten.



Zorg voor objectivering. Externe bronnen.

Externe data zorgen voor objectiviteit

Bedrijven kunnen hun interne gegevens 'objectiveren' door ze aan te vullen met externe data, die op te vragen zijn bij onafhankelijke organisaties:

1. Kamer van Koophandel

Bij de Kamer van Koophandel kunt basisgegevens van bedrijven en vestigingen opvragen, zoals de oprichtingsdatum en gegevens over een eventuele stopzetting. Naast algemene informatie kunt u overigens ook jaarrekeningen van ondernemingen opvragen. Deze geven een beeld van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit van een onderneming.

Nuttige tips over jaarrekeningen lezen:

- Met een horizontale analyse van de jaarrekening bekijkt u de evolutie van een bepaalde onderneming door de jaren heen.
- Een verticale analyse focust op ratioberekeningen. De ratio's zeggen iets over de liquiditeit, solvabiliteit, rentabiliteit en efficiëntie van een onderneming.

- Vergelijk de ratio's van een onderneming met de gemiddelden van de sector. Een tijdrovende, maar nuttige bezigheid!
- Pas op voor bedrijven die hun jaarrekeningen laat of helemaal niet deponeren. Vaak gaat het vaak om ondernemingen in moeilijkheden, die hiermee een sterk noodsignaal uitzenden..

2. Het internet

Op de websites www.curatoren.nl en www.faillissementsdossier.nl vindt u gratis overzichten van bedrijven die failliet zijn verklaard. Deze overzichten zijn actueel en vermelden de datum waarop het bedrijf failliet is verklaard én de naam van de curator..

3. Brancheverenigingen

Als u meer wilt weten over bepaalde branches, kunt u daarvoor terecht bij brancheverenigingen. Deze organisaties beschikken meestal over actuele marktgegevens en onderzoeken. Er zijn verenigingen voor vakgroepen (zoals NEVI voor inkopers) en voor de meest uiteenlopende branches, van schoonheidsspecialisten tot watercoolers en van metselwerk tot

geitenhoeders. Een overzicht van alle brancheverenigingen vindt u [hier](#).

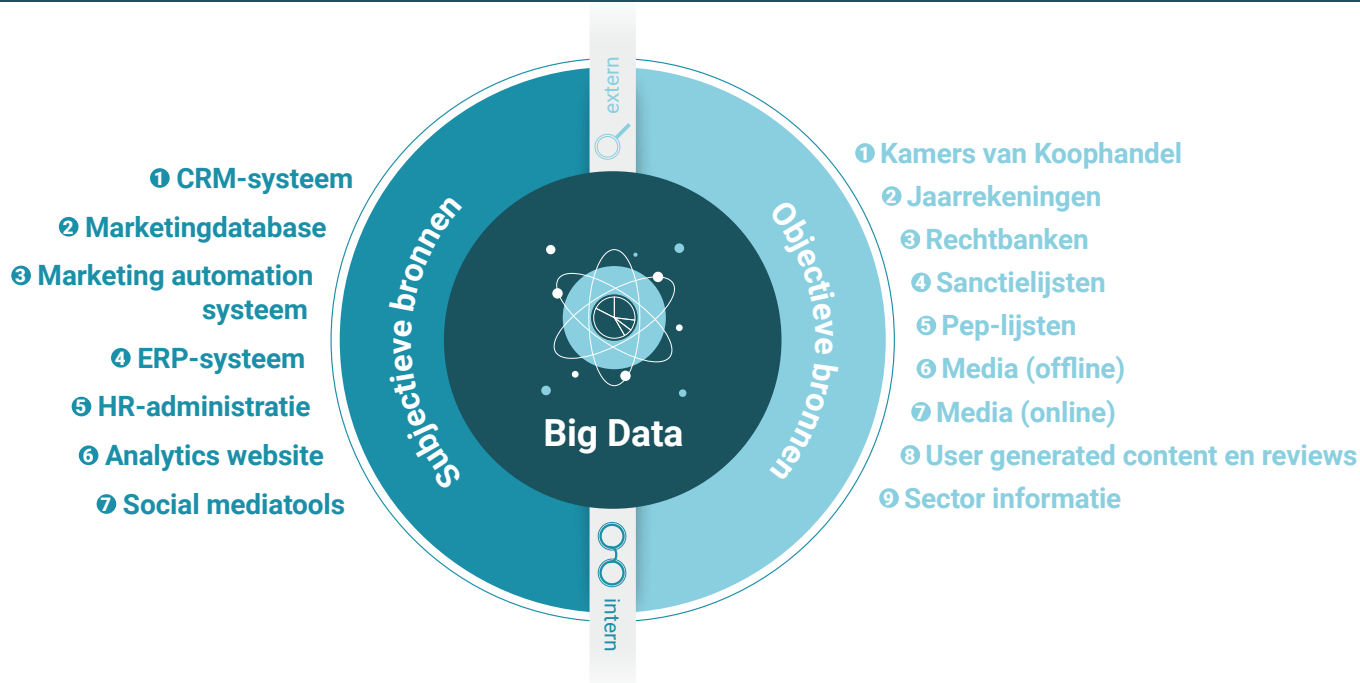
4. OpenCompanies

Op www.opencompanies.nl vindt u gedeeltelijk gratis informatie over bedrijven en hun ontwikkeling. Deze informatie is gebaseerd op betaaldgedrag, reviews en marktontwikkelingen.

Gespecialiseerde informatiebedrijven verzamelen alle objectieve gegevens en vertalen de data naar groei- en risico-modellen. Het betalingsgedrag bij meerdere leveranciers, bedrijven die gelinkt zijn met de bedrijfsleiders, ratioanalyses, een analyse van de kredietwaardigheid, etc. Al deze informatie vormt een nuttige aanvulling op uw eigen data en laat u toe om snel, efficiënt en op basis van objectieve gegevens in te grijpen als dat nodig is. Oriënteer u dus regelmatig welke oplossingen uw inzicht van de markt, prospects en klanten kunnen vergroten, verbeteren en versnellen.



Relevante databronnen voor de credit manager.



Gespecialiseerde bedrijfsinformatie

Goede bedrijfsinformatie verzamelt alle belangrijke objectieve gegevens, koppelt deze aan elkaar en vult deze aan met andere externe bronnen. Zo neemt de Graydon credit score 21.000.000 betaalervaringen per jaar mee. Daarnaast gebruikt de credit score talloze andere elementen die van invloed zijn op de financiële gezondheid van een bedrijf. Op basis van statistische modellen, maakt Graydon per bedrijf een berekening en interpretatie van hoe het bedrijf ervoor staat, ook ten opzichte van de markt. De score wordt daarnaast aangepast als big data uitwijst dat het nodig is. Kunnen we concluderen dat onvoldoende werkkapitaal steeds vaker een aanleiding van een faillissement is? Dan wordt de wegingsfactor in het model voor werkkapitaal verhoogd.

1 Gegevens van en interacties met klanten en prospecten zoals aantal bezoeken, aantal telefonische contacten, afspraken, forecast, lopende offertes, details commerciële campagnes, klachtenadministratie (klachten, betwistingen, tevredenheidsonderzoek, ...), ... 2 Contactpersonen en -gegevens van prospecten, detail commerciële campagnes, ... 3 Interacties met klanten en prospecten, zoals aantal downloads en hun details, klik- en surfgedrag, interessegebieden, ... 4 Betaalhistorie, bestellingen, facturen, kosten, opbrengsten, afschrijvingen, openstaande saldi, rotatietabellen, voorraadbeheer, omzet, verkoopcijfers, contractwaarde, leveranciersadministratie (inkooprijzen, leveringen, omzet, uitstaande bestellingen, ...), ... 5 Gegevens over uw werknemers zoals gevolgde opleidingen, ziekteverzuim, motivatie, talent, ... 6 Surfgedrag, klikgedrag, zoekwoorden, ... 7 Buffer, hootsuite, LinkedIn, bedrijfspagina's, Facebook-statistieken, ... vertellen u meer over de interessegebieden binnen uw doelgroep.

1 Kamer van Koophandel: Leeftijd, omvang, branche, participaties, bestuurders. ... 2 Jaarrekeningen: Cijfers rondom solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit, werkkapitaal, afschrijvingen en dergelijke. ... 3 Rechtbanken: Faillissementen, fusies, overnames, schuldsaneringen en dergelijke. 4 Sanctielijsten: Sancties van bestuurder of aandeelhouders. ... 5 Pep-lijsten: Staan bestuurders op Pep-lijsten? ... 6 Media (offline): Persartikelen, interviews met betrekking tot groei, overnames, fusies, faillissementen, investeringen, toekomstvisie, plannen, juridische vervolging, etc. 7 Media (online): Persartikelen, interviews met betrekking tot groei, overnames, fusies, faillissementen, investeringen, toekomstvisie, plannen, juridische vervolging, etc. 8 User generated content en reviews: Fora, reviewsites, etc. 9 Sector informatie: Informatie over groei, krimp, nieuwe wetgeving, kansen, bedreigingen, enzovoorts.

Data-analyse

Van data naar inzicht.



Ondernemingen vergaren oneindig veel data. Negentig procent van alle data waarover we vandaag beschikken, bestond twee jaar geleden gewoonweg niet. Maar het naar hartenlust verzamelen en opslaan van data mag geen doel op zich zijn. Ondernemers moeten de ruwe data omtoveren tot betekenisvolle informatie om te groeien, efficiënter te produceren of om klanten nog beter te bedienen.



Data-analyse. Bekijk winst ook eens anders.

Veel bedrijven staren zich blind op het omzetcijfer van een bepaalde klant. Maar omzet alleen zegt uiteraard niet alles. Er zijn veel elementen die de échte waarde van een klant bepalen. Kleine klanten kunnen bijvoorbeeld andere prospects werven door zich positief uit te laten op sociale media. Bedrijven doen er dus goed aan hun klanten ook op andere manieren te evalueren.

Kijk naar de kosten

Met Customer Based Accounting bepaalt u voor elke klant zowel de kosten als de opbrengsten. Op die manier ontdekt u of uw klant al dan niet winstgevend is. Noteer al uw kostenposten per klant zo gedetailleerd mogelijk. Hoge kostprijzen zijn vooral een probleem in sectoren met kleine marges. Dan blijft er van de omzet nul winst over.

Luister naar uw klant

1. NPS- score: wat zegt de klant over ons?

De Net Promoter Score (NPS) is een graadmeter voor de loyaliteit van uw klanten.

Deze score van 0 tot 10 is gebaseerd op de simpele vraag: "Hoe waarschijnlijk is het dat u ons bedrijf, ons product of onze dienst zou aanbevelen aan een vriend of collega?"

2. Customer Experience Management

Bedrijven zouden meer oog moeten hebben voor de (persoonlijke) beleving of ervaring (experience) van hun klanten. Want tevreden klanten zijn nu eenmaal sneller geneigd om nog meer zaken te doen met u. En zijn sneller bereid om de rekening te betalen.

3. Uw klant in de media: een niet te onderschatten impact

De invloed van uw klanten via de (sociale) media is moeilijk te berekenen, maar het is wel iets waar u rekening mee kunt houden om de totale waarde van uw klant in kaart te brengen.



Data-analyse. Begin vandaag nog.

Data-analyse is al jaren een buzzwoord, maar bij veel bedrijven staat het verhaal nog in de kinderschoenen. Ze beseffen onvoldoende dat er veel data voor het oprapen liggen. En daardoor dreigen ze waardevolle informatie mis te lopen.

Zes doelstellingen van data-analyse

1. Concurrenieren
2. Groeien
3. Voorkomen (bv. van fraude)
4. Verbeteren
5. Klantbehoeften bevredigen
6. Leren

Vier aanbevelingen voor data-analyse

1. Formuleer een specifieke businessvraag. Maak er geen al te complex vraagstuk van, maar luister naar uw onderbuikgevoel.
2. Raadpleeg relevante databron(nen) in functie van uw specifieke businessvraag.
3. Bedenk of de data logischerwijs ook kloppen. Data hoeven niet noodzakelijk perfect te zijn, maar de analyses moeten wel correct zijn.
4. Zorg voor conclusies die iedereen begrijpt. Anders riskeert u uw doel voorbij te schieten.

Twée goede redenen om vandaag nog te beginnen

1. Minder ruimte voor menselijke fouten en u kunt sneller werken.
2. Meer succes voor alle bedrijfsafdelingen dankzij een doelgerichte aanpak van de uitdagingen.



Data-analyse. Kijk vooruit met predictive analytics.

Ondernemen is vooruitkijken. En dat is precies wat predictive analytics doen: nagaan hoe waarschijnlijk het is dat een bepaalde gebeurtenis zich in de toekomst zal voordoen. Bedrijven gebruiken predictive analytics steeds vaker om toekomstig klantgedrag te voorspellen.

Steeds accurater

Hoe vaker u gebruik maakt van predictive analytics, hoe betrouwbaarder de resultaten. Het systeem wordt met de dag intelligenter, de voorspellingen accurater.

Verwacht het onverwachte

Het leuke van predictive analytics is ook dat u van tevoren niet weet welke verbanden er zullen opduiken. Zo zou het best eens kunnen dat klagende klanten veel trouwer zijn dan u denkt.

Eén concrete toepassingen van data-analyse

De Discontinuation Score van Graydon voorspelt voor élk bedrijf de kans dat het binnen 12 maanden ophoudt te bestaan. De inzichten zijn niet alleen voor finance, maar ook voor sales en marketing interessant. Zij hoeven geen budget te spenderen aan bedrijven die op het punt staan te verdwijnen.



Big data: niet overdrijven.

Veel ondernemers gaan er ten onrechte vanuit dat ze zo veel mogelijk data moeten verzamelen. Maar uit onderzoek blijkt dat amper 0,5% van alle verzamelde gegevens effectief wordt geanalyseerd. Dé vraag is hoe we big data kunnen downsizen, zodat de gegevens betekenisvol en bruikbaar worden.

Big data: te veel, te snel, te divers

Ondernemingen die gebruik maken van big data worstelen vaak met enkele typische uitdagingen:

- De hoeveelheid, in het Engels omschreven als 'volume'.
- De snelheid waarmee de data binnenkomen en/of opgevraagd worden, 'velocity'.
- De diversiteit ('variety') van de data: ongestructureerde data kunnen niet in een traditionele database opgeslagen worden.
- De variatie in de data: bronnen kunnen elkaar tegenspreken, wat de zaken bemoeilijkt.
- De kwaliteit van de data ('veracity'): de ene bron is minder betrouwbaar dan de andere.
- De complexiteit van de data: de mate waarin ongestructureerde data van verschillende bronnen met elkaar te combineren zijn.

Enter smart data

Bij big data draait het met name om de vier eerder genoemde V's: volume, velocity, variety en veracity. Smart data focust zich, daarentegen, op de klant, en gaat uit van drie W's:

- **Wie** is onze (toekomstige) klant?
- **Wat** houdt hem bezig?
- **Wanneer** gaan we in dialoog met hem?



Big data: niet overdrijven.

Smart data voor dummies

1. Stel concrete vragen

Begin met een heel specifieke uitdaging die u als onderneming wilt aanpakken. Door de juiste vragen te stellen, bakent u het speelveld af. U zult merken dat de datavolumes afnemen, waardoor de data makkelijker te beheersen zijn.

2. Zorg voor accurate, actiegerichte en wendbare data

Data dienen voldoende betrouwbaar en precies te zijn om businesswaarde op te leveren. U moet ze gemakkelijk uit uw systemen kunnen halen en ze moeten u toelaten om snel meetbare acties op te zetten.

3. Overdrijf niet met plannen

Wendbaarheid is een sleutelement. Het heeft geen zin om vooraf alle mogelijke relaties tussen data te willen bepalen.

4. Overtuig uw klanten

Klanten staan niet altijd te popelen om hun data met u te delen. Probeer hun vertrouwen te winnen door hen te verzekeren dat hun data niet misbruikt worden. Beter zelfs, dat hun informatie de klantbeleving verder verbetert.

Van slimme inzichten naar slimme beslissingen

Met een slimme inzet van data kunt u:

- De oorzaken van slechtere resultaten en problemen bijna realtime bepalen, waardoor u op jaarbasis heel wat geld kunt besparen.
- Kortingsacties bepalen die gebaseerd zijn op het aankoopgedrag van de klant.
- Mobiele aanbiedingen sturen naar klanten in de buurt.
- Het risico van een volledige klantenportefeuille in één oogopslag verfijnen.
- Snel uw belangrijkste klanten identificeren.
- Frauduleus gedrag tijdig opsporen.

Drie struikelblokken

1. De juiste mensen vinden

Data-analyse is specialistenwerk. Deze data-scientists zijn mannen en vrouwen met grote wiskundige en statistische kennis, aangevuld met uitstekende kennis van systemen. In 2018 dreigt er een tekort van maar liefst 190.000 data-scientists.

2. Smart data delen

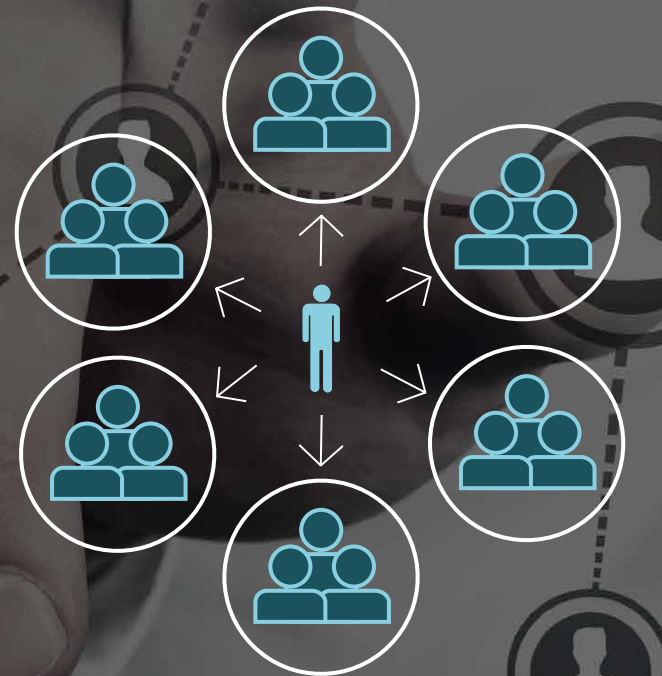
Data worden vaak verzameld om antwoord te geven op één specifieke vraag. Wanneer dat doel is bereikt, verdwijnen data bij wijze van spreken in een lade terecht, onvindbaar en dus nutteloos voor andere gebruikers binnen de organisatie.

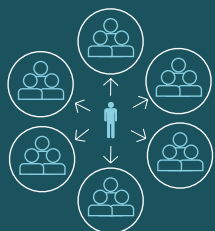
3. Dure datavoorbereiding

Voordat data slim worden, hebben ze al een hele weg achter de rug. Ze moeten geïntegreerd, verdeeld of verbruikt worden als onderdeel van een business proces. Datavoorbereiding is daardoor vaak handmatig, foutgevoelig en erg tijdrovend.

Klanten groeperen = winst verhogen.

Iedere klant verdient een individuele aanpak. Klinkt mooi, maar wat als u enkele honderden of zelfs duizenden klanten heeft? Het antwoord luidt: customer scoring. Hierbij deelt u uw klanten in in groepen op basis van verschillende criteria. Vervolgens gebruikt u deze groepen als uitgangspunt voor uw credit managementbeleid.





Drie goede redenen om vandaag nog te starten.

Reden 1. **Effectiever en efficiënter credit management**

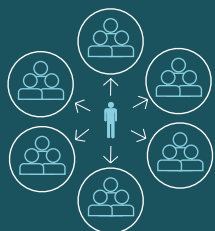
Customer scoring helpt u onder meer prioriteiten te stellen bij betalingsachterstanden. Goede klanten die bij uitzondering een factuur laten slingeren, verdienen een zachte aanpak. Tegen hardleerse wanbetalers mag u strenger optreden. Accepteer van wanbetalers bijvoorbeeld geen nieuwe bestellingen meer of alleen onder specifieke voorwaarden.

Reden 2. **Meer winst en meer tevreden klanten**

Veel van uw inspanningen gaan naar klanten met een kleine omzet, maar dat zijn vaak niet de meest winstgevende. Met customer scoring onderscheidt u snel uw meest rendabele klanten. Dat stelt u in staat om uw leveringsvoorwaarden en inningstrajecten beter af te stemmen op de situatie van uw klanten. U beïnvloedt de klant op de best mogelijke manier. Het resultaat? Minder afschrijvingen en een grotere klanttevredenheid.

Reden 3. **Efficiëntere sales en marketing**

Bepaal samen met marketing welke prospects de beste vooruitzichten hebben. Verzamel zo veel mogelijk informatie over de betaalhistorie, de kredietwaardigheid en het groeipotentieel van de verschillende markten waarin u actief bent. Stem uw marketing- en salesinspanningen (en uw budgetten) daar op af.



Customer scoring. Vijf noodzakelijke stappen.

Stap 1. Bepaal de scoringscriteria

Klantgrootte, kredietwaardigheid, betaalgedrag, ordergrootte, bestelfrequentie, sector, enzovoort. Het zijn allemaal interessante criteria die veel zeggen over uw klanten. Gebruik deze eigenschappen om uw klanten in te delen.

Stap 2. Start met een eenvoudige matrix

Kies twee criteria die voor u belangrijk zijn en zet ze in een tabel. Kies bijvoorbeeld voor de grootte van een bedrijf (aantal medewerkers is hiervoor een goede indicatie) en het betaalgedrag.

Stap 3. Bepaal uw beleid

Teken voor elke categorie een specifiek actieplan uit. Bepaal bijvoorbeeld voor elke klantgroep een aangepaste aanmaprocedure, het aantal contactmomenten, het acceptatieproces, enzovoorts.

Stap 4. Zorg voor regelmatige opvolging

Customer scoring is een dynamisch proces. Klanten kunnen nu eenmaal evolueren van slechte naar goede betalers (en vice versa). Hoe dan ook: controleer regelmatig of uw klanten nog tot dezelfde categorie behoren.

Stap 5. Automatiseer uw customer scoring

Handmatig klantgedrag registreren is tijdrovend en niet zonder risico. Maak bij voorkeur gebruik van [gespecialiseerde software](#), die elke wijziging automatisch verwerkt in uw proces.

In dit voorbeeld

Klanten in segment B3 hebben in dit voorbeeld tot 20 werknemers in dienst en overschrijden de vervaldatum met gemiddeld 30 dagen.

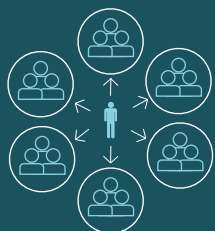
		Grootte		
		A1	A2	A3
Betaalgedrag	B1			
	B2			
	B3			
		C1	C2	C3

Grootte:

- Bedrijven met
- 1-20 werknemers = kolom 3
 - 21-50 werknemers = kolom 2
 - > 51 werknemers = kolom 1

Betaalgedrag:

- Geen overschrijding = rij A
- Gemiddelde overschrijding van 30 dagen = rij B
- Overschrijding meer dan 30 dagen = rij C



Customer scoring. Vijf nuttige aanbevelingen.

Aanbeveling 1. **Schenk meer aandacht aan uw toppers**

In de praktijk geven we te veel aandacht aan kleine klanten die slecht betalen en weinig groeipotentieel in huis hebben. Tijd die we beter besteden aan topklanten.

Aanbeveling 2. **Zoek oplossingen voor trage betalers**

Trage betalers zorgen nog altijd voor een deel van uw omzet. U hoeft ze dus niet per se weg te jagen, maar bepaal wel onder welke voorwaarden u wilt samenwerken. Eis bijvoorbeeld een voorafbetaling. Of geef hen betere condities bij een contante betaling. Stimuleer hen in ieder geval om sneller te betalen. Heeft u veel trage betalers, zoek dan een oplossing (bedrijfsinformatie, factoring, ...) om uw werkkapitaal op niveau te houden.

Aanbeveling 3. **Neem afscheid van probleemgevallen**

Sommige klanten zijn echte probleemgevallen die u niets opleveren. Zij dragen niet bij aan de winst en de continuïteit van de onderneming. Durf hen vriendelijk maar kordaat naar de uitgang te begeleiden. De tijd en de energie die vrijkomt, kunt u besteden aan klanten die uw aandacht wél verdienen.

Aanbeveling 4. **Zit samen met sales**

Betalingsafspraken komen in een verkoopgesprek nauwelijks aan bod. Dit terwijl deze cruciaal zijn voor de rentabiliteit en de continuïteit van uw onderneming. Het is dus een goed idee om samen met sales concrete doelstellingen te bepalen en de betalingscondities aan de prospect te verkopen.

Aanbeveling 5. **Zorg voor heldere, klantvriendelijke processen**

Maak goede, duidelijke afspraken waarvan de klant kan profiteren. Geef bijvoorbeeld betere condities aan bedrijven die hun betalingstermijn willen terugbrengen van 45 naar 15 dagen.

Het Credit Maturity Model. In 4 stappen naar een optimaal credit management.

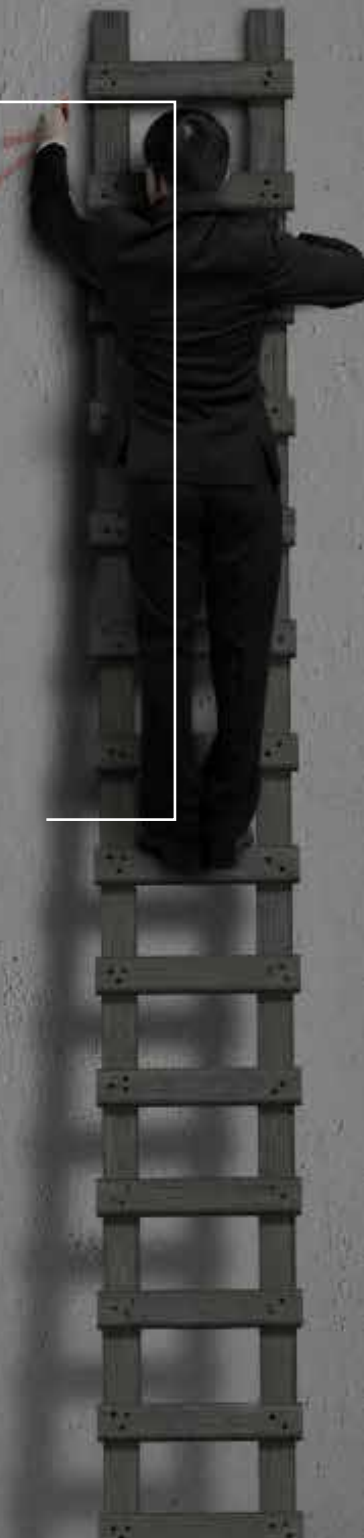
Hoe evolueert u met uw bedrijf van een reactief debiteurenbeheer naar credit management dat kansen ziet? Het Credit Maturity Model analyseert de weg naar optimaal klantbeheer. Waar staat u momenteel met uw bedrijf en welke stappen dient u te nemen om naar een volgende fase op te schuiven?

Beginnend

Professionalisering

Preventief

Data-driven





Op welk niveau staat uw credit management? Het Credit Maturity Model.

Zoals u in de vorige hoofdstukken al kon lezen is credit management al lang geen synoniem meer voor debiteurenbeheer. Het is veel meer dan wanbetalers achterna zitten en credit checks uitvoeren. Credit management deelt klanten en prospecten steeds vaker op in segmenten met gelijkaardige kenmerken (aankoopgedrag, betalingsgedrag, grootte, ...) om ze op elk op een andere manier te benaderen en te behandelen. Een niet te stoppen stroom aan data zal het mogelijk maken om die segmenten steeds beter te verfijnen en elke klant zelfs op individueel vlak op de best mogelijke manier te bedienen.

Het zal er vooral op aankomen om de gepaste data te verzamelen (intern en extern), te structureren en op een juiste manier te analyseren. Wie daarin slaagt, kan bouwen aan predictive modellen die klantgedrag gaan voorspellen. Ontvangt het centrale systeem nieuwe data (data triggers), dan zullen automatisch nieuwe acties in gang gezet worden (voor finance, marketing, sales, ...). Op die manier wordt de klant écht koning.

Om te weten waar u staat met de ontwikkeling van uw credit management, creëerde Graydon het Credit Maturity Model. Dit model onderscheidt 4 fases:

- Beginnend
- Professionalisering
- Preventief
- Data-driven

Aan de hand van de verschillende kenmerken kunt u zelf ontdekken op welk niveau u zit met uw organisatie en welke stappen u dient te zetten om te evolueren naar de meest moderne vorm van credit management.



Op welk niveau staat uw credit management? Beginnend.

Profiel

Deze vorm van credit management zien we vaak bij starters, kleine bedrijven of zelfstandigen met een handjevol klanten. Ze focussen zich vooral op nieuwe opdrachten / bestellingen.

Wie en waar?

Credit management staat gelijk met incasso en het is meestal de directie of de boekhouder die dit voor zijn rekening neemt.

Takenpakket

Deze puur reactieve vorm van credit management bestaat vooral uit onbetaalde facturen opvolgen, aanmaningen versturen en debiteuren bellen. Een taak die vaak als lastig en vervelend gezien wordt en dikwijls tussendoor gedaan wordt.

Analyse

Gegevens over klanten of prospecten worden amper gestructureerd bijgehouden. Deze bedrijven hebben geen enkel – of slechts een zeer beperkt – beeld van zaken zoals betaalhistorie of kredietwaardigheid.

Voordelen

Aan deze vorm van credit management zijn weinig voordelen verbonden. Het leidt in een enkel geval tot betaling van facturen, maar is vaak niet erg effectief.



Op welk niveau staat uw credit management? Professionalisering.

Profiel

Deze (groeierende) bedrijven hebben een aantal werknemers in dienst en hebben hun activiteiten georganiseerd in verschillende afdelingen.

Wie en waar?

Credit management wordt opgenomen in de afdeling finance en debiteurenbeheer wordt een aparte verantwoordelijkheid.

Takenpakket

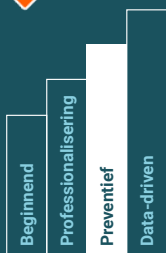
Facturen incasseren heeft nog altijd de hoogste prioriteit (reactief), maar het gebeurt veel gestructureerder. Finance medewerkers zullen de betaalhistorie en de openstaande bedragen van klanten raadplegen om kredietbeslissingen te nemen.

Analyse

Het aantal klanten neemt toe en softwareprogramma's, zoals een boekhoudpakket, helpen de debiteurenbeheerder bij de opvolging van facturen en bij kredietbeslissingen.

Voordelen

De leverancier gaat financieel bewuster om met zijn klant, maar hij heeft vaak nog te weinig slagkracht om 'nee' te zeggen tegen grote (machtige) klanten. Uit vrees inkomsten te verliezen, wordt krediet vaak toch toegestaan. De orderwaarde weegt nog altijd zwaarder dan het risico op wanbetaling.



Op welk niveau staat uw credit management? Preventief.

Profiel

De meeste grote, goed georganiseerde bedrijven hebben een preventieve vorm van credit management.

Wie en waar?

Credit management maakt nog steeds deel uit van de afdeling finance. De echte credit manager doet zijn intrede.

Takenpakket

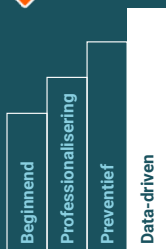
De credit manager gaat voor een preventieve aanpak en probeert in eerste instantie wanbetalers te voorkomen. Hij brengt risicogroepen in kaart en bouwt in nauw overleg met sales en marketing beslissingsmodellen voor de toelating van nieuwe klanten. Met dezelfde afdelingen gaat hij op zoek naar nieuwe kansen in de markt.

Analyse

De credit manager zal de klantenportefeuille in zijn geheel analyseren. Hij maakt gebruik van interne en externe informatie (kredietrapporten, sectoranalyses, marktontwikkelingen) en zal het kredietbeleid aanpassen wanneer het risico van de klant of de gehele portefeuille toeneemt.

Voordelen

Het aantal wanbetalers, het bedrag aan onbetaalde facturen en de kans op onaangename verrassingen vermindert. Dat betekent ook dat ROI verhoogt, dat de cashflow verbetert en dat er meer tijd is om te investeren in waardevolle klanten.



Op welk niveau staat uw credit management? Data-driven.

Profiel

Bedrijven met een groot aantal klanten en een relatief beperkte omzet of marge per klant.

Wie en waar?

Credit management is een zelfstandige afdeling die nauw samenwerkt met marketing, finance en sales. De credit manager heeft inmiddels het bedrijf overtuigd van het gemeenschappelijke streefdoel, namelijk optimale rentabiliteit.

Takenpakket

De credit manager hanteert een predictieve aanpak en Customer Value Management staat bovenaan zijn prioriteitenlijst. Hierbij wordt het klantenbestand permanent gemonitord. Nieuwe gegevens over de klant zetten automatisch de gepaste acties in gang. Met dezelfde afdelingen gaat hij op zoek naar nieuwe kansen in de markt.

Analyse

De IT-structuur staat volledig op poten. De credit manager heeft een uitgebreid aantal interne en externe bronnen ter beschikking die perfect met elkaar gekoppeld zijn. Deze bedrijven zijn in staat big data te analyseren, te interpreteren en om te zetten in predictive modellen.

Voordelen

Alle afdelingen en werknemers zitten op dezelfde lijn, wat de operationele werking bevordert. ROI en cashflow zijn optimaal. Het bedrijf kan dankzij big data-analyse veel sneller inspelen op positieve of negatieve trends.



De vier fases van het Credit Maturity Model.

1

Beginnend

2

Professionalisering

3

Preventief

4

Data-driven

Profiel van bedrijven met deze vorm van credit management	<ul style="list-style-type: none"> • Kleine bedrijven en zelfstandigen. • Focus op nieuwe klanten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Groeiende MKB bedrijven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote, goed georganiseerde bedrijven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijven met veel klanten en beperkte omzet of marge per klant. • Innovatieve bedrijven.
Waar situeert credit management zich?	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsleider of boekhouder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderdeel van de afdeling finance. • Debiteurenbeheer wordt aparte verantwoordelijkheid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderdeel van de afdeling finance. • Intrede credit manager. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig credit management werkt nauw samen met andere afdelingen. • Streefdoel: optimale rentabiliteit.
Takenpakket	<ul style="list-style-type: none"> • Reactief: incasseren van onbetaalde facturen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reactief maar meer gestructureerd. • Beslissen over kredietaanvragen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preventief: slechte betalers voorkomen. Risicogroepen detecteren. Beslissingsmodellen in samenwerking met sales en marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Predictive met als doel een gezonde bedrijfsvoering.
Analyse: kennis over de klant	<ul style="list-style-type: none"> • Minimale structuur, beperkte middelen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Boekhoudpakket met zicht op betaalhistorie en openstaande bedragen. Deze hebben invloed op kredietbeslissingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aangepast kredietbeleid naargelang de risico's. • Ondersteuning met externe informatie zoals kredietinformatie en marktanalyses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Value Management (CVM). • Analyse op basis van interne en externe bronnen. • Automatische scoring die individueel aangepaste acties in gang zetten.
Voordelen van dit soort credit management	<ul style="list-style-type: none"> • Geen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer bewuste financiële relatie met klant. • Te weinig slagkracht om eisen van grote klanten te weerleggen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kleiner openstaand bedrag. • Investering in waardevolle klanten. • Verbetering cashflow. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimale ROI en cashflow. • Flexibel inspelen op positieve en negatieve trends. • Afdelingen en werknemers zitten op één lijn, wat operationele werking bevordert.

Tot slot: datagedreven beslissingen voor een optimaal rendement.

Kleine bedrijven met een beperkt aantal klanten zijn meestal goed op de hoogte van het reilen en zeilen bij hun zakenrelaties. Maar, ze staan er niet bij stil of de klant wel genoeg opbrengt voor het bedrijf. Bij grote spelers is het net omgekeerd. Ze zijn zodanig bezig met processen en marges, dat ze de eigenlijke klant uit het oog verliezen. Modern credit management zet de klant – dankzij de slimme inzet van data – helemaal in het middelpunt van de belangstelling.

De mogelijkheden om data te verzamelen, op te slaan en te analyseren, worden voor iedereen steeds toegankelijker. De IT-ontwikkelingen zorgen ervoor dat we tegenwoordig duizenden informatiebronnen kunnen analyseren in een fractie van de tijd. Daardoor weten we meer, weten we het sneller en kunnen bedrijven zich beter aanpassen. Data zullen dan ook steeds vaker een doorslaggevende invloed hebben op zakelijke beslissingen.

Credit management zal daar maximaal van profiteren. Als het in de toekomst ten minste kan vertrouwen op een uitgebreid aantal relevante – interne en externe – databronnen die naadloos met

elkaar communiceren. Als ondernemer zult u uw onderbuikgevoel los moeten laten of moeten onderbouwen met data.

Automatiseer dus vandaag al waar het mogelijk is, want u kunt straks niet meer om data-analyse heen. Datagedreven beslissingen zullen ondernemingen sturing geven en zorgen voor een optimaal rendement.

Grote bedrijven hebben de slagkracht om zelf software-oplossingen te ontwikkelen die informatie verwerken en analyseren. Bedrijven die deze investering te zwaar achten of de expertise niet in huis hebben, kunnen via bedrijven als Graydon toegang krijgen tot informatie, analysemodellen en relevante inzichten op basis van data. Inzicht in de klantenportefeuille is van cruciaal belang. Bedrijven die dat inzicht niet hebben, die data niet kunnen omzetten in bruikbare informatie, missen de boot. Ze zullen overrompeld worden door concurrenten die wel de nodige voorbereidingen treffen en in staat zijn de digitale mogelijkheden naar hun hand te zetten.

Nog vragen?



Graydon Nederland BV
Hullenbergweg 250
1101 BV Amsterdam

Telefoon: 020 567 97 55

E-mail: communicatie@graydon.nl