

Voorraadmanagement

Strategisch voorraadmanagement opmaat voor succes

Juist in onzekere tijden is het voor ondernemers belangrijk zich bewust te zijn van de gevolgen van veranderingen in de voorraad. Voorraadwijzigingen hebben niet alleen consequenties voor de omvang van het werkkapitaal, maar zijn ook van grote invloed op de uitvoering van de strategie van de onderneming. De voorraadbeslissingen die de strategie raken, moeten daarom op directieniveau genomen worden zodat ze niet alleen vanuit logistiek oogpunt bekeken worden. Door het voorraadmanagement de strategische rol te geven die het verdient, verandert de focus van voorraadbeheer. Het gaat niet langer eenzijdig om het verlagen van het werkkapitaal, maar veel meer om optimalisatie van de voorraad in het licht van hogere winstgevendheid gedreven door grotere klanttevredenheid.

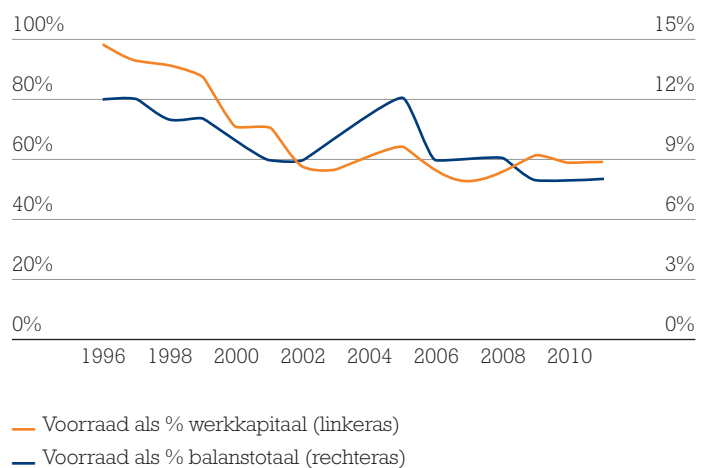
De ondernemers aan het woord

In deze 'Trends in werkkapitaal' duiken we in de praktijk van het voorraadmanagement. We nemen een kijkje bij een elektrotechnische groothandel en een honingverwerkend bedrijf. In de casusbeschrijving van deze twee ondernemingen wordt duidelijk hoe de bedrijven omgaan met het management van voorraden.

Op lange termijn is meer mogelijk

Op korte termijn is al veel winst te behalen met operationele aanpassingen in het voorraadbeheer. In 'Trends in werkkapitaal - Voorraadbeheersing, 'Minder kapitaalbeslag met een optimale voorraad' zijn verschillende operationele aspecten van voorraadmanagement de revue gepasseerd. Daarbij is duidelijk geworden dat verlaging van de voorraden veel oplevert. Deze 'Trends in werkkapitaal' focust op strategisch voorraadbeheer. Aangezien op langere termijn ingrijpende veranderingen kunnen worden doorgevoerd, zijn de besparingen in potentie nog groter. Omgekeerd

Figuur 1 Voorraden in dalende lijn



Bron: EIM, bewerking ING Economisch Bureau

geldt dat bepaalde voorraadbeslissingen op langere termijn van grote invloed kunnen zijn op de strategie van de onderneming. Het is daarom zaak de voorraad vanuit een strategisch perspectief te bekijken. Voorraden hebben immers niet alleen kosten, maar ook opbrengsten en beïnvloeden zo langs twee kanten de winstgevendheid.

Voorraden beter gemanaged, kapitaalbeslag daalt

Voorraadmanagement is al jaren een terrein waar veel aandacht voor is. Bij het beheersen van de voorraden ligt de aandacht vooral op het verlagen van de kosten. Sinds midden jaren negentig is door tal van ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld just-in-time management de voorraad omlaag gebracht. Dit geldt zowel voor de voorraad als percentage van het werkkapitaal, als voor het voorraandaandeel in het balanstotaal (figuur 1).

Figuur 2 Voorraad valt uiteen in acht componenten

Voorraadcomponenten	Bijsturingsmogelijkheden
Veiligheid	servicegraad verlagen, vraagonzekerheid reduceren
Seriegrootte	productie- of bestelserie verlagen
Pijplijn	doorlooptijden verkorten
Incourant	verkoopvoorspelling marketing, inkoop/productie-verkoop afstemming
Strategisch	risicobereidheid vergroten
Seizoen	nauwelijks
Garantie	beperken servicetermijn
Capaciteit	nauwelijks

Bron: ING Economisch Bureau op basis Paul Durlinger

Uit deze cijfers blijkt duidelijk de financieel gedreven voorraadverlaging. De getallen laten echter niets zien over veranderingen in de samenstelling van de voorraad of de leverbetrouwbaarheid. Met name die samenstelling van de voorraad is belangrijk. Simpel gezegd is de voorraad op te delen in goede en slechte voorraad. De slechte voorraad levert uiteindelijk direct en indirect niets op. Artikelen liggen te lang op de plank of dragen onvoldoende bij aan de winst. De onderneming voert dan eigenlijk een te breed assortiment. In veel bedrijven gaat de 80-20 regel op: 80% van de winsten wordt gegenereerd door 20% of minder van de artikelen. Toch kunnen de artikelen niet op zichzelf bekeken worden, bijvoorbeeld omdat ze complementair zijn, zoals een boutje en een moer. Om te bepalen of een artikel daadwerkelijk geschrapt kan worden is diepere analyse nodig. Zulke beslissingen beïnvloeden indirect de koers van het bedrijf.

Strategische overwegingen

Strategisch voorraadmanagement is in de eerste plaats gericht op de bepaling van het serviceniveau voor klanten. Hoe breed en hoe diep moet het assortiment zijn om de gewenste klantengroepen te bereiken? Hoe snel en hoe vaak moeten klanten producten aangeleverd krijgen zodat deze tevreden zijn? Het gekozen assortiment en de gewenste servicegraad hangen onder meer af van klantenverwachtingen, de invloed van de onderneming hierop en wat de concurrentie doet.

Per klant of groep van klanten kan onderscheid gemaakt worden in servicegraad. Zo kan een onderneming besluiten om voor de kernklanten een uitleveringsgraad van 99% na te streven en voor incidentele klanten volstaat bijvoorbeeld 90%. Zo'n onderscheid kan ook gemaakt worden per artikel-

groep: never out-of-stock producten versus producten die op bestelling vervaardigd worden. Achter deze beslissingen liggen strategische overwegingen. Een hoge servicegraad is er op gericht klantentrouw te belonen of een groot omzetaandeel te behouden. Het altijd kunnen leveren van voor de afnemers essentiële producten is de opmaat voor strategisch partnerschap. Hieruit blijkt nog maar eens dat de voorraad een voorname driver is voor het succes van de onderneming.

Meer inzicht in wat de voorraad inhoudt

Op basis van assortiment en servicegraad dient de voorraadstrategie vastgelegd te worden. Hierin staat welke doelen de voorraad dient en hoe deze zich onderling tot elkaar verhouden. Een onderscheid tussen de verschillende voorraadcomponenten vergroot het inzicht en vergemakkelijkt zo strategische voorraadbeslissingen (figuur 2).¹

Deze opdeling van de voorraad maakt inzichtelijk op welke delen van de voorraad de onderneming invloed heeft en welk niveau acceptabel is, gezien de service die zij wil bieden en de risico's die ze wil of moet lopen. Voorraadrisico's vanwege bijvoorbeeld bederf of prijsschommelingen worden daarbij afgewogen tegen het risico van "nee" moeten verkopen. In de procesindustrie wordt de voorraadstrategie in toenemende mate beïnvloed door ontwikkelingen in de grondstofprijzen. Het moment van produceren wordt vanwege fluctuaties mede bepaald door de prijs. Ook in de beschikbaarheid van de grondstoffen ligt een risico. Die risico's

¹ Indeling mede gebaseerd op artikel "Hoe krijg ik in vredesnaam mijn voorraad omlaag?" van Paul Durlinger op logistiek.nl

Box 1 Oosterberg werkt samen met leveranciers om klanten betrouwbaarheid te bieden

Van pianohandel naar elektotechnische groothandel

Oosterberg is een familiebedrijf dat in 1893 werd opgericht als piano- en orgelhandel. Na de Tweede Wereldoorlog richtte Oosterberg zich, naast radiohandel en -distributie, ook op de verkoop van televisies en huishoudelijke apparaten. Begin jaren zeventig werden elektrotechnische installatiematerialen aan de activiteiten toegevoegd. De distributie van apparaten werd afgestoten, waardoor een gespecialiseerde elektrotechnische groothandel ontstond. Tegenwoordig behoort Oosterberg met 19 vestigingen en 200 werknemers verspreid over het land tot de grotere spelers. Het bedrijf is in tegenstelling tot een aantal grote concurrenten binnenlands gericht. Oosterberg opereert als zelfstandig onafhankelijk bedrijf, met zo'n 6.000 klanten, van groot tot klein, die met name actief zijn in de industrie en de bouw.

Strategische keuze voor getrapte, decentrale distributieaanpak

Oosterberg heeft in Zutphen zes magazijnen op drie locaties en ook nog een verzendpunt. Vanuit Zutphen, waar ook het hoofdkantoor zich bevindt, worden de orders via de vestigingen naar klanten gestuurd. Klanten kunnen via de internetsite, elektronisch, telefonisch en aan de balie bestellingen doen. De orders worden gedurende de dag gereed gemaakt. In de centrale magazijnen worden orders handmatig gepickt en tot een pakket verwerkt. Deze pakketten worden 's nachts afgeleverd bij de vestigingen. Op deze vestigingen in het land worden 's ochtends vroeg eventueel nog spoedorders bijgevoegd. Vanuit de vestigingen gaan de bestellingen uiteindelijk naar de klant. Deze getrapte, decentrale aanpak is een strategische keuze die past in het streven naar betrouwbaarheid, consistentie en rust voor klanten. Oosterberg levert een deel van de toegevoegde waarde als persoonlijke aandacht. Het betekent wel dat Oosterberg zowel centraal als decentraal voorraad aanhoudt.

Voorraad automatisch bepaald met handmatige aanpassing

Het totale assortiment beslaat zo'n 25.000 tot 30.000 artikelen (Stock Keeping Unit, SKU) van schroef tot groepenkast, verdeeld over meerdere merken per artikelgroep. Oosterberg heeft de voorraad ingedeeld in zes categorieën (A tot en met F) op basis van de omzetsnelheid. A-artikelen zijn de hardlopers, de F-artikelen worden nauwelijks verkocht. Zo'n 90% van de omzet behoort tot de A- en B-categorie. De E- en F-artikelen vormen ongeveer 1%. De voorraadhoogte wordt door het eigen voorraadsysteem, dat is gebaseerd op het pakket Triathlon, bepaald. De voorraadhoogte hangt af van historische verkopen, het aantal klanten, maar ook van zaken als de waarde van het artikel, de verpakkingshoeveelheid en bestelduur bij leveranciers. Er wordt dus rekening gehouden met de levertijd in de praktijk, die weer van de omvang van de bestelling door Oosterberg bij de leverancier kan afhangen. Naast de automatisch bepaalde voorraad is er ruimte voor handmatige aanpassingen, waarbij meerdere afdelingen betrokken kunnen zijn zoals inkoop en logistiek. Er bestaat continue inzicht in de voorraadhoogte van de verschillende artikelen, maar niet in hoeveel voorraad voor afzonderlijke klanten wordt aangehouden.

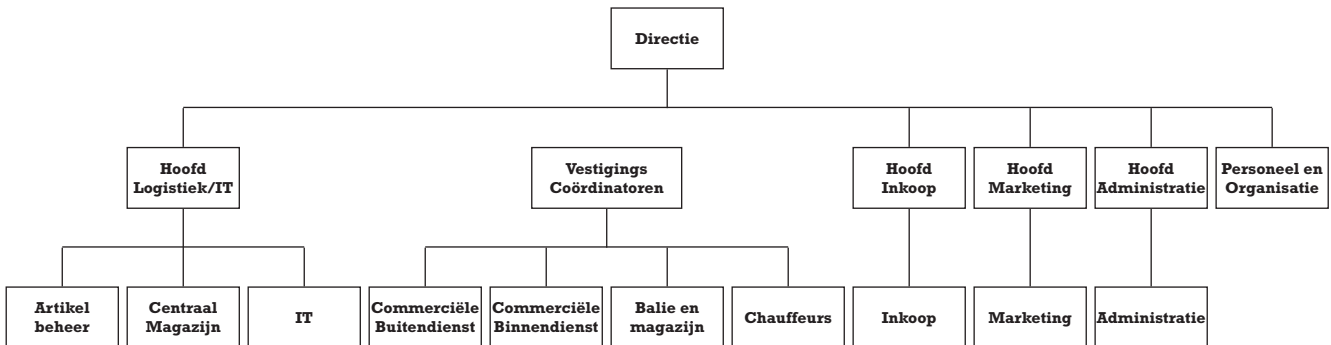
worden ook gemanaged door gebruik te maken van het feit dat verschillende grondstoffen ingezet kunnen worden om hetzelfde eindproduct te vervaardigen. Een aantal bedrijven heeft bepaalde processen en de achterliggende IT zo ingericht dat op basis van grondstofprijzontwikkelingen een optimale productie- en voorraadstrategie uitgevoerd kan worden².

Ieder voor zich of allen voor één?

Bij de afweging van voorraadriscico's die directe gevolgen hebben voor de omzet, komt de onderneming in een spanningsveld terecht. Dit spanningsveld wordt gevormd door de uiteenlopende belangen van de functies of afdelingen inkoop, productie, verkoop, marketing en logistiek. Daarmee is gelijk duidelijk dat dergelijke afwegingen nooit het exclusieve domein van de afdeling logistiek of voorraadbeheer kunnen zijn. Het is de kunst inkoop, verkoop en productie zo op elkaar af te stemmen dat geen onnodige voorraden ontstaan. Om de verschillende functies op één lijn te krijgen

² Zie artikel "Groeiende impact grondstofprijzen op voorraadstrategie", logistiek.nl, 2 februari 2010.

Organigram Oosterberg BV



Bron: Oosterberg

Service voor iedereen

Oosterberg streeft naar een uitlevergraad van 95% tot 97%. De servicegraad van 97% geldt voor de A en B-artikelen. De uitlevering van artikelen vindt plaats op basis van "wie het eerst komt, wie het eerst maalt". Er wordt dus geen onderscheid gemaakt tussen grote en kleine klanten. Zo'n onderscheid zou ook niet passen in de filosofie van het bedrijf. Bovendien is bekend dat de concurrentie door het niet langer bedienen van kleine klanten veel imagoschade heeft opgelopen.

Incourante voorraad belangrijk aandachtspunt

Hoewel de incurante voorraad maar een klein deel van de voorraad vormt, is het een belangrijk aandachtspunt voor Oosterberg. Een artikel wordt als incurant gedefinieerd als er minimaal 12 maanden geen activiteit in heeft plaatsgevonden. Dit wordt in het voorraadstelsel automatisch gesignaleerd. Op basis van de producteigenschappen en afspraken met de leverancier wordt vervolgens bepaald wat er met die incurante voorraad gebeurt. Voor een deel van die niet lopende artikelen is dit een automatisch proces. De artikelen worden teruggestuurd naar de leverancier of omgeuild. Ook kan een product in de outlet terecht komen, waar het met fikse korting wordt aangeboden.

Strategisch voorraadmanagement op het juiste niveau

Strategische en operationele voorraadbeslissingen worden hoofdzakelijk op het passende niveau genomen. De operationele voorraadbeslissingen worden centraal door het voorraadstelsel genomen, met decentrale aanvullingen. Beiden vinden dus feitelijk op operationeel niveau (logistiek, verkopers) plaats. Beslissingsbevoegdheid over welke merken gevoerd worden en dus met welke leveranciers gewerkt wordt, ligt bij het managementteam. Op dit niveau kan dus de strategische afweging gemaakt worden, rekening houdend met de verschillende invalshoeken (logistiek, inkoop, verkoop, financieel). Gerrit van Heuven en René Leisink van Oosterberg geven dan ook als tip mee: 'Voorraadbeheersing doe je niet alleen, maar samen met je leverancier. Uiteindelijk moet in voorraadbeheer een afweging gemaakt worden tussen financiële- en fysieke mogelijkheden en de commerciële capaciteiten van jezelf en de leverancier.'

is een gezamenlijk belang vereist. In de eerste plaats vraagt dat om regelmatig overleg. Maar dat is niet afdoende. Door bijvoorbeeld de beloning van uiteindelijke ondernemingsresultaten en niet alleen korte termijn verkoopcijfers of inkoopkosten af te laten hangen ontstaat een directe financiële prikkel in het algemeen belang. Uiteindelijk is het aan de directie met informatie van de verschillende functies en het ondernemingsbelang voor ogen de strategische voorraadbeslissingen te nemen.

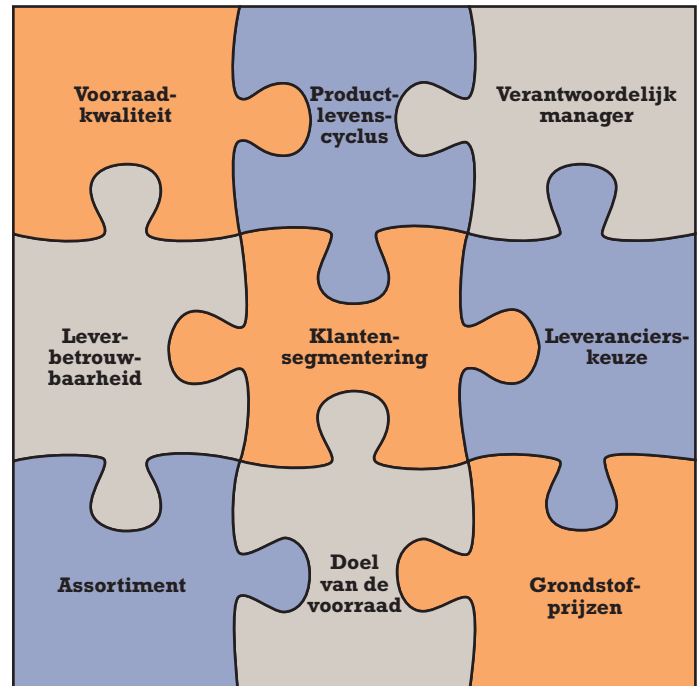
Het werk begint pas als de puzzel is opgelost

Strategisch voorraadmanagement kan gezien worden als een puzzel met vele stukjes. Door de stukjes in elkaar te laten vallen, ontstaat een beeld waarmee het operationele voorraadmanagement beter uitgevoerd kan worden. Als het kader staat, geeft dit de logistieke en voorraadfunctie de grenzen waarbinnen gewerkt kan worden. Enkele belangrijke puzzelstukjes van strategisch voorraadmanagement staan in figuur 3 weergegeven.

Strategisch voorraadmanagement krijgt vorm als een aantal keuzes is gemaakt. Keuzes met betrekking tot de omvang en samenstelling van de voorraad. Voorraden zijn afhankelijk van verkoopvolumes en het kunnen afzetten van de juiste producten tegen de juiste prijs op het juiste moment. Het is daarom in de eerste plaats zaak om de afzetmogelijkheden te verkennen en historische verkooppatronen te analyseren en te interpreteren. Daarnaast is het van belang te beoordelen welke producten op de lange termijn een bijdrage aan de marge leveren en te bepalen wat de wensen van sleutelafnemers zijn.

Voor een compleet beeld is ook inzicht in de inkoopmogelijkheden vereist en daar is de bepaling van kernleveranciers nauw mee verbonden. Mede op basis hiervan kunnen inkoop-, voorraad- en verkoopsrisico's in kaart worden gebracht. Inzicht in al deze factoren maakt weloverwogen keuzes mogelijk. Hoeveel risico's wil de onderneming lopen? Welke leveranciers en afnemers kunnen niet gemist worden? Welk serviceniveau wordt nagestreefd? Hoe breed moet het assortiment zijn? De beslissingen moeten passen binnen de bedrijfsstrategie en leiden tot een bepaalde voorraadsamenstelling en -omvang. Op deze manier legt de onderneming eerst de voorraadstrategie vast en beheerst de werkkapitaal- en risicokosten van de voorraden in de praktijk binnen de grenzen van de strategische doelstellingen.

Figuur 3 Belangrijke puzzelstukjes van strategisch voorraadmanagement



Bron: ING Economisch Bureau

Strategisch voorraadmanagement opmaat voor succes

De voorraad is een bepalende factor in het succes van de onderneming. Door het strategische voorraadmanagement de plek te geven die het verdient, komt de onderneming niet voor verrassingen te staan. Sterker nog alleen door de voorraden zo te managen dat zij de ondernemingsstrategie ondersteunen, kan het bedrijf optimale prestaties leveren voor haar klanten. Daarmee is een stevig fundament gelegd voor verbetering van de winstgevendheid.

Box 2 Honing vraagt om speciale aanpak van het voorraadmanagement bij De Traay

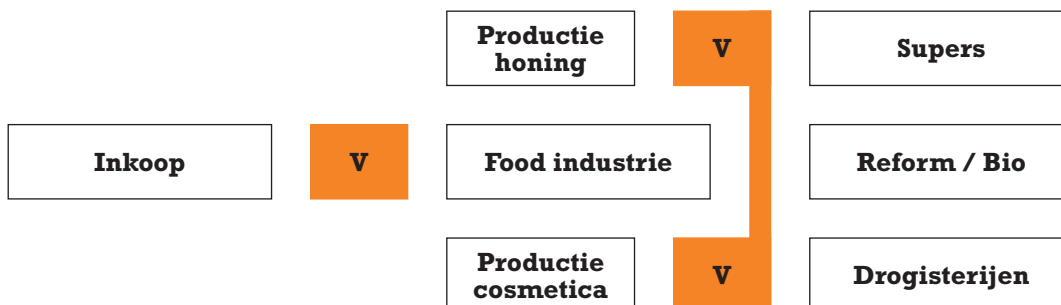
Van imkerij naar grootschalig honingverwerkend bedrijf

De Traay, begonnen als imkerij in de jaren zeventig, is een honingverwerkend bedrijf gevestigd in Lelystad. De onderneming is de afgelopen tien jaar onder leiding van directeur Wilco Schets snel gegroeid tot een technologisch innovatieve Europese speler met ongeveer dertig werknemers. De ambachtelijke imkerij is er nog steeds en vormt de basis van het vakmanschap waarmee honing wordt gemaakt. De hoofdactiviteiten vallen uiteen in een productiebedrijf en de opslag (warehousing) van ruw en gereed product. De Traay levert honing & bijenproducten aan supermarkten, drogisterijen en reformzaken (biologische supermarkten) onder verschillende private labels en eigen merken. Ook levert men rechtstreeks aan de voedingsmiddelenindustrie (bijvoorbeeld voor koek en ontbijtgranen). Naast levensmiddelen worden ook verzorgingsproducten als shampoo en crèmes gemaakt, die overigens niet alleen uit bijenproducten bestaan.

Oogstmoment bepaalt inkoopmogelijkheden

Honing is een bijzonder natuurproduct dat in principe maar een keer per jaar geoogst kan worden. Dat ene oogstmoment maakt ook dat maar een aantal keer per jaar honing ingekocht kan worden. De bulk van de honing komt uit China. Daarnaast komt honing uit Oost-Europa, maar ook van het Zuidelijk halfrond. Zuid-Amerika en dan met name Argentinië, is daar de belangrijkste leverancier. Naast beschikbaarheid zijn kwaliteit, hygiëne, certificering en prijs de belangrijkste variabelen bij de leverancierskeuze. De oprichter van De Traay, Wouter Vuijk, is nog altijd betrokken bij de inkoop.

Vereenvoudigd proces honinginkoop, -productie en -verkoop



Bron: ING Economisch Bureau op basis van gesprek met De Traay, V = voorraad

Scherp varen met voorraden

Vanwege de in de tijd beperkte inkoopmogelijkheden kan de voorraadtermijn van ruwe honing oplopen tot wel zes maanden! Het kapitaalbeslag dat hierdoor ontstaat is groot, omdat bij inkoop gelijk afgerekend moet worden. De voorraadbepaling gebeurt voor 80% tot 90% op basis van de historie. Er wordt daarbij scherp aan de wind gevaren. De foutenmarges zijn klein, omdat bijkopen buiten het seizoen vrij lastig is en de prijs dan sterk varieert. De markt voor ruwe honing is relatief ondoorzichtig. Er is geen officiële markt voor honing en ook termijncontracten ontbreken voorlopig. Mede hierdoor ontstaan belangrijke prijsrisico's omdat schommelingen niet eenvoudig door te berekenen zijn aan afnemers en moeilijk zijn af te dekken. Wat hoeveelheden betreft is de koppeling tussen gegarandeerde verkopen en de inkoop belangrijk.

De voorraad opgedeeld

De vier productielijnen kennen een totale productiecyclus van drie tot vier weken. In die periode wordt het gehele assortiment geproduceerd. De bezetting van de lijnen ligt boven de 80%. De productie- en voorraadplanning zijn vanzelfsprekend nauw verweven. De Traay houdt van gereed product dan ook een voorraad aan van drie tot vier weken met daar bovenop een veiligheidsmarge van zo'n twee weken. De voorraad wordt in verschillende componenten opgedeeld om het inzicht te vergroten. Zo bestaat de incurante voorraad vooral uit verpakkingsmateriaal. Ook de ruimte die verpakkingen innemen vormt een uitdaging. De uitlevergraad is in vergelijking met een aantal jaren terug sterk verbeterd van zo'n 80% naar bijna 100%.

Voorraadbeslissingen raken de strategie

Strategische voorraadbeslissingen worden op directieniveau genomen. Inzicht in verkoop, voorraad, productie en inkoop en de verbanden hiertussen wordt geleverd door een zelf ontworpen systeem. Dit is een bewuste keuze omdat de meerwaarde van een specifieke applicatie als te beperkt wordt gezien om de inspanning en kosten te rechtvaardigen. Ook het infaseren en uifaseren van producten geldt als strategisch beslissing voor De Traay. De directie neemt hierover besluiten. Op klantniveau vindt een tweemaandelijks evaluatie plaats van opbrengsten, kosten e.d. Op artikelniveau gebeurt dit in principe tweewekelijks. Zo is onlangs besloten dat de wijnverkoop te klein is en dus uitgefaseerd gaat worden. Uitbreiding van het assortiment via de ontwikkeling van nieuwe honingproducten, verpakkingen of de ontwikkeling van een marketingconcept zijn ook van strategisch belang en daarmee uiteindelijk een directiebeslissing.

Niet bang zijn voor meer voorraad

Om de strategische gevolgen van het aanhouden van voorraad te onderstrepen geeft Wilco Schets als tip mee: 'Wacht niet te lang met het inkopen omdat je een mogelijk inkoopvoordeel denkt te behalen. Het is beter om tijdig van elke soort voldoende voorraad te hebben, desnoods in een hogere kwaliteit. Niet of niet tijdig kunnen uitleveren is voor ons wanprestatie. Onze klanten moeten op ons kunnen rekenen. Deze betrouwbaarheid levert op langere termijn winst op.'

ING Economisch Bureau publiceert in samenwerking met
ING Commercial Finance een serie brochures over actuele
thema's op het gebied van werkkapitaal

Eerder verschenen in deze reeks:

Debiteurenbeleid wordt cruciaal	augustus 2008
Ruimte creëren voor continuïteit en groei	februari 2009
Credit management: meer rendement uit werkkapitaal	maart 2009
Industrie in turbulente tijden	juni 2009
Professioneel debiteurenbeheer loont	augustus 2009
Wat te doen tegen niet-betalende debiteuren?	december 2009
Vreemd vermogen in balans	maart 2010
Financiering van internationalisering	augustus 2010
Benodigd werkkapitaal reduceren met financiële ketensamenwerking	september 2010
Voorraadbeheersing	februari 2011

**Meer informatie?
Kijk op
www.ingcomfin.com
Of bel met**

**Erik Racké,
ING Commercial Finance
030 659 33 09**

**Ferdinand Nijboer,
ING Economisch Bureau
020 652 34 50**

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichhouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandse Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 17 augustus 2011.

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?
Ga naar ING.nl/kennis

