

# De euro. 41 meest gestelde vragen en antwoorden

Ir. A. A. G. Aarts, drs. E. F. M. Eltink, ir. R. J. G. M. Lenders  
RTD, drs. P. J. Snoep RO, drs. M. S. Martis, drs. M. van Vliet

	<b>Voorwoord</b>	F1010- 5
<b>1.</b>	<b>Algemeen</b>	F1010- 5
	1. Wat is de euro?	F1010- 5
	2. Waarom gaat men over op een gemeenschappelijke munt?	F1010- 6
	3. Wat zijn de voordelen van de invoering voor inkoop?	F1010- 6
	4. Zijn er ook nadelen aan de invoering?	F1010- 6
	5. Hoe ziet het tijdschema voor de invoering eruit?	F1010- 7
	6. Ben ik verplicht om al voor de definitieve omschakeling mijn leveranciers in euro's te betalen?	F1010- 8
	7. Welke landen doen mee?	F1010- 8
	8. Hoeveel zal de euro waard zijn?	F1010- 9
	9. Gaat de euro de plaats van de dollar innemen?	F1010- 9
	10. Welke gevolgen heeft de euro voor het internationale betalingsverkeer?	F1010-10
<b>2.</b>	<b>Inkoopjuridische gevolgen van de euro</b>	F1010-10
<b>2.1.</b>	<b>Contracten</b>	F1010-10
	11. Welke valuta is wettig betaalmiddel?	F1010-10
	12. Mogen contracten die aan de euro worden aangepast ook op andere punten worden gewijzigd?	F1010-11
	13. Welke verschillen zijn er in contracten met partijen buiten de Economische en Monetaire Unie (EMU) en binnen de EMU?	F1010-11
	14. Welke juridische problemen worden van overheidswege afgedekt door regelgeving rondom de invoering?	F1010-12

**F1010-2** De euro. 41 meest gestelde vragen en antwoorden

15. Mag ik met partijen uit landen buiten de EMU contracten in Nederlandse guldens blijven afsluiten? F1010-12
16. Wat zijn de gevolgen van de omzetting van ecu's naar euro's? F1010-13
17. Welke BTW-aspecten zijn te onderkennen? F1010-13
- 2.2 *Registraties* F1010-13
18. Wat is het beste moment om over te schakelen op feitelijke betaling en registratie van guldens naar euro? F1010-13
19. Welke risico's bestaan ten aanzien van onjuist registreren van euro-gegevens? F1010-14
20. Vanaf welk moment is het verplicht gegevens luidende in euro's aan het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) te leveren? F1010-15
- 3. Informatietechnologie en de euro** F1010-16
21. Welke gevolgen heeft de invoering voor uw applicaties? F1010-16
22. Welke alternatieven zijn er om uw inkoopinformatiesysteem aan de euro aan te passen? F1010-17
23. Wat moet er nog meer worden aangepast in uw inkoopinformatiesysteem? F1010-18
24. Zijn er richtlijnen om te bepalen wat voor uw bedrijf de beste euro-oplossing is? F1010-18
25. Wat zijn de gevolgen voor elektronische gegevensuitwisseling met andere bedrijven? F1010-20
26. Op welke kosten moet u rekenen om uw informatiesysteem voor de euro geschikt te maken? F1010-20
27. Wat zijn de risico's van het niet op tijd aanpassen van het inkoopstelsel? F1010-21
- 4. Strategische vraagstukken** F1010-21
- 4.1. *Strategische gevolgen voor de externe omgeving* F1010-21
28. Welk effect zal de euro op de machtspositie van afnemers hebben? F1010-21
29. Welk effect zal de euro hebben op de penetratie van substituu-producten? F1010-23
30. Welk effect zal de euro hebben voor de inkoopmarkt? F1010-23
31. Welk effect zal de euro op leveranciers hebben? F1010-24

	32. Welk effect heeft de euro op uw directe concurrenten?	F1010-24
4.2.	<i>Welke factoren spelen voor uw inkooporganisatie een rol?</i>	F1010-26
	33. Welk effect hebben de kenmerken van de inkoopmarkt op de te volgen strategie?	F1010-26
	34. Welke kenmerken van ingekochte producten zijn van belang voor uw strategie?	F1010-26
4.3.	<i>Gevolgen voor de inkoopfunctie</i>	F1010-28
	35. Kunt u uw inkoopkosten reduceren door de invoering?	F1010-28
	36. Kunt u zich verder onderscheiden van de concurrentie door gebruik te maken van de gevolgen van de euro?	F1010-28
5.	<b>Toekomstontwikkelingen</b>	F1010-29
	37. Welke rol gaat de euro spelen in het internationale betalingsverkeer?	F1010-29
	38. Volgt er een verdere uitbreiding van de Europese Unie?	F1010-29
	39. Zal de vrijhandel toenemen?	F1010-30
6.	<b>Aanpak</b>	F1010-30
	40. Hoe pak je de invoering in zijn algemeenheid aan?	F1010-30
	41. Welke invoeringsvraagstukken spelen specifiek voor inkoop?	F1010-31
7.	<b>Checklist invoering euro</b>	F1010-33
7.1.	Ten aanzien van informatiesystemen	F1010-33
7.2.	Ten aanzien van juridische gevolgen	F1010-33
7.3.	Ten aanzien van administratieve vastlegging	F1010-34
8.	<b>Informatiebronnen</b>	F1010-35



## **Voorwoord**

De euro komt er aan! Alhoewel het nog ver weg lijkt, zal het over circa drie jaar zo ver zijn. Zeker voor de personen met technische achtergrond, waaronder de cost engineer en de projectmanager, zijn er legio vragen, zoals:

- Wat is de euro eigenlijk?
- Wat zijn de voor- en nadelen?
- Wat voor gevolgen heeft het invoeren van de euro?
- Komen we voor onverwachte kosten te staan?

Hoewel het navolgende artikel primair vanuit de invalshoek „inkoop” is geschreven, beantwoorden de auteurs met name voor de cost engineer en de project manager een aantal relevante vragen en geven zij daarbij de achtergronden.

Achtereenvolgens worden algemene vragen beantwoord, juridische aspecten belicht, komt de informatietechnologie aan de orde, worden strategische vraagstukken behandeld, passeren ontwikkelingen in de toekomst de revue, enzovoort, enzovoort.

M. M. J. Latten  
Hoofdredacteur

## **1. Algemeen**

Rond 1 januari 2002 verschijnt de eerste chartale euro in het Nederlandse betalingsverkeer. Van af dat moment is de euro het officiële betaalmiddel in Nederland. Op 1 juli 2002 wordt de gulden definitief als betaalmiddel afgeschaft. Voor het zover is, moeten er nog verschillende voorbereidingen worden getroffen om de invoering van de nieuwe munt probleemloos te laten verlopen.

### *1. Wat is de euro?*

De euro is de gemeenschappelijke munt die vanaf 1 januari 2002 binnen de deelnemende lidstaten aan de Economische en Monetaire Unie (EMU) de nationale valuta gaat vervangen. Tijdens de Europese top van 15 en 16 december 1995 is besloten dat de gemeenschappelijke munt voor de EMU definitief de naam „euro” gaat dragen. De eerdere benaming „ecu” komt hiermee te vervallen. Een honderdste euro wordt aangeduid met cent.

*2. Waarom gaat men over op een gemeenschappelijke munt?*

In het kader van een vergaande financiële en economische integratie in de Europese Unie streeft Europa naar een Economische en Monetaire Unie. Een economische unie is de meest vergaande vorm van economische integratie. De deelnemende landen vormen één interne markt met een vrij verkeer van goederen, diensten, personen en kapitaal en stemmen hun economisch beleid op elkaar af.

Een monetaire unie is de meest vergaande vorm van monetaire integratie. De deelnemende landen komen onderling vaste wisselkoersen overeen. De Europese Unie heeft tevens besloten over te gaan op een gemeenschappelijke munt.

Daarnaast wordt een gemeenschappelijke centrale bank, de Europese Centrale Bank (ECB), opgericht. Deze is verantwoordelijk voor het Europese monetaire beleid, het verrichten van valutamarktinterventies, het aanhouden en beheren van officiële reserves en het bevorderen van een goede werking van het betalingsverkeer.

*3. Wat zijn de voordelen van de invoering voor inkoop?*

Voor inkoop is het belangrijkste voordeel van één gemeenschappelijke munt dat één van de handelsbelemmeringen, de wisselkoersen, binnen de Europese Unie worden opgelost. Bij internationaal inkopen vormen wisselkoersen een onzekere factor. Het is in de huidige situatie mogelijk om de risico's hieromtrent af te dekken, maar dat maakt de transactie onnodig duur. Met de invoering van de euro verdwijnen deze kosten en de onzekerheid gedeeltelijk. Een tweede voordeel is dat de markt transparanter wordt. De prijzen, lonen, winsten etc. worden in dezelfde valuta weergegeven. Het is voor inkoop derhalve aantrekkelijker om bij de leverancierskeuze over de eigen landsgrenzen heen te kijken. Hierdoor kunnen schaalvoordelen ontstaan, die leiden tot efficiënter inkopen.

Daarnaast verwacht men dat de euro een belangrijke valuta wordt naast de dollar en de yen op de wereldmarkt en men verwacht de vorming van een Europees economisch blok. Dit zal een gunstig effect hebben voor het bedrijfsleven dat zich buiten Europa begeeft. Er zal een grote stimulans uitgaan naar de handel met Oost-Europa, daar deze landen een snelle aansluiting zoeken met de Europese Unie.

*4. Zijn er ook nadelen aan de invoering?*

De invoering van de EMU en de euro brengt ook niet-inkoopspecifieke nadelen met zich mee. Door deel te nemen geven lidstaten

een belangrijk instrument om de economie te sturen uit handen. De wisselkoers kan niet meer worden aangewend om de internationale concurrentiepositie te verbeteren. Tevens ligt de bepaling van het monetaire beleid bij de Europese Centrale Bank. Concreet betekent dit het vermijden van grote overheidstekorten, het accepteren van gematigde loonontwikkelingen en algemene matigingsvoorstellen. Een lidstaat is niet meer bij machte het monetaire beleid af te stemmen op de nationale behoeften van ieder land afzonderlijk.

Een ander nadeel van de invoering is dat het hele project aanzienlijke eenmalige kosten met zich mee brengt. Naast het vervangen van het chartale geld moeten er zeer veel formulieren, apparaten en systemen worden aangepast. Tevens kost het voorlichten van de maatschappij de overheid veel tijd en geld. Het bedrijfsleven moet veel aanpassingen aanbrengen en investeringen doen om zich voor te bereiden op de euro, onder andere op de volgende gebieden:

- inkoopinformatiesystemen;
- leveranciersgegevens;
- administratiesystemen voor transferprijzen, kas- en valutabeheer;
- boekhoudsystemen, balans en resultatenrekeningen;
- liquiditeiten- en geldstromenbeheer;
- prijs- en tarievenlijsten;
- contracten.

*5. Hoe ziet het tijdschema voor de invoering eruit?*

In de verschillende conferenties van de EMU is de invoering van de euro opgedeeld in een aantal fasen. Deze fasen kunnen als volgt worden geschetst:

*Fase A: Voorbereiding (tot 1 januari 1999)*

In Fase A wordt vastgesteld welke lidstaten gaan deelnemen aan de EMU en overgaan tot de invoering van de euro. De verwachting is dat dit begin 1998 duidelijk zal zijn. Nadat de beslissing is genomen welke landen gaan deelnemen, wordt de Europese Centrale Bank (ECB) opgericht. De deelnemende landen moeten hun autonomie voor hun monetair beleid overdragen aan deze centrale bank. Tegelijkertijd begint de productie van de chartale euro. In deze periode moeten de deelnemende lidstaten alles op alles zetten om de voorbereidingen op tijd af te ronden.

**F1010-8** De euro. 41 meest gestelde vragen en antwoorden

*Fase B: Gedeeltelijke invoering (1 januari 1999 tot 1 januari 2002)*

Op een tijdstip voor 1 januari 1999 worden de onderlinge wisselkoersen gefixeerd en de omrekeningskoersen vastgesteld. In deze overgangperiode zijn nog geen chartale euro's in omloop. De euro bestaat dan uitsluitend in girale vorm. Afgesproken is dat alle overheden en banken in hun onderlinge betalingsverkeer de girale euro gebruiken. In deze tweede fase is niemand verplicht of verboden de girale euro te gebruiken. In deze periode is de gulden dan ook nog een wettig giraal en chartaal betaalmiddel.

*Fase C: Algehele invoering 1 januari 2002 tot 1 juli 2002)*

Fase C omvat de invoering van euromunten en -biljetten. Gedurende zes maanden, van 1 januari tot en met 1 juli 2002, zullen zowel euro's als guldens in omloop zijn. De gulden wordt geleidelijk uit de circulatie genomen. In deze periode gelden beide valuta's als wettig betaalmiddel; er zijn twee valuta's in omloop.

*6. Ben ik verplicht om al voor de definitieve omschakeling mijn leveranciers in euro's te betalen?*

Iedereen kan vanaf de start van de EMU gebruik maken van de girale euro.

Tevens is bepaald dat niemand verplicht kan worden euro's te gebruiken tot de definitieve invoering op 1 juli 2002. Feitelijk is inkoop niet verplicht betalingen in girale euro's te accepteren. Vanaf 1 januari 2002 kan een bedrijf betalingen in zowel girale als chartale euro's niet meer weigeren. De gulden is tot 1 juli 2002 wettig betaalmiddel.

*7. Welke landen doen mee?*

Tijdens het verdrag van Maastricht hebben de deelnemende landen afgesproken dat er bepaalde toelatingseisen met betrekking tot het financieel en monetair beleid gelden. De zogenaamde convergentiecriteria hebben betrekking op het inflatiepercentage, het rentepercentage, de fluctuaties van de waarde van de munt, het begrotingstekort en de overheidsschuld.

Alle landen die aan de criteria voor toetreding voldoen, nemen automatisch deel aan de EMU, met uitzondering van Engeland en Denemarken. Engeland heeft in het Verdrag van Maastricht laten opnemen dat het niet mee hoeft te doen, ook al voldoet het aan de criteria. Denemarken heeft als gevolg van een referendum onder de bevolking eenzelfde soort bepaling laten opnemen. Het is waarschijnlijk dat de EMU in ieder geval van start gaat met Duitsland,



Frankrijk, Nederland, België, Luxemburg, Ierland, Finland en Oostenrijk. Begin 1998 wordt het „toelatingsexamen” gehouden en ontstaat er meer duidelijkheid over de deelnemende landen.

*8. Hoeveel zal de euro waard zijn?*

De euro zal rond de twee gulden waard zijn. Als startwaarde geldt de officiële koers van de ecu van 31 december 1998. In het verdrag van Maastricht is vastgesteld dat op 1 januari 1999, de eerste dag van de officiële invoering van de euro, de waarden van de koersen van de deelnemende nationale munten onomkeerbaar worden vastgesteld en aan elkaar worden gekoppeld. Vanaf dat moment is de waarde van de euro exact bekend. Het is nog niet definitief dat deze wijze wordt gevolgd, gezien het feit dat men vreest voor speculaties en bewuste beïnvloeding van een lidstaat voor de definitieve vaststelling. Er zijn enkele alternatieve methoden van vaststelling, zoals het in de loop van 1998 vaststellen van de koers door de regeringsleiders.

Voor de waarde van de munten van de landen die nog niet tot de EMU zijn toegetreden, wordt een wisselkoerssysteem ingevoerd. Een dergelijk wisselkoerssysteem koppelt de koersen van de landen die niet direct meedoen aan de euro binnen een bepaalde bandbreedte aan de euro. De EMU is gebaat bij stabiliteit in de wisselkoersen in Europa. Om eventuele devaluaties van niet-EMU-landen onder controle te houden is een systeem in ontwikkeling dat de munten koppelt. Tevens stimuleert het de desbetreffende landen aan de criteria voor toelating te voldoen. Door de koppeling aan de euro ervaren deze landen een stabiele monetaire invloed met als gevolg een lagere rente en inflatie.

*9. Gaat de euro de plaats van de dollar innemen?*

Verwacht wordt dat de euro een sterke en redelijk stabiele munt wordt. Aspecten die bepalend zijn of een munt internationaal veel wordt gebruikt zijn onder andere stabiliteit, mate van gebruik op internationale markten en de politieke macht van het land van herkomst van de munt. Gezien het vrije verkeer van kapitaal binnen de Europese Unie zal de euro naar verwachting veelvuldig worden gebruikt op financiële markten over de hele wereld. De precieze positie van de euro naast de dollar is moeilijk te voorspellen. De verwachting is dat de euro een belangrijke valuta wordt naast de dollar.

*10. Welke gevolgen heeft de euro voor het internationale betalingsverkeer?*

Voor het voeren van één Europees monetair beleid is het noodzakelijk dat er één geldmarkt ontstaat. Daarbij is het van groot belang dat het betalingsverkeer tussen de banken en de centrale banken in het hele eurogebied efficiënt verloopt. Het TARGET (afkorting van Trans-European Automated Real-time Gross Settlement Express Transfer System) gaat ervoor zorgen dat het betalingsverkeer tussen de verschillende nationale centrale banken en commerciële banken „real-time” aan elkaar worden gekoppeld. De komst van TARGET betekent niet per definitie dat het betalingsverkeer binnen het eurogebied goedkoper gaat worden. TARGET wordt pas rendabel bij omvangrijke bedragen. Het betalingsverkeer blijft vooralsnog op lokale basis opereren met als gevolg dat er qua kosten en snelheid weinig veranderd.

**2. Inkoopjuridische gevolgen van de euro**

*2.1. Contracten*

De juridische gevolgen van de invoering hebben over het algemeen geen specifieke invulling voor de inkoopfunctie maar gelden in gelijke mate voor andere functionele gebieden. Alle geldbedragen worden van rechtswege (wettelijk)gegarandeerd. De vervanging van de gulden door de euro heeft gevolgen voor iedere verwijzing naar de gulden. Zowel in de huidige wet- en regelgeving als in contracten en andere privaatrechtelijke overeenkomsten.

*11. Welke valuta is wettig betaalmiddel?*

Na 1 juli 2002 is de gulden geen wettig betaalmiddel meer. Volgens een juridisch uitgangspunt moeten schulden luidende in een bepaalde valuta worden betaald in de valuta die geldt op moment van betaling. Dit betekent dat met euro's kan worden betaald indien een Schuld uit de guldenperiode wordt voldaan in de euro-periode (na 1 juli 2002). Dit uitgangspunt krijgt een wettelijke basis en zal gelden binnen de Europese Unie met betrekking tot de invoering van de euro. Deze regel (en wet) wordt niet vanzelfsprekend erkend in niet bij de Europese Unie aangesloten landen. Zo wordt aangenomen dat Turkije en Indonesië dit beginsel niet automatisch toepassen. In dergelijke gevallen zijn contractpartijen dus gebaat bij het zo spoedig mogelijk onderling maken van duidelijke afspraken over de betalingsvoorwaarden.

12. *Mogen contracten die aan de euro worden aangepast ook op andere punten worden gewijzigd?*

Het is niet toegestaan overige contractvoorwaarden te wijzigen bij de invoering van de euro. Contractpartijen die een contract onder het recht van een lidstaat van de Europese Gemeenschap afsluiten, behoeven geen clausules op te nemen die de overgang naar de euro regelen. Dit is reeds ondervangen door de Europese verordeningen. Echter, niet uitgesloten kan worden dat contractpartijen van buiten de Europese Unie de overgang van de gulden naar de euro bij de rechter als onvoorziene omstandigheid aanvoeren, waardoor onderlinge verplichtingen (zoals bijvoorbeeld renteclausules) aangepast moeten worden. Om onzekerheid hierover te vermijden is het aan te bevelen om in contracten, die zijn opgesteld volgens het recht van derde landen (niet-EMU), continuïteitsclausules met betrekking tot de overige contractbepalingen expliciet vast te leggen.

13. *Welke verschillen zijn er in contracten met partijen buiten de Economische en Monetaire Unie (EMU) en binnen de EMU?*

Voor de europroblematiek zijn alleen contracten uitgedrukt in valuta's van deelnemende landen of contracten in ecu's relevant.

De relevante contracten kunnen worden onderverdeeld in:

- contracten afgesloten volgens het recht van een aan de EMU deelnemend land;
- contracten afgestoten volgens het recht van een derogatieland. Dat is een EU-land dat de euro niet per 1 januari 1999 invoert, omdat het niet aan de daarvoor gestelde voorwaarden voldoet;
- contracten afgesloten volgens het recht van een niet EU-land.

Voor de eerste categorie hoeft niet gevreesd te worden voor doorbreking van de continuïteit (op basis van jurisprudentie). In de gehele EU wordt het bedrag van de verbintenis zoals dat in de oorspronkelijke rekeneenheid luidt, omgezet in een bedrag in de euro, waarbij wordt omgerekend volgens de bij de invoering van het nieuwe geld vastgestelde omrekeningsverhouding. De tweede categorie contracten betreffen lidstaten die niet in de „eurozone” zitten, maar wel op dezelfde manier als andere EU-landen verplicht zijn de continuïteit van contracten te eerbiedigen (wegens artikel 235-verordening). Contracten in EU-valuta's die opgaan in de euro maar gesloten volgens het recht van derde (buiten EU) landen, worden niet door de aangepaste internationale en nationale regelgeving van de EMU geraakt.

*14. Welke juridische problemen worden van overheidswege afgedekt door regelgeving rondom de invoering?*

Er is een tweetal Europese verordeningen opgesteld met de volgende bepalingen die voor de inkoopfunctie van belang zijn:

- de euro vervangt de ecu tegen een omrekenkoers van 1:1 op 1 januari 1999;
- bij de landen van de Europese Unie wordt uitgegaan van contractcontinuïteit: contracten die worden aangepast aan de euro mogen niet op andere punten worden aangepast.

In aanvulling op de verordeningen treft de Nederlandse overheid maatregelen om zekerheid te scheppen voor de deelnemers aan het maatschappelijk verkeer en om strijdige nationale regelgeving aan te passen aan de verordeningen. Dit betekent bijvoorbeeld dat specifieke wetten in verband met de euro worden aangepast en dat guldenverwijzingen en guldenbedragen worden omgezet. Omzetting van ronde guldenbedragen levert normaal gesproken gebroken eurobedragen op. Bij wetswijziging (uiterlijk 1 januari 2002) worden, waar mogelijk, nieuwe ronde eurobedragen vastgesteld. Als gevolg van deze maatregelen worden de standaardcontracten niet met juridische problemen geconfronteerd. Alleen contracten die betrekking hebben op meerdere valuta's en indices, die niet zijn gebaseerd op wettelijke regelingen maar op afspraken in de markt, vergen mogelijk separate actie van de desbetreffende marktpartijen. Contracten die refereren aan indexen die zijn gebaseerd op nationale valuta's verliezen na 1999 hun betekenis (bijv. de AIBOR en LIBOR) en moeten worden vervangen door nieuwe indexen. Binnen banken wordt reeds gesproken over de euro-IBOR.

Er wordt momenteel gewerkt aan een Europese richtlijn die bepaalt dat lidstaten van de Europese Unie in hun wetgeving moeten regelen dat de nationale munt in contracten wordt omgezet in euro's. Het moment van omzetting zou aan het begin van fase C op 1 januari 2002 of aan het eind daarvan op 1 juli 2002 kunnen plaatsvinden. Laatstgenoemd moment is het moment waarop de gulden geen wettig betaalmiddel meer is en uiterlijk op dat moment moet de gulden in contracten zijn vervangen door de euro.

*15. Mag ik met partijen uit landen buiten de EMU contracten in Nederlandse guldens blijven afsluiten?*

Dit is niet meer mogelijk na 1 juli 2002 omdat de Nederlandse gulden vanaf dat moment geen wettig betaalmiddel meer is. De nationale valuta's behouden hun status van rekeneenheid en wettig betaalmiddel tot uiterlijk 1 juli 2002.

*16. Wat zijn de gevolgen van de omzetting van ecu's naar euro's?*

Indien ecu-contracten verwijzen naar de officiële ecu-koers worden deze contracten van rechtswege omgezet in euro's in de verhouding 1:1.

Contracten met de bepaling dat het ecu-contract in de onderliggende valuta wordt ontbonden wanneer deze verdwijnt, worden gerespecteerd.

Contracten zonder bepaling hoe het contract verandert bij het begin van fase C, worden verondersteld te verwijzen naar de officiële ecu. Deze veronderstelling kan worden aangevochten, waarbij één van de partijen naar redelijkheid moet aantonen dat een andere ecu-definitie, c.q. overgangsbepaling is bedoeld.

*17. Welke BTW-aspecten zijn te onderkennen?*

De invoering van de euro kent voor de BTW nauwelijks gevolgen. Vanaf 1 januari 1999 zullen nog niet alle fiscale autoriteiten de mogelijkheid bieden om aangifte te doen in euro's. Dit betekent bijvoorbeeld dat wanneer een Duits bedrijf u een factuur stuurt in euro's en de Nederlandse fiscus accepteert nog geen aangifte in euro's, afstemmingsverschillen kunnen ontstaan door omrekeningsverschillen of accuratessefouten. Dit ontstaat ook bij facturering aan niet-deelnemende landen binnen de Europese Unie. Zij zullen in de aanvangsfase moeite kunnen hebben met het accepteren en matchen van bedragen in euro's.

*2.2. Registraties*

*18. Wat is het beste moment om over te schakelen op feitelijke betaling en registratie van guldens naar euro?*

Het is mogelijk dat uw leveranciers vanaf een bepaald moment na 1 januari 1999 verwachten dat u (giraal) in euro gaat betalen. Op elk tijdstip in de periode 1 januari tot 1 juli 2002 kan een organisatie overgaan op betaling met de euro.

Hierbij dient het volgende te worden bedacht:

Als u op 1 januari 1999 wilt overgaan, moet u met de bank afspreken dat leveranciers automatisch in de door hen gewenste valuta worden betaald. Indien u wenst over te gaan in de periode tussen 1999 en 2002 is het raadzaam het exacte moment af te stemmen met uw leveranciers. Het moment dat facturatie in euro's gaat plaatsvinden moet worden afgesproken.

Indien u wenst over te gaan na 1 januari 2002 zullen de mogelijkheden van het girale verkeer tussen bedrijven voor een groot deel zijn geregeld omdat vele bedrijven reeds op de euro zijn overgestapt.

**F1010-14** De euro. 41 meest gestelde vragen en antwoorden

Overstappen op de euro na 1 juli 2002 is niet mogelijk. Vanaf dit moment is de gulden niet langer wettig betaalmiddel en dienen alle betalingen in euro's te worden verricht. Het is aan te bevelen ruim voor deze datum over te stappen.

In de periode 1 januari 1999 en 1 januari 2002 kan het gebruik van de euro niet worden afgedwongen. Wanneer één contractpartner het gebruik van de euro uitsluit, moet de verplichting uiteindelijk in de oorspronkelijke nationale valuta worden voldaan.

Hieronder volgt nog een aantal overwegingen die een rol spelen bij het bepalen van het moment van overgang naar de euro als registratievaluta in de administratie:

- het aantal afnemers en het belang van de afnemers die vroegtijdig in euro's willen worden gefactureerd;
- het aantal en het belang van de leveranciers die vroegtijdig in euro's willen worden gefactureerd;
- de concurrenten die zogenaamde europroducten gaan aanbieden (dat wil zeggen de mogelijkheid bieden aan afnemers om transacties in euro's te verrichten);
- de mate van internationalisering van de organisatie. In hoeverre kan het kostenvoordelen bieden, leiden tot een relatief eenvoudiger administratie of anderszins aantrekkelijk zijn vroegtijdig naar de euro over te stappen;
- in hoeverre worden activiteiten uitgevoerd in samenwerkingsverbanden met andere partijen (co-makership, JIT-buying, projecten enz.) en welke invloed hebben deze partijen op uw bedrijfsvoering;
- in hoeverre zijn imago-aspecten van belang om vroegtijdig over te stappen (vooruitstrevend of behoudend imago).

*19. Welke risico's bestaan ten aanzien van onjuist registreren van euro-gegevens?*

Met name aanpassingsfouten in de administratieve systemen kunnen in de overgangperiode een mogelijke bron van ellende zijn. Schulden uit de „guldenperiode” kunnen tot problemen leiden, als hiermee geen rekening is gehouden bij de conversie in de systemen. Het is aan te bevelen strikte procedures in te stellen voor het gebruik van de euro als valuta, zodat niet in de eerste maanden van het eurotijdperk oude guldensschulden door hetzelfde getal in euro's worden betaald. Let er ook op dat te ontvangen inkoop(afname)bonus- sen over het gulden-tijdperk op de juiste wijze worden omgezet in euro's.

Zo bent u ook nadelig uit als u van de leverancier geld terugkrijgt omdat u teveel heeft betaald in euro's, maar het betreffende bedrag terug ontvangt in guldens. Extra controlemaatregelen in het administratieve traject verdienen zichzelf terug.

Automatische betalingen dienen met extra aandacht te worden gecontroleerd op toepassing van de euro. Het risico dat in de software de conversie niet juist is geprogrammeerd heeft directe gevolgen voor de omvang van de uitgaande geldstroom.

Hierna volgen nog enkele aandachtspunten voor de inkoopadministratie.

- mogelijk worden de prijsbestanden van de leverancier(s) in euro's gesteld. Dit is een goed moment om de prijzen van uw leverancier op te schonen;
- kortingssystematieken van leveranciers kunnen wijzigen zoals kortingen in de vorm van vaste bedragen of extra toeslagen voor orderkosten;
- als u vendorrating toepast kan het gebruik van de euro leiden tot een rating van de leverancier. Leveranciers kunnen anders worden beoordeeld door het wegvallen van het valutarisico en het verdwijnen van omwisselingskosten.

Let u ook op:

- het opnemen van zowel de euro als de gulden op bestelformulieren op een wijze die het maken van fouten bij invullen uitsluit;
- het aanpassen van protocollen bij gebruik van Electronic Data Interchange (EDI);
- het weergeven van flatteringslimieten voor inkooporders in twee valuta.

*20. Vanaf welk moment is het verplicht gegevens luidende in euro's aan het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) te leveren?*

Het CBS heeft een agenda samengesteld waarin duidelijk is aangegeven in welke valuta gegevens worden aangeleverd en verstrekt. In de overgangsfase kan informatie in guldens of in euro worden aangeleverd. De procedure is weergegeven in tabel 1.

Uit dit overzicht kan worden geconcludeerd dat de publicaties van het CBS voor 1 januari 2002 in guldens luiden en daarna in euro's.

**F1010-16** De euro. 41 meest gestelde vragen en antwoorden

*Tabel 1. Aanleveren van informatie in guldens of euro's.*

	Voor 1-1-1999	1-1-1999 tot 1-2-2002	1-1-2002 tot 1-7-2002	Vanaf 1-7-2002
Aanlevering door berichtgevers	Over verslagperiode t/m 1998: guldens Daarna: guldens of euro'- (voorkeur guldens)	Over verslagperiode t/m 1998: guldens Over verslagperiode 1999 tot 2002: guldens of euro's (voorkeur guldens) Daarna: guldens of euro's (voorkeur guldens)	Over verslagperiode t/m 1998: guldens Over verslagperiode 1999 tot 2002: guldens of euro's (voorkeur guldens). Daarna: guldens of euro's (voorkeur euro's)	Over verslagperiode t/m 1998: guldens Over verslagperiode 1999 tot 2002: guldens of euro's (voorkeur guldens). Daarna: euro's

#### **4. Informatietechnologie en de euro**

*21. Welke gevolgen heeft de invoering voor uw applicaties?*

De invoering heeft ook gevolgen voor informatiesystemen in organisaties en dus ook voor het inkoopinformatiesysteem. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat de systemen veelal niet zijn toegerust op de omschakeling van de ene valuta (bijv. Hfl.) naar een andere valuta (euro's). Een extra complicerende factor is dat sommige bedrijven gedurende 1999-2002 een dubbele boekhouding willen bijhouden.

Tussen 1 januari 1999 en 1 januari 2002 is het mogelijk om girale betalingen zowel in guldens als in euro's uit te voeren. Tussen 1 januari 2002 en 1 juli 2002 kunnen ook chartale betalingen in beide valuta's plaatsvinden. Vooral de grotere multinationale bedrijven zullen snel overstappen op de euro, zodat zij de voordelen van de euro zo snel mogelijk kunnen benutten. Veel leveranciers zullen dan ook reeds in 1999 worden geconfronteerd met girale betalingen in euro's, terwijl een groot aantal bedrijven ook nog met girale guldens blijft betalen.

Er zijn verschillende mogelijkheden om uw informatiesystemen aan de euro aan te passen. In het meest complexe geval kan het betekenen dat het informatiesysteem multi currency moet ondersteunen. Dit betekent dat alle financiële transacties in het systeem „dubbel” worden uitgevoerd (in het systeem wordt geen vaste conversieslag



gehanteerd voor het omrekenen van guldens in euro's en vice versa). Het vergt een behoorlijk grote investering om deze aanpassing in uw inkoopinformatiesystemen aan te brengen. In combinatie met het jaar 2000-probleem leidt dit ertoe dat veel bedrijven de afweging maken tussen het kopen van een nieuw standaardpakket en het aanpassen van hun huidige maatwerksysteem. Hierbij moet overigens worden opgemerkt dat ook veel leveranciers van standaardpakketten nog geen ondersteuning voor de euro en het jaar 2000 in hun standaardpakketten hebben aangebracht.

*22. Welke alternatieven zijn er om uw inkoopinformatiesysteem aan de euro aan te passen?*

Er zijn vijf globale oplossingen mogelijk voor het overgangstraject naar de euro. Deze oplossingen variëren van het handhaven van het huidige (veelal single currency-)systeem tot het maken van aanpassingen voor het ondersteunen van multi currency-functionality.

De volgende alternatieven zijn mogelijk:

1. *Geen verandering in de software.* Er wordt gebruik gemaakt van een single currency-systeem (alle financiële transacties worden slechts in één valuta geregistreerd); financiële transacties in de andere valuta worden handmatig verwerkt (een papieren administratie). Deze oplossing is alleen toepasbaar bij kleine bedrijven.
2. *Currency converter.* Er wordt gebruik gemaakt van een single currency-systeem waarbij met behulp van een conversietabel bedragen in guldens worden omgerekend in bedragen in euro's of vice versa. Registratie van financiële transacties vindt plaats in één valuta, maar bij invoer van financiële transacties in de andere valuta worden deze bedragen geconverteerd naar de geregistreerde valuta. Bij rapportage van financiële gegevens worden bedragen in de geregistreerde valuta desgewenst geconverteerd naar bedragen in de andere valuta.
3. *Het registreren van de conversiekoers.* Men gebruikt een single currency-systeem, waarbij alle transacties in „vreemde” valuta worden geconverteerd naar bedragen in de basisvaluta. De gebruikte conversiekoers wordt tezamen met de transactie geregistreerd, zodat achteraf nog terugrekening mogelijk is naar het bedrag in de oorspronkelijke valuta volgens de conversiekoers op het moment van registratie.
4. *Two parallel currencies.* Er wordt een dubbele boekhouding bijgehouden, waarbij de conversieslag tussen de beide valuta's constant is. Financiële transacties worden in beide valuta's geregistreerd.

5. *Multi currency.* Er wordt een dubbele boekhouding bijgehouden, waarbij de conversieratio niet constant hoeft te zijn. Alle financiële transacties worden dubbel uitgevoerd. Dit is een tijdrovende en dure operatie. Deze oplossing is met name van belang voor grote (multinationale) bedrijven of voor bedrijven die zakendoen met landen waar een hoge inflatie heerst. Wanneer grote betalingen worden gedaan in zowel de euro als de nationale valuta's, dan heeft het registreren in slechts één basisvaluta tot gevolg dat er grote afrondingsverschillen ontstaan, omdat elk geldbedrag in de basisvaluta moet worden omgerekend. Dit kan worden vermeden door twee gescheiden financiële administraties te gebruiken (multi currency): één voor transacties in de euro en één voor transacties in de nationale valuta. Van oudsher was deze oplossing al nodig voor bedrijven die veel transacties doen met landen met een onstabiele valuta.

23. *Wat moet er nog meer worden aangepast in uw inkoopinformatiesysteem?*

Onafhankelijk van bovengenoemde oplossingen moeten in het inkoopinformatiesysteem nog enkele andere aanpassingen worden aangebracht: Het systeem moet het nieuwe euro-teken kunnen ondersteunen (de vijfde letter van het Griekse alfabet); schermen, rapporten en facturen; in- en externe interfaces. Wanneer data binnenkomt uit andere bronnen (bijv. EDI of een koppeling met een ander pakket) moet ook in de nieuwe situatie duidelijk zijn welke gegevens worden bedoeld (bijv. euro- of guldenbedragen); validatieprogramma's binnen het informatiesysteem. Wanneer data aan het pakket wordt aangeboden (bijv. via een interface of via handmatige invoer) wordt ze op correctheid gecontroleerd. De validatieprogramma's voor invoer van bedragen moeten derhalve worden aangepast; bedragen die in het programma zelf worden gebruikt („hardcoded amounts”). Dit zijn geldbedragen die vastgebakken zitten in de broncode van het programma; historische data-bestanden. Leveranciers kunnen hier hulpmiddelen voor aanbieden.

24. *Zijn er richtlijnen om te bepalen wat voor uw bedrijf de beste euro-oplossing is?*

Welke keuze voor uw bedrijf van toepassing is, is moeilijk te bepalen. Dit hangt ten eerste af van de grootte van de bedragen die uw informatiesysteem moet verwerken en de totale omzet die uw bedrijf heeft. Ten tweede is dit afhankelijk van de euro-strategie van uw leverancier. De situatie is relatief simpel als al uw leveranciers tot het laatst mogelijke moment in guldens blijven factureren of indien

ze allemaal zo vroeg mogelijk overgaan op euro-betalingen. Blijft de ene helft van uw leveranciers nog in guldens betalen, terwijl de andere helft al in euro's gaat betalen dan wordt de situatie al complexer. Tot slot kan het een belangrijke factor zijn met welke landen u veel zaken doet. Doet u momenteel al zaken met landen met een onstabiele valuta, dan zult u uw financiële administratie in meerdere verschillende basisvaluta's willen doen. Voor de toekomst is het binnen Europa van belang welke landen mee gaan doen aan de invoering van de euro en hoe de toekomstige valutakoers van de niet-deelnemende landen zal zijn ten opzichte van de euro. Afhankelijk van het begrotingstekort van het desbetreffende land, de hoogte van de inflatie en de financiële en economische positie van dat land, kan dit betekenen dat enkele niet-deelnemende landen een onstabiele valuta krijgen.

In het algemeen kan men stellen dat kleine bedrijven, die verwachten dat de meeste van hun leveranciers (en klanten!) op hetzelfde moment zullen overgaan van guldens naar euro's, het beste voor de eerste oplossing kunnen kiezen. Zij voeren hun administratie gewoon in één valuta (gulden of euro), terwijl alle transacties in de andere valuta handmatig worden verwerkt en bijgehouden. Voor kleinere bedrijven waar geldt dat de leveranciers niet op hetzelfde moment overgaan op de euro, geldt dat zij het beste kunnen kiezen voor optie twee. Zij voeren hun administratie gewoon in één valuta en transacties in. De andere valuta worden via een conversietabel omgezet in transacties in de geregistreerde valuta. Is er sprake van een wat groter bedrijf dan kunt u het beste kiezen voor optie drie of vier. Deze optie vergt (waarschijnlijk) wel aanzienlijke aanpassingen in uw bestaande software. Optie drie houdt in dat u bij elke financiële transactie de gebruikte conversiekoers vastlegt, zodat u opeens later tijdstip nog altijd kunt terugrekenen naar het bedrag in de oorspronkelijke valuta. Optie vier houdt in dat u een administratie in beide valuta's voert, waarbij de conversie tussen beide valuta's constant is. U kunt nu automatisch rapporten laten genereren in de valuta van uw keuze.

Is er sprake van een groot bedrijf met een grote omzet of koopt u bijvoorbeeld in bij landen die een onstabiele valuta hebben of krijgen, dan verdient het aanbeveling om voor optie vijf te kiezen. Optie vijf houdt in dat uw informatiesysteem multicurrency ondersteunt. Dit betekent dat er in de meeste gevallen aanzienlijke aanpassingen aan uw informatiesystemen nodig zijn. Alle financiële transacties dienen nu dubbel te zijn uitgevoerd. Immers, de conversiekoers tussen euro en gulden is wel constant, maar bij registratie van financiële

transacties in één basisvaluta moet er gebruik worden gemaakt van afronding. Koopt u voor grote bedragen in dan kunnen deze afrondingsverschillen behoorlijk oplopen. Koopt u bovendien in bij landen met een hoge inflatie dan wordt uw bedrijfsrisico aanzienlijk verhoogt wanneer u door uw informatiesystemen genoodzaakt wordt om elke transactie in „zwakke” valuta's om te rekenen in euro of guldens.

*25. Wat zijn de gevolgen voor elektronische gegevensuitwisseling met andere bedrijven?*

Wanneer u gebruik maakt van elektronische uitwisseling van gegevens met andere bedrijven (bijv. Electronic Data Interchange) of banken (bijv. Electronic Funds Transfer of telebankieren), dan is het voor u van belang om te bekijken in hoeverre in deze elektronische berichten geldbedragen aanwezig zijn. Bij elektronische communicatie met banken zal dit vrijwel altijd het geval zijn. Bij EDI-communicatie zal dit het geval zijn voor inkooporders, offertes etc. Belangrijk is dat het voor uw informatiesysteem duidelijk moet zijn in welke valuta's deze bedragen zijn uitgedrukt. Hiervoor is overleg en afstemming met uw (elektronische) handelspartners nodig.

*26. Op welke kosten moet u rekenen om uw informatiesysteem voor de euro geschikt te maken?*

Er zijn reeds voorbeelden van kosten- en tijdschattingen bekend voor de aanpassing van informatiesystemen (waaronder de inkoopinformatiesystemen) aan de euro. De Gartner Group heeft berekend dat wereldwijd een bedrag van \$ 100 miljard benodigd is om alle informatiesystemen aan de euro aan te passen.

De kostenschatting voor de totale Nederlandse industrie en handel bedraagt \$ 2,5 miljard. Door de invoering van de euro wordt naar schatting een voordeel voor de Nederlandse industrie en handel verwacht van jaarlijks \$ 1 miljard. Dit betekent dat een investering voor de aanpassing van informatiesystemen aan de euro in gemiddeld 2,5 jaar wordt terugverdiend.

Onderzoek heeft overigens aangetoond dat circa 80% van het Nederlandse bedrijfsleven al is begonnen met de voorbereidingen om hun informatiesysteem voor de komst van de euro aan te passen. Voor de bankwereld (die reeds in een veel eerder stadium zijn informatiesysteem moet hebben aangepast) is de verwachting dat 25% van de Nederlandse banken niet op tijd klaar is met de ondersteuning van de euro in hun informatiesystemen.

*27. Wat zijn de risico's van het niet op tijd aanpassen van het inkoopstelsel?*

Wanneer uw bedrijf het inkoopstelsel niet op tijd heeft aangepast zal het niet mogelijk zijn om inkooporders, offertes et cetera op basis van de euro in uw stelsel aan te maken. Ook binnengekomen facturen met bedragen in euro's kunnen dan niet in het informatie-stelsel worden vastgelegd. Dit betekent dat er allerlei manieren om oplossingen moeten worden bedacht om toch deze euro-transacties te kunnen verwerken, waardoor de efficiëntie van uw inkoopprocessen drastisch zal afnemen. De werkdruk voor uw inkoopmedewerkers neemt hierdoor sterk toe, waardoor de kans bestaat dat niet alle inkooptransacties op tijd worden afgerond.

#### **4. Strategische vraagstukken**

*4.1. Strategische gevolgen voor de externe omgeving*

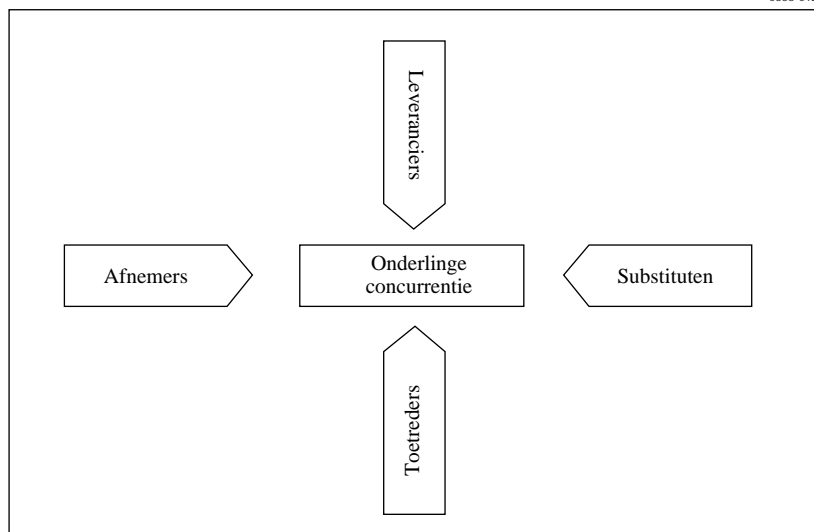
Bij de analyse van de externe omgeving is gebruik gemaakt van het five forces-model zoals ontwikkeld door Michael Porter (zie figuur 1). Dit model toont de vijf actoren (krachten) die de langetermijnwinstgevendheid binnen een markt bepalen. Deze factoren zijn:

- onderhandelingspositie van afnemers/consumenten;
- dreiging van substituut-producten;
- dreiging van nieuwe toetreders tot de markt;
- onderhandelingspositie van leveranciers;
- concurrentieverhoudingen tussen de directe concurrenten.

Naarmate de externe „krachten” sterker zijn, zal de langetermijnwinstgevendheid van de markt geringer zijn. Door te kijken naar de gevolgen van de invoering voor de afzonderlijke krachten kan een beeld worden gekregen van de veranderingen in de externe omgeving.

*28. Welk effect zal de euro op de machtspositie van afnemers hebben?*

De invoering van de euro zal aan de verkoopkant gevolgen hebben voor zowel de consumentenmarkt als voor de business-to-business markt. De consumentenmarkt krijgt vooral te maken met een psychologisch effect van de introductie van de euro. De introductie van de euro wordt door consumenten bewust ervaren door de aandacht die diverse instanties aan de invoering zullen schenken. Ook worden consumenten bij de overgang naar de euro geconfronteerd met dubbele prijsaanduidingen en zelfs nieuwe psychologisch afgeronde prij-



*Figuur 1. Five forces-model ontwikkeld door Michael E. Porter (1980).*

zen. Bijvoorbeeld: een product dat is geprijsd op f 1,98 zal EUR 0,92 waard zijn, maar de prijs die hier wordt gevraagd is waarschijnlijk EUR 0,89 of EUR 0,99. Dit soort zaken, gecombineerd met de verwachte media-aandacht zal consumenten sterker dan voorheen het gevoel geven dat zij deelgenoot zijn van één Europese markt. Deze euro-awareness wordt alleen maar versterkt door de pro-actieve houding van veel ondernemingen ten aanzien van de euro. De euro-oriëntatie van de consument neemt daardoor waarschijnlijk toe. Partijen die zich reeds in een vroeg stadium hebben voorbereid op de ontwikkelingen binnen de markt zullen hier handig op inspelen. Deze veranderingen hebben wellicht effect op de inkoopfunctie. Business-to-business markten zullen niet direct worden beïnvloed door psychologische effecten van de euro. Des te meer zullen zij echter kijken naar de daling van de kosten en de toename van de transparantie van de markt. Dit blijkt voor veel ondernemingen een impuls om kritisch naar het inkooppakket te kijken en daar waar mogelijk is, in te spelen op de kansen die de invoering van de euro te bieden heeft (zoals een effectievere leveranciersselectie en het verbeteren van de onderhandelingspositie ten opzichte van haar leveranciers). Mogelijk dat ondernemingen op termijn zelfs hun inkoopactiviteiten gaan concentreren om beter gebruik te kunnen maken van schaal- en efficiencyvoordelen, die ontstaan doordat de markten waarop zij opereren groter worden.

*29. Welk effect zal de euro hebben op de penetratie van substituu­  
tproducten?*

De dreiging van substituu­  
tproducten maakt een bedrijfstak minder profijtelijk omdat bij te hoge prijzen het gevaar bestaat dat de sub­  
stituut producten een belangrijk deel van de markt veroveren. Sub­  
stituut producten hebben echter ook een effect op de inkoopmarkt  
doordat zij de aard van de afzetmarkt kunnen beïnvloeden. De in­  
voering van de euro beslecht psychologische barrières waardoor de  
euro-oriëntatie van consumenten toeneemt. Daar deze barrières in  
een business-to-business omgeving veelal niet aanwezig zijn, heeft  
dit psychologische effect vooral betrekking op de consumenten­  
markt. Invoering van de euro en een toename van de euro-oriëntatie  
kan op termijn leiden tot een succesvolle introductie van substituu­  
tproducten. Indien er een markt ontstaat voor substituu­  
tproducten dan heeft dit consequenties voor de inkoopfunctie. Deze moet zich  
richten op die euro-markten, waar de substituu­  
tproducten worden geproduceerd om zo aan de veranderende vraag van de klant tege­  
moet te komen (bijv. de introductie van rendiervlees).

*30. Welk effect zal de euro hebben voor de inkoopmarkt?*

Diverse studies duiden erop dat volgend op de introductie van de  
euro de handel tussen de EU-landen onderling en de handel met  
niet-EU-landen een forse impuls krijgt. Inherent aan deze toename  
van de internationale handel is dat een groot aantal nieuwe toetre­  
ders de nationale- en de EU-markt betreden. Op nationale markten  
zullen Europese ondernemingen de stap over de grens wagen, samen  
met concurrenten van buiten de EU. Nieuwe concurrenten kunnen  
snel en krachtig een stempel drukken op uw traditionele afzetmark­  
ten. Zij bestaan uit kleine en middelgrote ondernemingen die voor  
het eerst de stap over de grens wagen. Ook krijgt uw onderneming  
op de afzetmarkten te maken met concurrentie van grote interna­  
tionaal opererende ondernemingen die besloten hebben dat de tijd  
rijp is voor een penetratie van de Europese markt.

Doordat de euro relatief grote besparingen realiseert voor de klein­  
schalige handel, zijn het voornamelijk producten voor de consumen­  
tenmarkt die te maken krijgen met forse buitenlandse concurrentie.  
Business-to-business markten krijgen zeer waarschijnlijk ook te ma­  
ken met een toename van de concurrentie, maar niet in de mate waarin  
en de snelheid waarmee de consumentenmarkt daardoor wordt beïnv­  
loed. Niet alleen op de traditionele afzetmarkten kan uw onderne­  
ming te maken krijgen met nieuwe toetreders. Ook op de inkoopmark­  
ten kunt u na verloop van tijd concurrentie ondervinden van nieuwe  
toetreders. Uw leveranciers leveren goederen en diensten die op bui-

tenlandse markten ineens een stuk gewilder worden. Mogelijk blijken zij goedkoper dan de goederen en diensten die in het buitenland kunnen worden ingekocht. Of de producten van uw leverancier blijken een gewild goed doordat zij een bijzondere toegevoegde waarde leveren. In beide gevallen kan dit een verbetering van de positie van uw leverancier tot gevolg hebben met mogelijk negatieve gevolgen voor uw onderneming. Afhankelijk van de producten die uw leverancier levert kunt u als inkoper te maken krijgen met concurrentie van prijs-kopers die continu op zoek zijn naar die leverancier die de goedkoopste prijs kan leveren, of juist met strategische inkopers die uw leverancier trachten te binden aan hun eigen organisatie. De prijs-kopers kunnen snel uw inkoopmarkt betreden en deze even snel weer verlaten, maar niet voordat u onnodige kosten heeft moeten maken door uit te wijken naar een andere leverancier. Een ander serieus gevaar zijn de strategische inkopers die uw leverancier voor langere tijd aan zich weten te binden. In een dergelijk geval volstaat een tijdelijk uitwijkscenario niet langer en moet u op zoek gaan naar een nieuwe leverancier die u de gewenste producten kan leveren.

*31. Welk effect zal de euro op leveranciers hebben?*

Inspelend op de ontwikkelingen op de markt zullen aanbieders hun strategieën gaan aanpassen. Afhankelijk van de aard van de producten en diensten die zij aanbieden, kunnen aanbieders zich toe leggen op een verdere differentiatie door de creatie van unieke producten of door reductie van de kosten door middel van schaal- en efficiencyvergroting. In het geval van productdifferentiatie kan dit voor uw onderneming gunstig uitpakken doordat uw leveranciers u van unieke producten kunnen voorzien die uw concurrentiepositie verstevigen. Kostenreducties kunnen zowel positief als negatief voor uw onderneming uitpakken. Positief, indien u een grote afnemer bent voor de desbetreffende producent. Bent u daarentegen maar een kleine afnemer met, bovendien, specifieke eisen, dan bestaat het gevaar dat uw afname van het desbetreffende product extra kosten voor de leverancier met zich meebrengt, die deze aan u in rekening brengt. In het meest extreme geval kan de leverancier zelfs tot de conclusie komen dat, gezien de nieuwe inrichting van haar bedrijfsprocessen, het niet meer rendabel is om aan uw onderneming te leveren (bijv. indien de betreffende onderneming heeft besloten zich toe te leggen op een zo efficiënt mogelijke productie van een beperkt aantal standaardproducten).

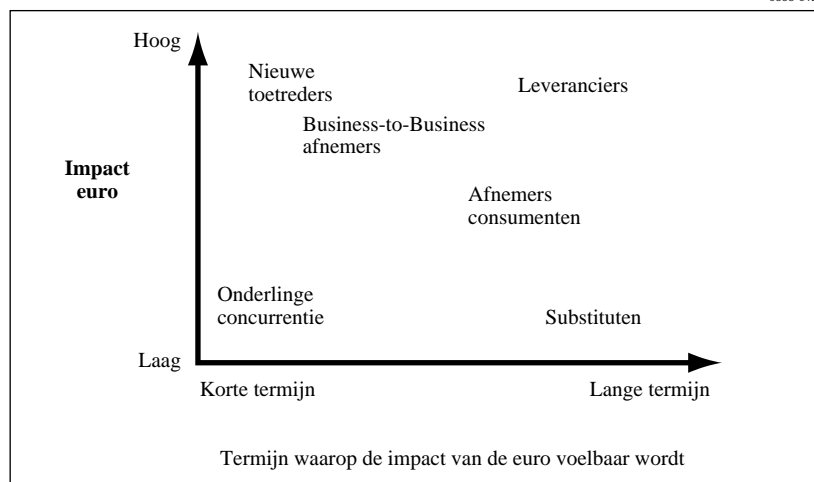
*32. Welk effect heeft de euro op uw directe concurrenten?*

Uiteraard heeft de euro ook effect op de afzetmarkt van uw bedrijf, hetgeen weer gevolgen heeft voor uw inkoopbeleid. Geconfronteerd



met een snel veranderende externe omgeving zullen de gevestigde spelers binnen uw branche zich waarschijnlijk gaan beraden op de te ondernemen acties. Indien ondernemingen verwachten dat de concurrentie in de bedrijfstak gaat toenemen, dan proberen zij zich hier zo goed mogelijk tegen te wapenen. In sommige gevallen voeren zij zelf de concurrentie op om de markt voor nieuwe toetreders onaantrekkelijk te maken. Dit kan tot direct gevolg hebben dat de concurrentie binnen uw branche gaat toenemen, anticiperend op de dingen die zullen gebeuren. Uw huidige concurrenten trachten zoveel mogelijk de vruchten van de nieuw te voeren strategieën te plukken. Gezien de verwachting dat de algehele concurrentie toeneemt is het de verwachting dat ook de strategie van uw concurrenten niet gebaat is met het niet concurrerend handelen. Dit alles heeft directe gevolgen voor de inkoopfunctie, daar waar u direct moet concurreren met andere partijen op uw traditionele inkoopmarkten (bijv. doordat de strategie van één van uw concurrenten is gebaseerd op de vorming van strategische allianties met belangrijke leveranciers).

Samenvattend kan worden gezegd dat de invloed van de euro op de concurrentie-intensiteit binnen de bedrijfstak niet moet worden onderschat. De termijn waarop verschillende effecten van de invoering van de euro merkbaar worden verschilt echter in hoge mate, evenals de verwachte impact van de verschillende gevolgen van de euro (zie figuur 2).



Figuur 2. Factoren die voor uw inkooporganisatie een rol spelen.

*4.2. Welke factoren spelen voor uw inkooporganisatie een rol?*

Of de invoering van de euro gevolgen heeft voor de inkoopfunctie binnen uw onderneming, is mede afhankelijk van een aantal variabelen die betrekking hebben op de kenmerken van de inkoopmarkt en van de ingekochte goederen.

*33. Welk effect hebben de kenmerken van de inkoopmarkt op de te volgen strategie?*

De inkoopmarkt waar u uw goederen van betreft kan grofweg worden onderverdeeld naar de potentie van deze markt. Zo zijn er producten die bijzonder geschikt zijn voor een nationale, regionale of Europese markt. Indien de inkoop nationaal gerichte producten betreft, zal de invoering van de euro slechts beperkte gevolgen hebben doordat zich waarschijnlijk geen nieuwe leveranciers aanbieden. Ook is het onwaarschijnlijk dat uw leveranciers hun strategie wijzigen doordat zij zich Europees willen profileren (dit geldt bijv. voor producten als drop of woordenboeken).

Naast producten die specifiek voor en op nationale markten worden geproduceerd zijn er producten die in een bepaalde Europese regio worden geproduceerd. De invoering van de euro kan op korte termijn een fors effect hebben op de desbetreffende inkoopmarkt doordat uw leveranciers en hun buitenlandse concurrenten waarschijnlijk hun concurrentiestrategie aanpassen. Hierbij dient bijzondere aandacht te worden geschonken aan de mogelijkheden die de Europese markt te bieden heeft. Dit heeft gevolgen voor de concurrentie op de inkoopmarkt waar u als onderneming positieve effecten van kan ondervinden. Indien de in te kopen producten ook op Europese markten kunnen worden afgezet (indien dit nog niet reeds het geval is) dan kan dit de situatie op uw inkoopmarkt ingrijpend veranderen. Allereerst kan een groot aantal buitenlandse leveranciers zich gaan aanbieden. Daarnaast kan uw leverancier besluiten zijn strategie aan te passen en zich sterker op Europa te richten wat ten koste van de lokale markt en uw onderneming kan gaan. Afhankelijk van de relatie met de leverancier kan dit in uw voor- of nadeel uitpakken.

*34. Welke kenmerken van ingekochte producten zijn van belang voor uw strategie?*

Door te kijken naar de aard van de inkoopmarkt kan een eerste indicatie worden gekregen van de impact van de euro op de inkoop. Een andere dimensie die kan worden gebruikt zijn de kenmerken van het ingekochte product. Voor producten die generiek van aard

zijn is een groter effect te verwachten dan voor producten die specifiek zijn en waar een kleinere afzetmarkt voor is. De markt voor generieke producten wordt in zijn algemeenheid gekenmerkt door het gegeven dat schaalvergroting leidt tot kostenverlaging wat weer een versterking van de concurrentiepositie tot gevolg heeft. De markt voor generieke producten zal in zijn algemeenheid dan ook worden gekenmerkt door een hogere concurrentie. Tussen ondernemingen kunnen verschillen bestaan in de mate waarin een ingekocht product kritiek is voor het eindproduct. Hoe belangrijker het product voor het succes van uw eindproduct des te belangrijker is het om de risico's verbonden met het inkopen van het desbetreffende product bij een andere (buitenlandse) leverancier te bepalen (tabel 2). Als extra dimensie aan deze analyse kan worden toegevoegd de relatieve besparing die het overschakelen naar een andere leverancier tot gevolg kan hebben.

*Tabel 2. Risico, mogelijke besparing en aard van het product in relatie tot voorgestelde handelwijze.*

	Kritiek product	Generiek product
Hoog risico/grote besparing	Zelfde leverancier	Focus op risicoreductie
Hoog risico/lage besparing	Zelfde leverancier	Focus op risicoreductie
Laag risico/Grote besparing	Overschakelen naar andere leverancier	Overschakelen op andere leverancier
Laag risico/lage besparing	Zelfde leverancier	Overschakelen naar andere leverancier

Naast genoemde verschillen speelt de transportmogelijkheid van het product een voorname rol. Allereerst moet worden gekeken naar de verwachte additionele transportkosten versus de mogelijke besparingen. Slechts indien de transportkosten een klein deel uitmaken van de total-cost-of-ownership zullen afnemers en leveranciers besluiten om op korte termijn pan-Europees in te gaan kopen respectievelijk te gaan verkopen. Op middellange termijn is het echter wel mogelijk dat leveranciers besluiten om voorraden dicht bij hun klanten aan te leggen, die vervolgens door middel van goedkope transportmogelijkheden op peil worden gehouden.

#### *4.3. Gevolgen voor de inkoopfunctie*

##### *35. Kunt u uw inkoopkosten reduceren door de invoering?*

Om snel en goedkoop aan producten te komen is het van belang dat er binnen de organisatie voldoende marktinformatie aanwezig is. Deze informatie kan de organisatie zelf vergaren indien de markt redelijk overzichtelijk is of zij kan hier externe partijen voor inschakelen die gespecialiseerd zijn in het bijhouden van marktontwikkelingen.

Naast veranderende eisen aan de beschikbare informatie moet de organisatie, in het geval van Europese inkoop, ook rekening houden met een relatieve stijging van de transportkosten. De meeste ondernemingen beschikken niet zelf over de kennis, expertise en middelen om op een flexibele wijze in transport te voorzien. Het is dan ook zeer goed mogelijk dat het transport van de goederen naar de eigen onderneming aan externe partijen moet worden uitbesteedt. Dit brengt een extra dimensie in de inkoopfunctie, daar nu continu naar een optimale balans moet worden gezocht tussen inkoopprijs, transportkosten en mogelijke risico's die bij dit alles worden gelopen. Door de toenemende complexiteit van de inkoop en door het ontstaan van aparte inkooporganisaties kan het zelfs zo zijn, dat de kostenfocus de organisatie er op den duur toe aanzet om delen van de inkoopfunctie uit te besteden aan hierin gespecialiseerde ondernemingen.

##### *36. Kunt u zich verder onderscheiden van de concurrentie door gebruik te maken van de gevolgen van de euro?*

Uw onderneming kan besluiten om zich door middel van unieke producten te onderscheiden van de concurrentie. Indien de onderneming hierdoor een beroep gaat doen op buitenlandse leveranciers stelt dit de inkoopfunctie voor nieuwe uitdagingen. De inkoopfunctie moet in een dergelijk geval grote zorg dragen voor de selectie van leveranciers voor de „match” tussen de organisatie van de leverancier en de eigen organisatie. Indien dit grensoverschrijdend geschiedt wordt de relatie, door culturele verschillen tussen de leverancier en de eigen onderneming, aan bijzondere gevaren bloot gesteld. Hier is een belangrijke taak weggelegd voor de inkoopfunctie daar zij mede verantwoordelijk is voor het succes van de relatie met de leverancier. Inkopers moeten in een dergelijk geval culturele grenzen kunnen overbruggen en conflicten en spanningen wegwerken.

Daarnaast moet de inkoper beide organisaties ertoe bewegen om van elkaars kennis en ervaring te leren en deze ook aan de ander ter beschikking te stellen.

## **5. Toekomstontwikkelingen**

### *37. Welke rol gaat de euro spelen in het internationale betalingsverkeer?*

Op deze vraag is nog geen eenduidig antwoord te geven. De internationale positie van de euro is afhankelijk van een groot aantal factoren die nauw met elkaar verbonden zijn. Van groot belang zijn de startpositie van de euro en het deel van de wereldhandel dat in euro's wordt afgerekend. Indien de euro „zwak” start, doordat bijvoorbeeld de criteria voor deelname sterk zijn afgezwakt, dan kan dit gevolgen hebben voor de positie van de euro. Voor de inkoopfunctie zal dit voornamelijk gevolgen hebben voor de handel met landen buiten de EU: door een zwakke euro worden producten van buiten de EU relatief duurder. Naast de sterkte van de euro is ook het aandeel van de euro binnen de wereldhandel van belang. Naarmate een groter deel van de wereldhandel in euro's wordt afgerekend des te gunstiger zijn de effecten voor de landen binnen de EU. Voor de inkoopfunctie zal dit zich vertalen naar minder risicogevoelige inkoopcontracten met partijen buiten de EU. Afhankelijk van de ontwikkelingen die zich voordoen op weg naar de invoering moeten organisaties bepalen op welke manier zij wensen in te spelen op de rol van de euro in het internationale betalingsverkeer. Zolang er grote onzekerheid is over de rol van de euro in het internationale betalingsverkeer is het aan te raden om hier bijzondere zorg aan te besteden, alvorens contracten te wijzigen in contracten die in euro's luiden.

### *38. Volgt er een verdere uitbreiding van de Europese Unie?*

De invoering van de euro is niet een op zichzelf staande gebeurtenis maar een stap in de richting voor de vorming van één enkele Europese markt. De vorming van deze markt komt met de invoering een stap dichterbij maar is nog niet voltooid. Zo moeten nog diverse belemmeringen worden weggenomen voordat over een echte Europese markt kan worden gesproken. Naast het wegnemen van interne belemmeringen staat het wegnemen van externe barrières hoog op de politieke agenda. Binnen een overzienbaar aantal jaren zal de Europese Unie zich verder uitbreiden richting Oost-Europa. Door een nauwe afstemming van de Oost-Europese economieën op de EU

trachten deze landen aan de toetredingseisen te voldoen. Dit heeft tot direct gevolg dat de koersen van de valuta van de betrokken landen de bewegingen van de euro zullen volgen waardoor koersrisico's beperkt blijven. Mogelijk dat de euro zelfs de geprefereerde valuta wordt binnen het handelsverkeer tussen de EU en Oost-Europa. Voor de inkoopfunctie heeft dit tot gevolg dat inkopen in Oost-Europa aan minder koersrisico's bloot komen te staan en op die manier minder risicovol is.

*39. Zal de vrijhandel toenemen?*

De vorming van een Europese markt staat niet op zichzelf maar kan worden gezien als een stap in de richting van een vergroting van de vrijhandel in de wereld. Vorming van de Europese markt kan echter ook worden gezien als een stap in de richting van internationale blokvorming. Welk van deze twee scenario's werkelijkheid wordt is mede afhankelijk van de politieke agenda's binnen de verschillende economische handelszones die momenteel ontstaan (NAFTA, ASEAN, EU, MERCOSUR enz.). Gezien de ontwikkelingen in het recente verleden is de verwachting dat de economische belangen die gemoeid zijn met internationale vrijhandel van groter belang zullen blijken dan politieke geschilpunten. Men verwacht dan ook dat de internationale vrijhandel verder toeneemt, hoewel tijdelijke terugval echter niet is uit te sluiten. Voor de inkoopfunctie van organisaties binnen de EU betekent dit dat op de lange termijn de voordelen die nu worden verkregen door de invoering ook in meer of mindere mate gaan gelden voor de handel met landen buiten de EU.

## **6. Aanpak**

*40. Hoe pak je invoering in zijn algemeenheid aan?*

Zoals in de voorafgaande paragrafen beschreven, heeft de invoering van de euro op verschillende gebieden gevolgen voor de organisatie. Hoe pakt u een dergelijke verandering aan binnen uw bedrijf. De uiterlijke datum dat uw bedrijf geheel op de euro moet zijn voorbereid is 1 januari 2002. Tot die tijd kunt u de gulden aanhouden als betaalmiddel binnen uw bedrijf. Iedere ondernemer kan te maken krijgen met relaties die tot het jaar 2002 de gulden willen gebruiken en relaties die zo snel mogelijk op de euro willen overgaan, allemaal vanuit hun eigen strategie. U zult derhalve enigszins gedwongen worden uw bedrijf aan te passen.

*Stap 1: Inventarisatie*

Als eerste stap moet u een inventarisatie maken van de bedrijfsfuncties die door de euro worden beïnvloed, zoals:

- administratie;
- contracten;
- automatiseringssysteem marketing;
- juridische en fiscale aangelegenheden.

U kunt voor deze inventarisatie „eigen” mensen inzetten of een extern bureau inschakelen dat gespecialiseerd is in de gevolgen van de euro voor het bedrijfsleven.

*Stap 2: Afweging kostenbaten*

Wanneer de gevolgen per functiegebied duidelijk zijn, is het aan te raden binnen de organisatie in een breder kader de baten en/of de kosten te bespreken van de overgang op de euro. Naast het kwantificeren van de kosten en baten moeten een snelle en een vertraagde overgang naar de euro tegen elkaar worden afgewogen.

*Stap 3: Prioriteitenlijst*

Door het beoordelen van de aanpassingen in termen van kosten en baten wordt het stellen van prioriteiten vereenvoudigd. Het stellen van prioriteiten en vervolgens het maken van een plan van aanpak is de derde fase.

*41. Welke invoeringsvraagstukken spelen specifiek voor inkoop?*

Tijdens de inventarisatie van de gevolgen van de invoering wordt ook de inkoopafdeling doorgelicht op mogelijke gevolgen. Het dient aanbeveling om iemand (gedeeltelijk) vrij te maken om de mogelijke gevolgen te inventariseren.

Afhankelijk van het aantal verschillende leveranciers waarmee het bedrijf zaken doet en het aantal van hen dat zich in het buitenland bevindt, zal de tijdsbelasting toenemen. Het is verstandig op tijd met deze inventarisatie te beginnen, zodat er genoeg tijd is om de afdeling op de komst van de euro voor te bereiden. Een onontkoombare actie is het doorlopen van alle contracten, zowel die met landen binnen de EMU als niet-EMU landen. Het is verstandig voor de laatstgenoemde groep, die niet onder het recht van de EMU vallen, een clause op te nemen, zodat eventuele risico's met betrekking tot continuïteit worden afgedekt. Bij verschillende banken zijn hiervoor standaardclausules ontworpen.

**F1010-32** De euro. 41 meest gestelde vragen en antwoorden

Ook moeten alle documenten en formulieren waarop een muntteken voorkomt, worden doorlopen en aangepast. Wanneer ervoor wordt gekozen om in de overgangperiode in dubbele valuta te gaan werken, dienen dubbele documenten en formulieren te worden gemaakt en onderhouden.

Om de overgang van gulden (of andere valuta) naar euro zo goed mogelijk te laten verlopen, is het raadzaam om prioriteiten in leveranciers aan te brengen. Zet voor één van de periodieke gesprekken met uw leveranciers het punt „euro” op de agenda. Op deze manier bepaalt u per leverancier uw strategie.

De systemen die u als inkoopafdeling gebruikt, moeten zo snel mogelijk in kaart worden gebracht. Hierbij dienen de volgende punten in acht te worden genomen:

- inventarisatie van de systemen die binnen de inkoopafdeling worden gebruikt;
- in kaart brengen hoe deze systemen omgaan met meerdere valuta's;
- onderzoeken hoe de systemen op de inkoopafdeling met andere systemen binnen uw bedrijf communiceren;
- in kaart brengen wat de mogelijkheden zijn binnen de door u gebruikte systemen om de euro in te voeren. In de meeste gevallen kan uw softwareleverancier hierover informatie verstrekken;
- onderzoeken of afrondingsverschillen kunnen optreden en zo ja, waar dit problemen kan opleveren;
- inventariseren of het aanpassen van uw systeem op de euro gelijktijdig kan worden opgepakt met normaal onderhoud op uw systeem.

Naast de verplichte aanpassingen aan systemen en formulieren is het ook noodzakelijk dat u uw euro-strategie vertaalt naar gevolgen voor de inkoopafdeling. Wanneer u bijvoorbeeld nieuwe inkoopmarkten ziet met een betere prijs-kwaliteit-verhouding moet extra inspanning in het verkennen van de nieuwe markten worden gestoken. Misschien is hiervoor extra personeel nodig en is het raadzaam om de structuur van uw afdeling te herzien. Zeker bij dergelijke strategische veranderingen is het zaak tijdig te beginnen met de voorbereidingen. U kunt daarbij gebruik maken van de checklist die in hoofdstuk 8 is opgenomen.



## 7. Checklist invoering euro

Ervan uitgaande dat de bedrijfsstrategie ten aanzien van de euro is bepaald kan aan de hand van deze checklist een werkplan worden gemaakt.

- Stel een werkgroep samen binnen uw inkoopafdeling belast met de invoering van de euro of maak tenminste één persoon vrij binnen uw afdeling.
- Bepaal de eurostrategie voor uw inkoopafdeling.
- Communiceer uw beleid ten aanzien van de euro naar uw leveranciers en intern.
- Vraag uw belangrijkste leveranciers wanneer zij van plan zijn om over te gaan op de euro.
- Pas de prijslijsten en het artikelbestand aan.

### 7.1. Ten aanzien van informatiesystemen

- Bekijk in hoeverre uw huidige informatiesystemen de euro kunnen ondersteunen.
- Bepaal op welke manier u wilt dat uw informatiesystemen het overgangstraject naar de euro gaan ondersteunen (tijdens de periode dat zowel in guldens als in euro's kan worden betaald).
- Controleer en synchroniseer de (financiële) elektronische gegevensuitwisseling met uw leveranciers.

### 7.2. Ten aanzien van juridische gevolgen

- Zijn in mijn huidige contracten continuïteitsclausules nodig of niet?
- Wanneer eindigt de looptijd van de overeenkomst:
  - voor 1 januari 1999;
  - tussen 1 januari 1999 en 1 januari 2002;
  - tussen 1 januari 2002 en 1 juli 2002;
  - na 1 juli 2002?
- In welke landen zijn wederpartijen gevestigd:
  - in een EMU-lidstaat;
  - in een EU-lidstaat die niet deelneemt aan de EMU;
  - in een staat die geen lid is van de EU?
- Welk recht is op de overeenkomst van toepassing:
  - in een EMU-lidstaat;
  - in een EU-lidstaat die niet deelneemt aan de EMU;
  - in een staat die geen lid is van de EU?
- Is er een forumkeuze aanwezig?

**F1010-34** De euro. 41 meest gestelde vragen en antwoorden

- Is er een bevoegde rechter aangewezen:
  - nee;
  - ja, van een EMU-lid;
  - ja, van een niet-deelnemend EU-lid;
  - ja, van buiten de EU?
- Wanneer dient er te worden gepresteerd:
  - voor 1 januari 1999;
  - tussen 1 januari 1999 en 1 januari 2002;
  - tussen 1 januari 2002 en 1 juli 2002;
  - na 1 juli 2002?
- Op welke wijze wordt er betaald:
  - chartaal;
  - giraal;
  - anders?
- In welke munteenheid is er gecontracteerd:
  - ecu (onderscheid de officiële verwijzing en de niet-officiële verwijzing);
  - van een EMU-lid;
  - van een niet deelnemend EU-lid;
  - van buiten de EU?
- Zijn in mijn huidige contracten verwijzingen naar ecu's opgenomen?
- Zo ja, is hieraan een ontbindende voorwaarde verbonden en dien ik dus mijn contract te herzien?
- Is er sprake van overeengekomen rente?:
  - nee;
  - ja, een vaste rente;
  - ja, een vlottende rente (onderscheid een officiële rente van DNB en een niet-officiële rente)?
- Zijn er in mijn huidige contracten verwijzingen naar indices die geen wettelijke basis hebben (Libor, Aibor et cetera)?
- Is herziening tijdig nodig?

*7.3 Ten aanzien van administratieve vastlegging*

- Ken ik de wensen van mijn relaties ten aanzien van de overgang naar de euro, onder andere in verband met betalingen?
- Heb ik „beveiligingsmaatregelen” getroffen om administratieve fouten te voorkomen?
- Heb ik een „euro impact analyse” toegepast op mijn administratieve systemen?

## 8. Informatiebronnen

Voor nadere informatie kunt u terecht bij de volgende informatiebronnen:

Europese Commissie  
Postbus 30465  
2500 GL Den Haag  
Tel. (070) 346 93 26  
Internet <http://www.europa.eu.int>

Nationaal Forum  
Postbus 20205  
2500 EE Den Haag  
Eurolijn 0800 – 1521 (gratis)  
Internet <http://www.euro.nl>

Postbus 51  
Infolijn  
Tel. 0800 – 8051

Infodesk Euro Rabobank Nederland  
Croeselaan 18  
Postbus 17100  
3500 HG Utrecht  
Tel. (030) 216 40 00  
Fax (030) 216 19 30  
E-mail [eurodesk@rn.rabobank.nl](mailto:eurodesk@rn.rabobank.nl)  
Internet <http://www.rabobank.nl>

ABN AMRO Eurodesk  
PAC:AR 2112, Postbus 669  
1000 EG Amsterdam  
Tel. (020) 628 37 90  
Fax (020) 629 32 51

Nationale Nederlanden Euro Desk  
Postbus 90504  
2509 LM Den Haag  
Tel. (070) 341 55 55  
Fax (070) 341 55 50

Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen  
Korte Vijverberg 5  
2513 AB Den Haag  
Tel. (070) 346 93 26  
Internet <http://europa.eu.int>

Ministerie van Financiën  
Afdeling Voorlichting  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
Tel. (070) 342 75 42  
Fax (070) 342 79 00

De Nederlandsche Bank  
Eurolijn  
Postbus 98  
1000 AB Amsterdam  
Tel. (020) 524 19 99  
E-mail [dnb-ebv@euronet.nl](mailto:dnb-ebv@euronet.nl)

ING Euro Desk  
Amsterdamse Poort, HA 02.06  
Postbus 1800  
1000 BV Amsterdam  
Tel. (020) 355 58 88  
Fax (020) 563 95 15  
E-mail [eurodesk@mail.ing.nl](mailto:eurodesk@mail.ing.nl)  
Internet <http://euro.ing.nl>

Bank Nederlandse Gemeenten  
Postbus 30305  
2500 GH Den Haag  
Internet <http://www.bng.nl>

Fortis Nederland  
Furo Projectbureau  
Postbus 2751  
3500 GT Utrecht  
E-mail [eurodesk@fortis.nl](mailto:eurodesk@fortis.nl)  
Internet <http://www.nl.fortis.com/euro>

Moret Ernst & Young Euroteam  
Varrolaan 100  
Postbus 3101  
3502 GC Utrecht  
Tel. (030) 258 85 88  
Fax (030) 258 81 00

**F1010-36** De euro. 41 meest gestelde vragen en antwoorden

CMG Finance  
Euro research center  
Tel. (020) 503 30 00

Koninklijke NIVRA  
A. J. Ernststraat 55  
1083 GR Amsterdam  
Tel. (020) 301 03 01  
Fax (020) 301 03 02

Moret Ernst & Young Management Consultants  
Varrolaan 100  
Postbus 3101 Utrecht  
3502 GC Utrecht  
Tel. (030) 258 85 88  
Fax (030) 258 81 00

Consist B.V.  
Nevelgaarde 20  
Postbus 500  
3430 AM Nieuwegein  
Tel. (030) 602 66 66  
Fax (030) 602 10 50  
E-mail [Info@consist.nl](mailto:Info@consist.nl)  
Internet <http://www.consist.nl/>

Ordina  
Oostwaarts 7  
2711 BA Zoetermeer  
Tel. (020) 409 66 60  
Fax (020) 409 66 65

KPMG Service  
Antwoordnummer 17415  
1000 SN Amsterdam

E-mail [kpmgdirect@kpmg.nl](mailto:kpmgdirect@kpmg.nl)  
Internet <http://www.kpmg.nl>

Euroforum  
Emmasingel 33  
Postbus 845  
5600 AV Eindhoven  
Tel. (040) 297 49 74  
Fax (040) 297 49 70

Nederlands Studiecentrum Vlaardingen  
Schiedamseweg 34  
3134 BL Vlaardingen  
Tel. (010) 434 99 66  
Fax (010) 434 32 67

Baan  
Berencamperweg 6 B  
Postbus 355  
3860 AJ Nijkerk  
Tel. (0318) 68 93 93  
Fax (033) 247 12 48

Geac B.V.  
Luifelstede 46  
Postbus 329  
3430 AH Nieuwegein  
Tel. (030) 605 96 11  
Fax (030) 605 12 85  
E-mail [miuda@dbsoftware.com](mailto:miuda@dbsoftware.com)  
Internet <http://www.geac.com>

Actiecommité Euro-Nee  
Vijverhofstraat 65  
3032 SC Rotterdam  
Tel. (010) 467 32 22

**Internet-pagina's**

<http://www.euro.nl>  
De pagina van het Nationaal Forum voor de introductie van de euro in Nederland.

<http://amue.lf.net>  
De pagina van de Association pour l'Union Monétaire de l'Europe (AMUE).

<http://europa.eu.int>  
De pagina van de Europese Commissie.

<http://www.unl.ae.uk>  
Euro informatiepagina op Internet.

<http://euro.ing.nl>  
ING Eurosite.

<http://www.rabobank.nl>  
Rabobank Eurosite.

<http://www.bng.nl>  
Bank Nederlandse Gemeenten

