

Supply chain finance versterkt gehele keten

LANGE BETALINGSTERMIJNEN VERGEN FINANCIËRINGSINNOVATIES

De afgelopen jaren is de fysieke supply chain flink veranderd. Zo hebben grote spelers het aantal toeleveranciers beperkt, ontwikkeltrajecten buiten de deur gelegd en de praktijk van 'just in time'-bestellingen geperfectioneerd. De wederzijdse afhankelijkheid is gegroeid en daarmee de noodzaak om de supply chain gezond te houden, ook financieel. Dat botst met de trend bij afnemers om later te betalen. Bovendien is het nu lastig om financiering te verkrijgen. Supply chain finance, met name reverse factoring, biedt uitkomst. Maar niet altijd. En ook daarvoor wordt gezocht naar oplossingen.

door Alinda Wolthuis

Jaren geleden was er best vraag naar *reverse factoring*-producten', vertelt hoofd trade sales ABN AMRO Piet Bezemer. 'Onze bank voorzag daar in, voor een selecte doelgroep. Als toeleveranciers vorderingen hadden op hun afnemers, bijvoorbeeld in de *retail* of de *assemblage*, dan namen wij die over, tegen een vergoeding. We betaalden de supplier en haalden ons geld direct bij de afnemer. Het waren maatwerkconstructies: de *credit rating* van de afnemer telde mee, de betalingstermijn, de onderliggende contracten en natuurlijk de factuur zelf.' De afgelopen jaren was er, aldus Bezemer, weinig vraag naar deze vorm van *supply chain finance*, maar nu de economische rugwind afneemt stijgt de belangstelling.

ALLE PARTIJEN PROFITEREN

Bij Philips is sinds 2,5 jaar supply chain finance (SCF) een bekend fenomeen. 'Toeleveranciers met een minimale *spend* van vijf miljoen euro per jaar kunnen gebruik maken van onze SCF-oplossing', vertelt Simon Ampts, manager Supplier Finance & P2P. 'Ze kunnen, nadat wij de factuur hebben goedgekeurd, de vordering op ons verkopen aan de bank. Philips betaalt de bank. Zo beschikken zij op het door hen gewenste moment over hun geld. De bank berekent de toeleverancier een discount voor het overnemen van de vordering, gebaseerd op de *credit rating* van Philips. Die is gunstiger dan van de toeleverancier zelf, waardoor die laatste goedkoper uit is dan wanneer hij zelf geld zou moeten lenen. Hij heeft dus een *cashflow*-voordeel en verhoogt zijn financiële betrouwbaarheid en leveringszekerheid. De bank verdient eraan en ook Philips is erbij gebaat: het houdt onze suppliers gezond, bindt hen aan ons en helpt onze suppliers ons een marktconforme betalingstermijn te geven. Het brengt voor ons geen risico's met zich mee, want de *invoices*

worden pas na levering verkocht.' Is de toeleverancier vrij om te beslissen of hij deel wil nemen? 'Ja, maar hij moet wel kiezen: ofwel automatisch alle invoices aan de bank verkopen, ofwel via een manuele optie enkele rekeningen per maand verkopen. Hij kan niet kiezen om slechts een deel van een rekening over te hevelen.'

LAAGDREMPELIG

De administratieve rompslomp is ook de reden waarom kleinere toeleveranciers niet kunnen participeren, legt Ampts uit. 'Er zit gewoon veel werk achter het door onze multinational heen loodsen van een rekening, ondanks onze efficiënte processen. Dat kun je niet voor kleine of eenmalige leveranciers doen. Dat is best vervelend voor hen. Zij hebben wel te maken met een betalingstermijn, maar kunnen niet profiteren van het systeem. Het zou een goede zaak zijn als er eenvoudiger oplossingen waren. Daar wordt ook wel aan gewerkt. Ik denk met name aan *e-invoicing*, een *in-house tool*, gekoppeld aan ons ERP-

'Stel, er zit een zwakkere schakel in de keten, is het dan niet handig om de geldstroom om dat bedrijf heen te leiden?'

systeem, zodat een rekening *touchless* door het systeem kan gaan. Dan kunnen bedrijven eerder aanhaken.' Ook Piet Bezemer ziet de noodzaak voor laagdrempeliger oplossingen, bij de afnemers én de banken. 'De uitwisseling van informatie moet beter worden ondersteund dan vroeger. Banken, waaronder ABN AMRO, werken daar ook aan.' Sommige hebben inmiddels een *portal* die de keten inzicht geeft in het betalingsverkeer. Hoewel er duidelijk ontwikkeling is, kraakt de

- 'Bij reverse factoring neemt een bank vorderingen van toeleveranciers op hun afnemers over, tegen een vergoeding.'
- 'Supply chain finance houdt Philips' suppliers gezond, bindt hen en helpt hen een marktconforme betalingstermijn te geven.'
- 'Het zou een goede zaak zijn als er eenvoudiger oplossingen waren.'
- 'Als we de goederen-, informatie- en financiële stroom in samenhang kunnen optimaliseren, ligt daar een enorme kans voor Nederland Regieland.'

financiële supply chain op veel plekken nog behoorlijk. Kleine toeleveranciers hebben het vaak lastig omdat ze niet aan het systeem kunnen deelnemen, evenals zij die veel inkopen of moeten investeren in ontwikkeling. 'Dit kan starters afremmen; zij groeien harder dan hun portemonnee toestaat', stelt Bezemer vast. 'Jammer, want dat is een heel interessante groep.' In voorkomende gevallen zoekt Philips dan naar andere oplossingen, zegt Ampts. Maar die maatwerkoplossingen gelden niet als SCF.

LOGISTIEKE SECTOR

Programmamanager Twan van Lankveld brengt in de Supply Chain Finance Community van nationaal innovatieprogramma Dinalog veel partijen bij elkaar om na te denken over SCF in de logistieke sector. De gefragmenteerde sector is

sterk gefocust op het stroomlijnen van de goederen- en informatiestroom, zegt hij. 'Om de efficiëntie in de keten en over ketens heen te verhogen, is het noodzakelijk om snellere en zeer betrouwbare informatiestromen te ontwikkelen.' Financiële stroomlijning beperkt zich vooralsnog tot het reduceren van voorraden en het bijbehorende kapitaalbeslag. Maar er is zoveel meer mogelijk en nodig.' Dat zegt ook programmamanager logistiek Marc de Haas van ontwikkelingsmaat-



Van links naar rechts Marc de Haas (BOM), Matthew Reindorp (TU/e), Twan van Lankveld (Dinalog) en Bram Wegh (SCF-Solutions). Foto: Bureau Lorient Communicatie

schappij BOM, die het onderwerp oppakte: 'De logistieke keten bestaat uit veel partijen, klein en groot, dichtbij en veraf. Voor een financiële instelling is het heel moeilijk om voor al die partijen de kredietwaardigheid in te schatten. Dus is financiering al snel ongunstig. Met name voor vervoerders is dat een ramp. Ze zijn relatief klein, hebben geen ip-posities en weinig onderpand. Ze zijn betrekkelijk inwisselbaar. Als hun afnemers aanzeggen dat ze later gaan betalen en financiering is moeizaam en kostbaar, dan kan dat problemen opleveren.'

INNOVATIEVE OPLOSSINGEN

De sector zoekt naar alternatieve oplossingen. *Freight financier* SCF-Solutions introduceert een dezer dagen een niet-bancaire innovatieve oplossing. Managing director Bram Wegh: 'De logistiek, die zeven procent van ons bnp genereert, is vaak de eerste plek waar besparing wordt gezocht. De eenvoudigste besparing is het uitstellen van betalingstermijnen. Dat kan er toe leiden dat logistiek dienstverleners extra werkkapitaal moeten zoeken en dat valt tegenwoordig niet mee. Bij SCF-Solutions kunnen vervoerders openstaande vorderingen binnen 48 uur voor honderd procent verkopen en zo werkkapitaal genereren.' Daarvoor betalen ze een discount. Het bedrijf kan deze oplossing aanbieden dankzij een netwerk van *freight audit*-bedrijven die SCF-Solutions voorzien van geaudite en goedgekeurde transportinformatie. 'We kennen de vervoerders en de afnemers en hebben inzicht in gerealiseerde leveringen. Dat geeft ons de benodigde informatie', aldus Wegh. Het idee om informatie breder in te zetten stamt

al uit de tachtiger jaren. 'Karel Kinds, oprichter van freight audit-bedrijf ControlPay, liep er toen al mee rond', zegt Wegh. 'In 2007 kwam het idee op de informatie in te zetten als basis voor SCF. Vervoerders kunnen bij SCF-Solutions zelf beslissen welke openstaande vorderingen ze verkopen en wanneer. Hebben ze extra financiële ruimte nodig, dan kunnen ze direct bij ons terecht.' Een ander voordeel is dat het bedrijf ook buiten Europa actief is, terwijl veel banken daar de grens trekken. 'Ik verwacht dat we hiermee voorzien in een concrete behoefte bij vervoerders om direct over cash te kunnen beschikken op het moment dat zij dat nodig hebben', aldus Wegh.

OPTIMALISEREN IN SAMENHANG

Marc de Haas juicht het initiatief toe. 'Een innovatieve oplossing. Vanuit de BOM denken we al jaren mee over hoe bedrijven tegen de stroom in nieuwe business kunnen ontwikkelen. Reverse factoring is daar één element in, maar ook risico-beheersing is belangrijk. Ook hier gaat het weer om informatie. Als je bijvoorbeeld *dashboards* ontwikkelt waarmee je bedrijven in een keten kunt monitoren, kun je sturen. Een andere optie is om de logistiek dienstverlener hoger in de keten te laten opereren. Nu heeft hij amper een positie. Stel dat hij ook het voorraadbeheer voor een afnemer overneemt, dan verandert zijn positie, zijn belang voor de afnemer.' Matthew Reindorp houdt zich aan de TU Eindhoven bezig met operations, planning, accounting & control. 'Reverse factoring biedt in het algemeen alle partijen in de driehoek supplier-afnemer-bank voordelen: operationele, financiële en strategische. Maar er zijn ook nadelen. Wij

willen het systeem op wetenschappelijk niveau nagaan, om precies te weten of er in sommige scenario's nadelen kunnen ontstaan. We willen alle aspecten kwantificeren en vangen in modellen die ook rekening houden met veranderende omstandigheden. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als de rente sterk stijgt? Hoe kunnen we contracten zó opstellen dat er weinig noodzaak is tot heronderhandeling? Ook moeten onze modellen inzichtelijk maken hoe oem'ers, suppliers en sub-suppliers als keten beter kunnen presteren. Zou het bijvoorbeeld niet mogelijk zijn om suppliers eerder van krediet te voorzien, zodat ook hun inkoopproces kan worden gefinancierd?' De Haas: 'Tot dusverre gaat het bij SCF-oplossingen over twee bedrijven en een financieel dienstverlener. Maar ketens bestaan zomaar uit zes partijen; kunnen we geen integrale ketenoplossing verzinnen? Stel dat er een zwakkere schakel in de keten zit, is het dan niet handig om de geldstroom om dat bedrijf heen te leiden? Of kunnen we de zwakke schakel versterken?' Van Lankveld besluit: 'Als we de goederen-, informatie- en financiële stroom in samenhang kunnen optimaliseren, ligt daar een enorme kans voor Nederland Regieland.' ●

- links**
- www.abnamro.nl
 - www.bom.nl
 - www.dinalog.nl
 - www.philips.com
 - www.scf-solutions.com
 - www.tue.nl