

‘Dieper de keten in’

Supply chain finance (SCF) krijgt steeds meer voet aan de grond in het (internationale) bedrijfsleven. Bedrijven beseffen dat ze hun risico's reduceren als ze hun keten versterken, zegt lector Michiel Steeman. ‘Concurrentie gaat tegenwoordig niet meer tussen bedrijven, maar tussen hele ketens.’

door Steven van Aartrijk

Dat supply chain finance (SCF) in de lift zit, bewijzen de cijfers. Afhankelijk van de sector en het land, lopen de groeicijfers op tot wel honderd procent. Overigens laat het begrip zich niet vangen in één definitie, omdat markt en wetenschap nog volop bezig zijn met duiding. Volgens Michiel Steeman, lector Supply chain finance aan de Hogeschool Windesheim, laat het concept zich het best uitleggen als een vorm van ketensamenwerking. ‘In veel ketens gaat het traditioneel over goederen- en informatiestromen. Een derde stroom is lang onderbelicht gebleven: de geldstroom. Supply chain finance betekent dat bedrijven in een keten elkaar onderling financieringsruimte verstrekken. Door de kwetsbaarste schakel te helpen, wint de hele keten aan kracht.’

Reverse factoring

Een bekende vorm van SCF is het zogeheten reverse factoring. Daarbij is sprake van een overeenkomst tussen de inkoper, de bank van de inkoper en de leverancier. Daarbij hoeft de leverancier van een product of dienst niet meer lang op betaling te wachten. De bank neemt namelijk de factuur over en betaalt, na goedkeuring van de factuur door de inkoper, de leverancier. De bank durft dat te doen, omdat in deze constructie de inkoper belooft garant te staan. Voor de snelle betaling - onder normale omstandigheden wellicht drie maanden, nu enkele dagen - rekent de bank aan de leverancier wel een opslag. Deze kosten zijn voor de leverancier echter lager dan de kosten die hij zou hebben met zijn eigen kredietlijn. Dat komt doordat de rente is gebaseerd op de kredietwaardigheid van de machtige en grote inkoper. Grote bedrijven als Wal-Mart, Caterpillar en Philips hebben programma's waarin ze hun leveranciers reverse factoring aanbieden. Steeman legt uit dat zo'n programma fi-

nanciële voordelen heeft, maar vooral ook strategische. ‘Bedrijfsrisico's zijn voor een groot deel terug te voeren op de wijze waarop een keten is georganiseerd. Elke schakel wil onnodige volatiliteiten en disrupties in de keten voorkomen, want die veroorzaken vertraging en kosten geld. Met ketenfinanciering verlaag je de kosten in de keten, voorkom je financiële problemen bij je partner en vergroot je uiteindelijk de eigen leveringszekerheid voor de toekomst. Dieper de keten in gaan is in dit geval dus een strategische beslissing; bedrijven realiseren zich dat concurrentie zich tegenwoordig niet meer afspeelt tussen bedrijven, maar tussen hele ketens.’

De aard van de relatie tussen inkoper en leverancier is bij SCF wel relevant, zegt Steeman. ‘Veel bedrijven werken met tientallen, soms honderden toeleveranciers. Het is ondoenlijk om met al deze partijen financieringsoplossingen te bedenken. Daarom is het belangrijk om te kijken welke van de leveranciers belangrijke producten levert: wat zijn de sleutelleveranciers?’

Integratie

Reverse factoring is slechts een van de vele voorbeelden van SCF. Financiële samenwerking gaat in sommige gevallen zo ver, dat er bijna sprake is van verticale integratie. Steeman: ‘Als de strategische relatie tussen leverancier en afnemer groot is, is het aantrekkelijk om samen te investeren in de verbetering van producten.’ Als voorbeeld noemt hij drie grote klanten van chipmachinemaker ASML: Intel, TSMC en Samsung. In ruil voor aandelen staken zij ruim 1,4 miljard euro in ASML, dat het Veldhovense bedrijf mocht gebruiken voor technologische ontwikkeling. Iets waarvan de ketenpartners uiteindelijk allemaal profiteren. Behalve de strategische component, dringt ook de financiële meerwaarde steeds vaker door bij financieel directeurs. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven door SCF gemiddeld vier tot zes procent van hun inkoopkosten kunnen besparen. Volgens Steeman is het daarbij wel van belang dat er een gedegen kennis is van de toeleveringsketen. ‘SCF hoort dan ook thuis in de boardroom.’ Dat SCF zich momenteel hard ontwikkelt, blijkt ook het feit dat steeds meer nieuwe partijen kansen zien. Zo doet Hogeschool Windesheim momenteel onderzoek naar de mogelijkheden van SCF voor logistiek dienstverleners. Steeman: ‘Logistiek dienstverleners zijn bij uitstek partijen die kennis hebben van de keten en van hun partners. Omdat het simpele ‘dozen schuiven’ relatief weinig oplevert, zoeken ze naar onderscheidende proposities. Je ziet dan ook dat ze additionele diensten gaan aanbieden. Op het terrein van financiën gaat het dan bijvoorbeeld om het overnemen van factureringen, betalingen en financieringen. Op die manier kunnen zij zich op termijn ontwikkelen tot ketenregisseur. Dit is een goede ontwikkeling, ook voor verladers, omdat daarmee het niveau van dienstverlening omhoog gaat.’



Michiel Steeman: ‘Als de strategische relatie tussen leverancier en afnemer groot is, is het aantrekkelijk om samen te investeren in de verbetering van producten.’