

Supply chain finance

Financiering: nieuwe modellen versterken keten

Supply chain finance is niet alleen een instrument om financiële problemen van ketenpartners op te lossen, maar een krachtig hulpmiddel om de hele supply chain te versterken. Zeker nu banken allesbehalve scheutig zijn met kredietverstrekking is supply chain finance een interessante manier om de bedrijfsactiviteiten toch te kunnen financieren. Ook voor banken zelf is dit een interessante ontwikkeling, aangezien het om financieringsconstructies gaat met een kortstondig karakter en relatief weinig risico's. De vraag is of bedrijven en banken er klaar voor zijn.

Door Marcel te Lindert

In juli 2012 verraste ASML de financiële wereld met de mededeling dat Intel een minderheidsbelang van 15 procent neemt in de fabrikant van chipmachines. Intel betaalt daarvoor 2,5 miljard euro en investeert daarnaast nog eens ruim 800 miljoen euro in de R&D-activiteiten van ASML. Binnen twee maanden na Intel volgden ook TSMC en Samsung, twee andere klanten van ASML, met minderheidsbelangen van respectievelijk 5 en 3 procent in ASML en investeringen van elk bijna 300 miljoen euro in R&D. ASML geeft aan met deze stappen de technologische ontwikkelingen te willen versnellen. Alleen al dankzij de investering van Samsung kan het bedrijf uit Veldhoven 1000 tot 1200 extra mensen inhuren.

Michiel Steeman noemt de investering van drie chipfabrikanten in één van hun belangrijkste toeleveranciers een mooi voorbeeld van supply chain finance. Volgens hem draait het bij supply chain finance om financiële constructies tussen twee schakels in de keten om te bewerkstelligen dat de financiële prestaties verbeteren of risico's afnemen. 'Bedrijven kunnen financieringsmodellen gebruiken om hun supply chain daadwerkelijk te optimaliseren en te versterken', stelt

Steeman, die zich een jaar geleden na een carrière van tien jaar bij ING heeft losgemaakt uit de financiële wereld om zich volop te storten op supply chain finance. Hij promoveert aan Nyenrode Business University op dit onderwerp en is als partner van Involvation Interactive initiatiefnemer van The Cool Connection, een management game op het gebied van supply chain finance. 'De ontwikkelingen rondom supply chain finance ontstaan voornamelijk in de SCM-hoek, niet zozeer in de finance-hoek. In de SCM-hoek ontstaat de behoefte aan financieringsmodellen en begint de productontwikkeling', verklaart Steeman.

Reverse factoring

Een veel gebruikte vorm van supply chain finance is reverse factoring. Dit concept is ontwikkeld om de periode tussen het sturen van een factuur door de leverancier en de daadwerkelijke betaling door de afnemer te overbruggen. Afnemers betalen het liefst zo laat mogelijk om het werkkapitaal zo lang mogelijk vast te kunnen houden. Dat heeft echter een negatieve invloed op het werkkapitaal van de leverancier, die daardoor uiteindelijk zelfs in problemen kan komen.

'Veel leveranciers worden schandelijk behandeld. Ze moeten maar afwachten of hun factuur ooit wordt betaald. Gebeurt dat niet, bijvoorbeeld omdat de factuur is afgekeurd, dan moet de leverancier vaak zelf aan de bel trekken', vertelt Joaquin Jiménez Krijgsman, head supply chain finance bij ING.

Het idee achter reverse factoring is dat de afnemer de factuur van de leverancier zo snel mogelijk goedkeurt, zodat de leverancier daarmee in feite over een wissel beschikt. Met die wissel kan de leverancier naar een handelsbank of andere financieringsinstelling, die ervoor kan zorgen dat de leverancier versneld zijn geld ontvangt. In de praktijk komt het erop neer dat de leverancier niet de gefactureerde 100 euro ontvangt, maar bijvoorbeeld 99 euro. Die ene euro is dan voor de bank. 'Op deze manier kunnen we onnodige voorraden geld uit de supply chain halen', stelt Krijgsman.

Ander risicoprofiel

Concepten zoals reverse factoring leveren een win-win-win-situatie op, stelt Rutger van Rossum, head trade finance midcap-clients bij Deutsche Bank in Nederland. 'De leverancier wint omdat hij een relatief goedkope vorm van finan-



SUPPLY CHAIN BANK

PURCHASE TO PAY

CASH INVENTORY

ORDER TO CASH

SUPPLIERS

CUSTOMERS

WAIT BEHIND THE LINE



Berend Rijnsdorp, interim executive bij Sonos en oprichter van Riverland Management Consultants: 'Als we alleen maar praten over financiering, lopen we het risico de operatie uit het oog te verliezen.'



Joaquín Jiménez Krijgsman, head supply chain finance bij ING: 'Veel leveranciers worden schandalig behandeld. Ze moeten maar afwachten of hun factuur ooit wordt betaald.'



Michiel Steeman, partner van Involvation Interactive: 'De ontwikkelingen rondom supply chain finance ontstaan voornamelijk in de SCM-hoek, niet zozeer in de finance-hoek.'

ciering heeft gevonden, de afnemer wint omdat hij zijn betaling kan uitstellen en de bankier wint omdat hij een vergoeding ontvangt. We gebruiken de onderliggende waarde van goederenstromen om de keten sterker en veerkrach-

tiger te maken.' Krijgsman vult aan: 'In Zuid-Europese landen zijn betalingstermijnen vaak een stuk langer. Dat levert daar helemaal geen problemen op, juist omdat die worden opgelost met een papieren wissel. Wat wij doen met sup-

ply chain finance is in feite hetzelfde, maar dan volledig geautomatiseerd in elektronische vorm.'

Voor banken zoals ING en Deutsche Bank is supply chain finance een interessante markt. Sinds de kredietcrisis zijn banken terughoudend geworden in het verstrekken van traditionele kredieten. In de vorm van supply chain finance kunnen ze nu financiële diensten met een heel ander risicoprofiel leveren. 'Het gaat om constructies met een kortlopend karakter op basis van handelstransacties die met een grote mate van zekerheid gaan plaatsvinden of al hebben plaatsgevonden. De onzekerheden zijn bij deze vorm van financiering een stuk kleiner, wat weer leidt tot een aantrekkelijkere tariefstelling voor bedrijven', aldus Van Rossum.

Dominant buyers

Steeman benadrukt dat supply chain finance veel meer is dan reverse factoring. 'Veel banken hebben supply chain finance als productnaam geadopteerd

MILJARDEN VOOR HET OPRAPEN

Reverse factoring biedt voordelen voor zowel de verkopende als kopende partijen in de supply chain. De verkopende partijen krijgen eerder hun geld en kunnen daardoor hun liquiditeitspositie versterken, terwijl de kopende partijen de betalingstermijn juist kunnen verlengen.

Dinalog heeft een white paper uitgebracht met de titel *Kansen van supply chain finance voor Nederland*. Daarin wordt een onderzoek uit 2011 onder zesduizend Europese bedrijven aangehaald. Daaruit blijkt dat de gemiddelde betalingsduur 56 dagen bedraagt, terwijl de betalingstermijn 30 dagen is. Als alle rekeningen in Europa op tijd zouden worden betaald, levert dat het Europese bedrijfsleven een financiële impuls op van 312 miljard euro.

Binnen Europa vormt Nederland een positieve uitzondering als het gaat om betalingsgedrag. Volgens het economisch onderzoeksbureau van ING betalen Nederlandse bedrijven gemiddeld negen dagen sneller dan in Europa gebruikelijk is. Als al deze bedrijven supply chain finance zouden implementeren en hun betalingsduur op het Europese gemiddelde zouden brengen, kunnen ze opgeteld 5 miljard euro aan werkkapitaal vrijmaken. Tegelijkertijd levert dat hun leveranciers maar liefst 17 miljard euro aan extra werkkapitaal op.

'Het gevaar is dat bedrijven denken dat supply chain finance en reverse factoring hetzelfde is'

voor dit soort diensten. Het gevaar is dat bedrijven denken dat supply chain finance en reverse factoring hetzelfde is.' Steeman noemt als voorbeeld Unilever, dat zaden van boeren in ontwikkelingslanden financiert. 'Hoewel ze niet rechtstreeks bij die boeren inkopen, kunnen ze zich op die manier wel verzekeren van een belangrijk deel van de oogst. Op dezelfde manier financiert Unilever coöperatieve theedroogmakerijen in ontwikkelingslanden. Die kunnen daardoor investeren in apparatuur, hogere volumes verwerken en betere kwaliteit leveren. Supply chain finance hoeft dus niet beperkt te blijven tot eerstelijnsleveranciers, maar kan ook betrekking hebben op tweede- of derdelijnsleveranciers. Het kan de hele keten sterker maken.'

Steeman is ervan overtuigd dat er een partij in de supply chain moet zijn die een voortrekkersrol vervult en het proces regisseert. Op dit moment zijn dat vaak nog de grote bedrijven zoals Unilever, ASML en Philips. 'Dominant buyers' noemt hij ze.

Van Rossum onderschrijft dat standpunt, maar geeft tegelijkertijd aan dat niet iedereen die voortrekkersrol ook oppakt. 'In de retailsector zijn het de grote supermarktketens die hun werkkapitaal goed hebben georganiseerd en een grote kredietwaardigheid hebben. Het kan voor de hele keten interessant zijn om financieringsoplossingen te ontwikkelen die gebaseerd zijn op de kredietwaardigheid van de retailers. Diezelfde retailers hebben echter een sterke onderhandelingspositie, wat ertoe heeft geleid dat een groot deel van de financiële risico's naar de leveranciers zijn verplaatst. Dat maakt de keten minder veerkrachtig, en daar is uiteindelijk ook de retailer niet bij gebaat.'

Financiële stuurmiddelen

Als het aan Berend Rijnsdorp ligt, beperken we de definitie van supply chain finance niet alleen tot financieringsmodellen, maar kijken we ook naar de daaraan gerelateerde financiële stuurmiddelen waarmee we de keten optimaal kunnen laten functioneren. 'Als we alleen

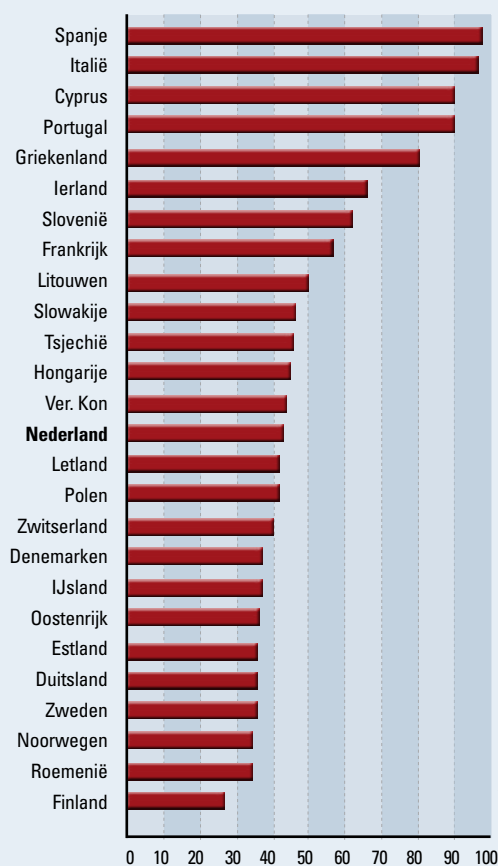
maar praten over financiering, lopen we het risico de operatie uit het oog te verliezen', stelt Rijnsdorp, die als interim executive verantwoordelijk is voor de wereldwijde operatie bij Sonos en oprichter is van Riverland Management Consultants.

Om duidelijk te maken wat hij met financiële stuurmiddelen bedoelt, verwijst Rijnsdorp naar een voorbeeld over voorraadbeheer, het klassieke snijvlak tussen finance en SCM. Als het voorraadmiveau te hoog oploopt, wordt vaak de kaasschaafmethode gebruikt door voor het hele assortiment minder in te kopen. Het gevolg is dat drie maanden later de schappen leeg zijn en de omzet daalt. 'Een goed stuurmiddel hiervoor is het opzetten van een 'clearing house', waarin SCM, Finance, Verkoop en Marketing elke maand samenwerken om proactief voorraad die overtollig dreigt te worden met gerichte acties omlaag te managen, zoals het inzetten van gespecialiseerde dienstverleners voor de financiering en uitverkoop van de overtollige voorraad', aldus Rijnsdorp.

Rijnsdorp waarschuwt bedrijven om de supply chain niet alleen vanuit financiële verhoudingen te bekijken. 'Dan kan het echt fout gaan. Neem het voorbeeld van een hightech original equipment manufacturer die besloot om via vendor managed inventory (VMI) een financieringsconstructie te implementeren en daarmee zijn voorraden volledig op de balans van de contract manufacturers te plaatsen. Dat verliep prima tot het moment dat de afzet stagneerde en bleek dat het bedrijf contractueel gezien toch volledig aansprakelijk was voor de voorraden. De CFO had hiervoor onvoldoende voorzieningen getroffen en werd daardoor gedwongen om onverwacht voor 200 miljoen euro aan voorraden op de balans te zetten', aldus Rijnsdorp. Het probleem in dit geval was dat door de financieringsconstructie de noodzaak was verdwenen om processen te blijven optimaliseren. 'Waarom zou het bedrijf nog energie steken in het verbeteren van forecasts of het verkorten van levertijden als de voorraden toch niet meer op de

BETALINGSDUUR

in dagen per land



Bron: ING / Intrum Justitia, European Payment Index, 2012

balans staan? Niet lang na de invoering van VMI was de SCM-afdeling al voor een groot deel ontmanteld.'

Supply chain finance-house

Naast minderheidsparticipatie, reverse factoring en vendor managed inventory zijn er nog een groot aantal andere supply chain finance-concepten. Denk bijvoorbeeld aan financiering op basis van inkoopcontracten, waarbij bijvoorbeeld twintig procent van de waarde van het inkoopcontract alvast als lening ter beschikking wordt gesteld. 'In feite is dat een vorm van voorraadfinanciering. De leverancier kan daardoor investeren in grondstoffen. De risico's zijn laag, want een inkooporder plaatsen doet een afnemer alleen als hij de leverancier goed kent', aldus Krijgsman.



ANALYTICS

De vraag beter voorspellen.

SAS biedt u inzichten en analysekracht om door de hele keten vraag en aanbod naadloos op elkaar af te stemmen. Betrouwbare forecasts zijn de basis voor optimaal voorraadbeheer, kostenbesparingen en tevreden klanten. Zeker weten.

sas.com/nl/forecasting
voor een onderzoeksrapport



THE
POWER
TO KNOW®

'Wie goed is in het regisseren van fysieke goederenstromen heeft ook een goede positie in het regisseren van financiële stromen'

Een interessant concept is een 'tolling agreement'. Dat betekent dat een leverancier de grondstoffen of halffabrikaten bewerkt terwijl ze eigendom zijn en blijven van de afnemer. Denk aan koffieproducenten die koffiebonen zelf inkopen maar door derden laten branden. Ze hoeven de koffiebrander alleen te betalen voor de toegevoegde waarde die hij levert. Een tolling agreement is een eerste stap op weg naar het volgens Steeman ideale scenario: één partij in de keten die de grondstoffen inkoopt en eigenaar blijft, terwijl alle andere schakels alleen betaald hoeven te worden voor de toegevoegde waarde die ze leveren. Dan ontstaat een supply chain finance-house, waarin één partij de rest van de keten financiert. Dat kan een grote inkoopende partij zijn die de grootste kredietwaardigheid heeft en het voordeligst financiering kan krijgen. Ook andere partijen kunnen echter die rol op zich nemen, zoals banken of logistiek dienstverleners die kapitaalcrachtige partijen zoals pensioenfondsen aan zich weten te binden. 'Binnen onderzoeksinstituut Dinalog wordt veel onderzoek gedaan naar cross chain control centers (4C). Deze centers zouden een belangrijke uitvoerende rol in supply chain finance kunnen spelen. Wie goed is in het regisseren van fysieke goederenstromen heeft ook een goede positie in het regisseren van financiële stromen.'

Verspreid georganiseerd

Is het bedrijfsleven in Nederland zich al voldoende bewust van dit soort kansen? Dat verschilt van bedrijf tot bedrijf. Grote bedrijven zoals Philips, Unilever en ASML zijn zich bewust van de kansen en maken al volop gebruik van de mogelijkheden op dit vlak. 'De belangstelling groeit en is met name op gang gekomen rond de kredietcrisis, maar is nog niet eens halverwege van wat het zou moeten zijn. De grote multinationals trekken de kar. Zij lopen op alles vijf jaar vooruit en hebben kritieke massa', vertelt Krijgsman.

Probleem is alleen dat de activiteiten binnen deze bedrijven vaak verspreid zijn georganiseerd, stelt Steeman. 'Inkoop

SUPPLY CHAIN FINANCE-PLATFORMEN

SYNCADA

Voor een snelle en gestroomlijnde uitvoering van supply chain finance maken veel partijen gebruik van een online platform. Veel banken hebben hun eigen platform ontwikkeld. Een voorbeeld is de US Bank, die in 2009 samen met VISA een joint venture heeft opgericht om het platform onder de naam Syncada als onafhankelijk platform in de markt te zetten. 'Op dit moment zijn via Syncada meer dan 20 miljard euro aan transportopdrachten betaald. In totaal gaat het om 25 miljoen transacties', vertelt Harold Bossé, product director EMEA van Syncada.

Syncada is onder andere gespecialiseerd in het verwerken van transportfacturen. Het platform helpt verladers om transportfacturen zo snel mogelijk goed te keuren op basis van vooraf vastgelegde beslissingsregels en workflows. Vervolgens kunnen de transporteurs op basis van die goedkeuring versneld hun geld ontvangen, dat wordt voorgeschoten door banken. 'Transportfacturen zijn vaak complex, denk aan brandstofkosten en dergelijke. Kostenbesparing in het verwerken van dergelijke facturen is een belangrijke drijfveer voor verladers, naast de mogelijkheden voor het optimaliseren van werkkapitaal binnen de supply chain. Niet elk platform is geschikt om transportfacturen te verwerken', aldus Bossé. Hij noemt twee redenen om met supply chain finance te starten. 'De eerste reden is het vergroten van het werkkapitaal, de tweede reden het veiligstellen van de levering. Verladers die ervoor zorgen dat de facturen van transporteurs worden gefinancierd, worden uiteindelijk ook beter bediend.' Door daarvoor gebruik te maken van platforms zoals Syncada kunnen verladers ook hun inzicht in transportkosten vergroten. Ze kunnen zelfs overzichten genereren met de transportkosten per artikel of artikelgroep.

ASYX

Een ander supply chain finance-platform is Asyx, dat is opgericht door Nederlanders maar wereldwijd opereert. 'Ons platform wordt gebruikt door banken om hun klanten supply chain finance-oplossingen te kunnen bieden. Een andere belangrijke doelgroep vormen bedrijven die zelf de touwtjes in handen willen houden en bankonafhankelijk kunnen opereren', vertelt Roel Elshout, CEO van Asyx International. Vaak betreft dat grote multinationals of retailers die geen supply chain finance kunnen bedrijven zonder zo'n platform. 'Een bedrijf als Carrefour krijgt miljoenen facturen per jaar. Dan moet je de afhandeling daarvan wel automatiseren.'

Ook via Asyx kunnen facturen versneld worden goedgekeurd, waarna leveranciers met die goedkeuring naar de aangesloten bank kunnen stappen. 'Het platform genereert zelf een financieringsvoorstel, wat bijvoorbeeld kan betekenen dat de leverancier 99 euro ontvangt in plaats van de gefactureerde 100 euro. Dat is minder, maar daar staat tegenover dat de leverancier geen zestig dagen op zijn geld hoeft te wachten. Als hij akkoord gaat, wordt het geld overgemaakt', legt Elshout uit.

Dankzij de functionaliteit van Asyx kunnen bedrijven supply chain finance inzetten wanneer het uitkomt. 'Misschien heeft een leverancier niet het hele jaar financiering nodig, maar alleen in mei als het vakantiegeld aan de werknemers wordt uitbetaald. Ze kunnen zelf kiezen welke facturen ze eerder of later uitbetaald willen krijgen.'

Behalve in Europa wordt Asyx vooral ook in Azië al veel gebruikt. Supply chain finance is daar populair, bevestigt Elshout. 'Allereerst zijn de banken daar minder hard geraakt door de crisis. Daarnaast gaat het om economieën die snel groeien. Daarvoor is werkkapitaal nodig.'



► 'Waarom zou het bedrijf nog energie steken in het verbeteren van forecasts als de voorraden toch niet meer op de balans staan?'

doet iets, Finance doet iets en Supply Chain doet iets, maar een algehele strategie ontbreekt vaak nog. Supply chain managers zullen uiteindelijk een voortrekkersrol spelen. Hun belangrijkste uitdaging is het realiseren van leverbetrouwbaarheid, en supply chain finance is een interessant instrument om dat te realiseren.'

Volgens Krijgsman kunnen ook de finance-afdelingen binnen bedrijven alvast een stap vooruit zetten. 'Vaak is inkoop en finance wel gecentraliseerd, maar is het ontvangen en uitbetalen van geld nog een lokale aangelegenheid. Waarom is de betalingstermijn voor die ene leverancier in het ene land 90 dagen en in het andere land 30 dagen? Maak dat soort zaken inzichtelijk en verzamel best practices.'

Rijnsdorp stelt dat de verschillende disciplines binnen bedrijven nauwer met elkaar moeten samenwerken. 'SCM en Finance moeten voor elkaar openstaan en elkaar willen versterken. Ze moeten samen zoeken naar mogelijkheden om de supply chain sterker te maken.' Wat volgens hem helpt, is directie en management afrekenen op gemeenschappelijke doelstellingen. 'Als de CFO medeverantwoordelijk is voor de servicegraad en de supply chain manager voor het werkkapitaal, zoeken ze elkaar vanzelf op. In mijn ervaring zijn bedrijven met het Angelsaksisch model daarin ove-



rigens een stuk verder zijn dan bedrijven met het Rijnlandse model.'

Nederlandse banken

Voor Nederlandse banken is het een uitdaging om mee te gaan in de ontwikkelingen op het gebied naar supply chain finance. 'Banken zijn gewend om één bedrijf te financieren, maar worden bij supply chain finance gedwongen om naar de hele keten te kijken. Het gaat nu om financiering van goederenstromen. Binnen de traditionele bankwereld is dat concept lastig over de Bühne te krijgen', heeft Steeman ervaren.

Hij signaleert dat buitenlandse banken zoals Citibank, Deutsche Bank en HSBC zich agressief op deze markt storten. 'Citibank is een belangrijke financier van

THE COOL CONNECTION

In navolging van de S&OP-game The Fresh Connection heeft Involvation Interactive een nieuwe management game ontwikkeld: The Cool Connection. Centraal in deze game staat een producent van persoonlijke verzorgingsproducten. Dit bedrijf komt voor een aantal dilemma's te staan die verband houden met de afhankelijkheden tussen de fysieke en financiële supply chain. Net als in The Fresh Connection wordt de game gespeeld door teams van vier personen, alleen is de rol van vice president operations manager nu vervangen door die van vice president finance. De game kan als in-company training worden ingezet.

Meer info: www.thecoolconnection.org

Philips en speelt dankzij concepten zoals reverse factoring een steeds belangrijke rol in het financieren van de regio rond Eindhoven. Een grote partij zoals Philips kan gunstige financieringsvoorwaarden bedingen, waardoor toeleveranciers hun activiteiten middels reverse factoring voordeliger kunnen financieren dan een lokale huisbankier dat kan.'

Volgens Van Rossum van Deutsche Bank hebben ook Nederlandse banken prima producten ontwikkeld op gebied van supply chain finance voor de lokale markt. 'De grote buitenlandse banken richten zich echter per definitie op de grote bedrijven die al wat meer openstaan voor ontwikkelingen op het gebied van supply chain finance. Deze banken zijn ook uitgerust om dit soort grote projecten wereldwijd te implementeren en uit te voeren. Zeker als het gaat om cross border-projecten, speelt de omvang van het internationale netwerk een rol.'

Op dat laatste hamert ook Krijgsman. 'Bij elk supply chain finance-project gaat het om de vraag in welk land de leveranciers en afnemers zitten en om welke valuta het gaat. Het fysieke netwerk van banken speelt dan een belangrijke rol. Als banken zullen we dan ook moeten leren meer met elkaar samen te werken.'

WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK

Supply chain finance is één van de zes thema's uit het Innovatiecontract Topsector Logistiek dat is opgesteld door het Strategisch Platform Logistiek. Ook binnen onderzoeksinstituut Dinalog bestaan plannen voor onderzoeksprojecten op dit vlak. Expedited payments is het plan voor een demoproject dat als doel heeft om logistiek dienstverleners versneld uit te betalen. Daartoe wordt een standaard ontwikkeld dat ervoor zorgt dat facturen van logistiek dienstverleners op basis van standaard vervoersdocumenten zo snel mogelijk worden goedgekeurd. Het tweede project is een R&D-project waarbij TU Eindhoven samen met grote partijen zoals AkzoNobel, DSM, Unilever, Philips, DHL en Ceva Logistics kijkt naar financieringsmodellen voor eerste-, tweede- en derdelijns leveranciers uit ontwikkelingslanden.

Het eerste concrete wapenfeit is de oprichting van de Supply Chain Finance Community, waarin bedrijven, banken en universiteiten samen proberen om de aandacht voor dit onderwerp te vergroten en de beschikbare kennis te verspreiden.

Meer info: www.scfcommunity.org

