

Van supply chain finance profiteert hele keten

Nu nog mooie toekomstmuziek

Grote bedrijven nemen vaak de regierol op zich om hun supply chain te optimaliseren. Het elimineren van lege kilometers, emissiereductie en schonere brandstoffen staan daarbij hoog op de agenda. Dit rijtje is echter niet compleet. Het kan worden aangevuld met supply chain finance: het optimaal financieren van een keten.

Producten leggen vaak een lange weg af voor ze bij de consumenten thuis in de kast belanden. Neem een pak koffie. De koffiebonen worden gekodt in Midden-Amerika, worden gebrand en gemalen in China, verpakt in Oost-Europa en verkocht op de Nederlandse markt. Dat is een keten met daarin verschillende schakels die allemaal op hoog niveau moeten functioneren om een zo goed mogelijk en toch betaalbaar product in de winkel te krijgen.

Grote bedrijven in die keten nemen vaak de regierol op zich om deze supply chain te optimaliseren. De afgelopen jaren richten zij zich daarbij vooral op duurzaamheid en het optimaliseren van de logistiek. Emissiereductie, schonere brandstoffen en het elimineren van lege kilometers staan daarbij hoog op de agenda van de logistiek managers. Sinds kort kan aan dit rijtje 'supply chain finance' worden toegevoegd.

OPTIMAAL

Michiel Steeman, business developer bij ING, is samen met Iwan van Lankveld, programmamanager bij Dinalog, en Pieter Klapwijk, hoogleraar Supply chain economics aan Nyenrode Business Universiteit, al een aantal jaren bezig om supply chain finance op de logistieke kaart te zetten.

Steeman: 'De kern van supply chain finance is het optimaal financieren van de keten'. Hij legt uit hoe dit werkt: 'Sinds jaar en dag zorgt iedere schakel in de keten voor een eigen krediet-, financierings- en faciliteitenverzekering. Als een verlader iets produceert, betaalt hij dat uit de financiering die hij met een aantal banken heeft afgesproken. De toeleveranciers en de logistiek dienstverlener doen hetzelfde. Allemaal tegen hun eigen afgesproken rentepercentage. Daardoor krijg je diverse aparte geldstromen in de logistieke keten. Supply chain finance beoogt de partijen ook op dit gebied te laten samenwerken om de financieringskosten te verlagen.'

De grootste partij, in de meeste gevallen de verlader, neemt daarbij meestal het voortouw. Hij maakt afspraken met banken om dit te realiseren. Steeman: 'Op die manier wordt produceren in die keten goedkoper. Een schakel hoeft namelijk niet meer afzonderlijk op zoek te gaan naar eigen

geldschieters en hoeft niet meer de hoofdprijs aan rente en aflossing te betalen'. Dat is volgens hem vooral aantrekkelijk voor leveranciers in bijvoorbeeld Azië die daar veel meer rente moeten betalen om een lening te kunnen krijgen. 'Op het moment dat een Nederlandse verlader de financiering regelt voor een Aziatische leverancier, treedt in de supply chain als geheel een enorme kostenbesparing op.'

GARANTIE

Volgens Steeman hoeft in dit model niet met slechts één financiële instantie te worden samenwerkt. 'Een hele keten hoeft niet per definitie door één bank te worden gefinancierd. De verlader geeft per instelling een garantie af dat hij bij een bepaalde leverancier een hoeveelheid producten koopt en de facturen zal betalen. Banken accepteren deze garantie van een grote verlader gemakkelijker dan als het om een kleinere leverancier gaat.'

Op de vraag waarom supply chain finance juist nu zo in de belangstelling staat, heeft Steeman een duidelijk antwoord. 'De kortetermijnaanleiding is liquiditeitskrapte, met direct daaraan gekoppeld gebrek aan kredietwaardigheid van leveranciers waarvan je als verlader afhankelijk bent. Verladere willen hun aanleverlijnen veiligstellen. Uitknijpen van leveranciers geeft die zekerheid niet, samenwerking wel. Verladere moeten dus iets regelen voor de leveranciers.'

De verlader profiteert daarvan volgens Steeman ook zelf. Het leidt op lange termijn tot kostenoptimalisatie. 'Voorheen bereikten verladere op het vlak van ketenoptimalisatie veel door in samenwerking met andere partijen in de supply chain de logistieke stromen efficiënter en duurzamer te maken. Maar nu zien ze dat veel kosten worden veroorzaakt door het gebrek aan samenwerking op financieel vlak. Door de handen ineen te slaan, kan de prijs van een product flink dalen.'

REVERSE FACTORING

Het uiteindelijke doel om de hele keten via het 'supply chain finance'-principe te financieren, is nog lang niet in zicht. Hoogleraar Klapwijk van Nyenrode verwacht dat dit nog wel tien tot twintig jaar



duurt. 'Het ideale scenario is dat een financiële instelling eigenaar wordt van de grondstoffen die door de keten worden gedruwd. De bank leunt dan helemaal op de inkoopgarantie die de verlader afgeeft. Maar dit is toekomstmuziek want daarbij komen allemaal zaken kijken die zich nog helemaal moeten uitkristalliseren. Zo overschrijden de producten verschillende landsgrenzen en wordt er gedurende de tocht door de keten veel meenwaarde aan het product toegevoegd. Daar moeten we met elkaar nog eens uitgebreid naar kijken.'

De eerste stap op weg naar supply chain finance, genaamd 'reverse factoring', is al wel gezet. Van Lankveld van Dinalog legt aan de hand van een fictief voorbeeld uit wat dit inhoudt. 'Een toeleverancier ontwikkelt en levert bijvoorbeeld printplaten voor computers aan een grote producent. Als deze printplaten klaar zijn, worden ze opgestuurd naar de klant. Die betaalt de toeleverancier over het algemeen na dertig dagen. Maar veel grote bedrijven verlangen hun betalingstermijnen naar bijvoorbeeld zestig dagen. Al die tijd staan de printplaten dus op de balans van de toeleverancier. Dat betekent dat deze een heel lange werkkapitaalperiode moet financieren tegen zijn eigen dure financieringsafspraken. Daardoor kan hij in liquiditeitsproblemen raken.'

Om dit probleem op te lossen, past een aantal verladere reverse factoring toe. Van Lankveld: 'Om te voorkomen dat de toeleverancier te lang moet wachten op zijn geld én om zelf het eigen werkkapitaal te optimaliseren en zo lang mogelijk in bezit te blijven van liquide middelen, schakelt de verlader een financieel dienstverlener in, bijvoorbeeld een bank. Die neemt de betalingsverplichting van de verlader tijdelijk over en maakt geld over naar de toeleverancier zodra de verlader diens factuur heeft goedgekeurd. Meestal duurt dat drie tot vijf dagen. Op deze manier heeft de toeleverancier heel snel zijn geld binnen en behoudt de verlader zijn liquide middelen omdat hij de financieel dienstverlener pas na een veel langere periode hoeft terug te betalen. De verlader kan met dat

geld andere nuttige en mogelijke winstgevendende zaken doen'. Ook de bank zelf wordt van deze constructie niet slechter: 'Die krijgt een percentage van het voordeel dat de verlader en toeleverancier op deze manier behalen.'

COMMUNITY

Via zijn werkgever Dinalog hoopt Van Lankveld supply chain finance hoger op de agenda te zetten. 'Dinalog heeft eind vorig jaar, samen met een aantal marktpartijen, een white paper Supply chain finance geschreven. Daarin gaan we dieper in op het belang en de kansen voor Nederland om op dit gebied 'business' te ontwikkelen'. De taakgroep, die het witboek schreef, vormt ook de kern van de zogenoemde Supply chain finance community, een platform dat onder coördinatie van Van Lankveld tot stand wordt gebracht. 'Ik heb een community voor ogen waarbinnen verschillende bedrijven en kennisinstellingen kunnen deelnemen aan diverse workshops, lezingen en andersoortige bijeenkomsten. Zo kunnen ze kennis en ervaringen uitwisselen en wordt samenwerking tussen de betrokken stakeholders gestimuleerd'. Daarnaast wil Van Lankveld een aantal innovatieve samenwerkingsprojecten met bedrijven en kennisinstellingen opzetten. 'Met de projecten richten we ons op partijen die concrete plannen hebben om supply chain finance in hun keten door te voeren. We zijn nu hard aan het werk om een nationaal en internationaal programma op te stellen, dus ik kan helaas nog weinig zeggen over de invulling hiervan.'

Hij hoopt in het tweede kwartaal van dit jaar concreter te kunnen worden. 'Dan wil ik een website lanceren waarop alle informatie is te vinden'. Volgens Van Lankveld zou het het mooist zijn als er naar aanleiding van dit programma iemand opstaat die hiervoor een eigen bedrijf opricht en een soort 'control tower' opzet. 'Dat genereert business en banen en dat is uiteindelijk de bedoeling'.

Overzeese leveranciers moeten vaak veel meer rente betalen om een lening te kunnen krijgen.



MARLEEN VELDHIJZEN