

# Een logische volgende stap

‘Supply chain finance’ is de nieuwe toverspreuk in de wereld van de logistiek. Miljarden euro’s zitten ‘vast’ en kunnen worden losgetrokken met ‘SCF’. Toch is er ook veel argwaan en zijn er veel vragen over financiële constructies die eronder vallen. Daarnaast zien sommigen SCF niet alleen als een financieel instrument, maar juist als een duurzame én strategische innovatie.

door Steven van Aartrijk

Een deel van de logistieke keten wordt geplaagd door de financiële crisis. De banken, die volgens sommigen deels verantwoordelijk mogen worden gehouden voor de economische malaise, zijn momenteel erg voorzichtig als het gaat om het verstrekken van kredieten. De politiek heeft aan de financiële instellingen eisen gesteld, zoals het vergroten van hun financiële buffers. Het heeft ertoe geleid dat de banken minder risico durven te nemen, want al te veel afschrijven op zogenoemde ‘slechte leningen’ kunnen ze er nu niet bij hebben. Als gevolg hiervan is het voor sommige ondernemingen lastig om krediet te krijgen. En als het wordt verkregen, dan is dat soms tegen ongunstige voorwaarden. Daarnaast kampen vooral toeleveranciers en dienstverleners aan grote machtige inkopers zoals technologiebedrijven of detailhandelsconcerns, met nog een andere uitwas van de crisis: er wordt slechter betaald. De grote machtige inkopers zijn in deze moeilijke tijden constant op zoek naar optimalisering van de bedrijfsprocessen om de rendementen op peil te houden. Omdat lenen duur is, rekken zij de betalingstermijnen almaar op. Ze beogen daarmee hun werkkapitaal te verhogen en hun financieringskosten laag te houden.

Niet zelden zadelen ze daardoor hun toeleveranciers of dienstverleners op met een probleem. Die worden namelijk steeds later betaald, maar moeten wel hun eigen rekeningen voldoen, om over de loonkosten nog maar te zwijgen. Om hun uitgaven te financieren, moeten zij nu vaak dure kredieten afsluiten bij de bank.

## Gevolgen

Deze situatie heeft lang stand gehouden, maar begint de laatste tijd te veranderen. Sommige grote inkopers hebben gemerkt dat het ‘uitwringen’ van hun toeleveranciers ook voor hen nadelige gevolgen kan hebben. De economische crisis is voor sommige leveranciers of dienstverleners de nekslag gebleken. Als zij een cruciale dienst of een belangrijk product niet meer kunnen leveren, kan dit voor de grote inkoper opeens ook een probleem worden, want een verstoring van de keten kost hem meestal veel geld. Om deze situatie te voorkomen of hem ten goede te keren, raken partijen steeds geïnteresseerder in een relatief nieuw fenomeen: supply chain finance (SCF). Onder deze term valt een reeks instrumenten waarmee de inkoper zijn leverancier financieel ondersteunt. De belangrijkste en op dit

moment meest gebruikte constructie heet ‘reversed factoring’. Daarbij is er sprake van een overeenkomst tussen de inkoper, de bank van de inkoper en de leverancier en hoeft de leverancier die een product of dienst heeft geleverd, 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. Waar een betaling onder normale omstandigheden wellicht negentig dagen duurt, wordt die periode nu verkort tot enkele dagen. De bank durft dat te doen, omdat in deze constructie de inkoper belooft garant te staan. Voor de snelle betaling rekent de bank aan de leverancier wel een opslag, maar deze kosten zijn voor de leverancier lager dan de kosten die hij zou hebben in de oude situatie, met zijn eigen kredietlijn. Dat komt doordat de rente gebaseerd is op de kredietwaardigheid van de - machtige en grote - inkoper. Het is - om die term maar weer eens te gebruiken - een win-win-winsituatie. De leverancier lift mee op de kredietwaardigheid van de inkoper en krijgt hierdoor niet alleen sneller zijn geld, maar ook tegen lagere kosten. De inkoper geniet het voordeel dat hij verzekerd blijft van leveringen en dienstverlening. Bovendien hoeft hij de bank pas aan het einde van de overeengekomen betalingstermijn (bijvoorbeeld negentig dagen) terug te betalen en houdt daarmee de gunstige werkkapitaalsituatie in stand. De bank op zijn beurt int geld onder weinig risicovolle voorwaarden als gevolg van de garantstelling door de inkoper.

## Potentieel

Daan Poelman, senior consultant bij Deloitte, is een expert op het gebied van reversed factoring en schreef er een uitgebreid rapport over. Volgens hem hebben bij reversed factoring inderdaad meer partijen voordeel. Hij spreekt dan ook van ‘het grote onbenutte potentieel’ dat met deze financieringsconstructie is gemeoid. Bronnen die hij heeft geraadpleegd, geloven dat alleen al in Nederland het benodigde werkkapitaal hiermee met vijf tot twaalf miljard euro omlaag kan worden gebracht. Als de experts financiële voordelen op grotere schaal ramen, stijgen de bedragen helemaal naar duizelingwekkende



Daan Poelman.



Kasper van der Vliet.



Matthew Reindorp.







hoogten. De onderzoekers Hofmann en Belin, auteurs van het boek Supply chain finance solutions, schatten dat het cashflowpotentieel gerelateerd aan import en export door landen die zijn aangesloten bij de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), 1250 miljard euro kan bedragen.

Poelman legt uit dat reversed factoring voor veel inkopers gunstig kan uitpakken, maar dat het niet in alle gevallen voor hen een mogelijkheid is. 'Het heeft te maken met het belang van de ingekochte goederen en de mate van risico's

tiel waar banken nu hun oog op hebben laten vallen.' Volgens Poelman doen banken er dan ook goed aan om razendsnel in te stappen, of het nu gaat om reversed factoring of andere financiële instrumenten. 'Voor hen is het een uitgelezen kans om vaste voet aan de grond te krijgen in de keten. Ze boren zo een nieuwe klantenkring aan en krijgen met hun verworven kennis over de keten een kennisvoordeel. Dit alles leidt tot een groeiend marktaandeel en mogelijkheden tot cross-selling, wat zich vertaalt in rendement. Aan de andere kant is het zo dat banken die niet bewegen,

*'Als de inkoper opeens tegen de leverancier zegt dat ze er via SCF allebei op vooruitgaan, denkt de laatste al gauw dat er een addertje onder het gras zit'*

rondom dit product. Bepaalde grondstoffen bijvoorbeeld kunnen voor de inkoper van cruciaal belang zijn. Om de toeleveranties veilig te stellen en stabiliteit te bewaken in de keten, is er de inkoper veel aan gelegen om zijn zakenpartner via een constructie de helpende hand te bieden. Als de leveranties van weinig strategische waarde zijn, of gemakkelijk te vervangen via een alternatieve aanbieder, zal de inkoper echter minder geneigd zijn om de constructie aan te gaan, tenzij dit op korte termijn duidelijke voordelen biedt, bijvoorbeeld in de kosten.'

Dat bij reversed factoring alle betrokken partijen winnen, kan bovendien niet kloppen. Dat is dan ook niet waar, legt Poelman uit. 'We hebben ook nog de huisbankier van de toeleverancier. Dat is vaak een andere dan de bank van de inkoper. Via reversed factoring lijft de bankier van de inkoper dus een nieuwe klant in, ten koste van de bankier van de leverancier. Dát is dus het grote, onbenutte poten-

hun positie in de keten mogelijk zien verdampen. Zij behouden alleen hun rol als traditionele kredietverschaffer en verzuimen een deel van de SCF-taart te bemachtigen.'

Inmiddels zijn veel banken zich bewust van het strategische belang van supply chain finance. Net als de grote, internationale banken bieden dan ook vrijwel alle grote Nederlandse banken - Rabobank, ING en ABN Amro - op dit gebied hun diensten aan.

Is supply chain finance dus een ongekend succesverhaal, waarbij binnen afzienbare tijd iedereen zal overstappen op deze vorm van financiering? Niet helemaal, zeggen onderzoekers Kasper van der Vliet en Matthew Reindorp van de Technische Universiteit Eindhoven. In de praktijk zijn er namelijk wel degelijk wat horden te nemen, constateren zij. 'Terwijl grote bedrijven veelal de financiële en juridische kennis in huis hebben om een SCF-propositie te doorgronden, reageren kleinere toeleveranciers vaak wantrou-

## Geldstroom droogt op

Supply chain finance kan werkkapitaal losweken dat nu 'vastzit in de keten', zeggen de kenners. Feit is, dat veel ondernemingen vandaag de dag moeilijker aan werkkapitaal komen. De geldstroom droogt op. Daarvoor zijn verscheidene oorzaken.

Ten eerste zijn banken minder kwistig bij het verstrekken van krediet, of het nu gaat om vaste leningen of de rekening courant. Een reden is dat banken door de overheid zijn verplicht meer eigen kapitaal aan te houden. Daardoor is de pot die beschikbaar is voor leningen, kleiner. Daarnaast hebben de financiële instellingen de teugels aangehaald wat betreft het nemen van risico's. Grote kredieten aan grote ondernemingen worden nog wel verstrekt, maar kleinere (mkb-) ondernemingen ondervinden nog altijd dat het lastig is om financiering te realiseren.

De economische crisis zorgt bovendien voor een verslechterde betalingsmoraal. Ruim tweederde van het Nederlandse mkb is ontevreden over het betaalgedrag van klanten, zo bleek dit jaar uit een onderzoek door creditmanagementorganisatie Concredis. Van 460 ondervraagde mkb'ers zag 68 procent klanten een langere betalingstermijn aanhouden dan in 2011. De ondernemers zien het liefst dat klanten zich houden aan een betalingstermijn van dertig dagen of minder, maar de gemiddelde betalingstermijn ligt in de praktijk vijftien dagen later.

Ook een onafhankelijk onderzoek van het Verbond van Credit Management Bedrijven (VCMB) toonde eind vorig jaar aan dat het betaalgedrag steeds slechter wordt. Bijna de helft (45 procent) van de ondervraagde leveranciers ziet het aantal dagen dat een factuur gemiddeld openstaat, nog altijd toenemen. Driekwart (75 procent) denkt dat het de komende tijd alleen nog maar slechter wordt, terwijl een jaar eerder slechts 25 procent die verwachting had, zo toont dit onderzoek aan.

wend of aarzelend. Ze kunnen de mogelijke effecten en risico's en hoe deze het beoogde voordeel kunnen beïnvloeden, vaak niet goed inschatten', vertelt Reindorp. Wat daarin volgens hem een rol van betekenis speelt, is dat veel van deze bedrijven in het verleden altijd de grillen hebben moeten slikken van de machtige inkoper. 'Zij vinden het onbegrijpelijk en verdacht dat zij nu plots een aanbieding krijgen met veel gunstiger voorwaarden. Bij veel toeleveranciers ontstaat bovendien de vrees dat zij daarvoor nog meer in de greep van de inkoper zullen komen.' Van der Vliet ervoer dat in de praktijk. Voordat hij werd aangehouden door de Technische Universiteit Eindhoven, werkte hij bij een groot elektronica-bedrijf. Hij was daar nauw betrokken bij de implementatie van een SCF-programma. 'Ook in dit project was sprake van ongeloof en wantrouwen. Om dat te doorbreken, werd er uiteindelijk benadrukt: je mag er op elk moment weer uitstappen. Dat heeft gewerkt. Het stelde leveranciers gerust', aldus Van der Vliet.

Poelman van Deloitte denkt dat dit veel te maken heeft met de onbekendheid van het concept. 'Als de inkoper opeens tegen de leverancier zegt dat ze er via SCF allebei op vooruitgaan, denkt de laatste al gauw dat er een addertje onder





het gras zit.' Die onbekendheid met SCF is volgens hem dan ook een belangrijk obstakel in de verdere uitrol ervan. Dat geldt overigens niet alleen voor de leveranciers, maar ook voor de inkopers zelf. Uit een onderzoek van Deloitte onder een groep inkopers bleek dat slechts een vijfde bekend is met supply chain finance. Slechts veertien procent was op het moment van onderzoek zelf actief bezig met een of andere vorm van SCF. Redenen die geënquêteerden noemden om niet aan SCF te doen, waren dat de voordelen niet duidelijk

daardoor terughoudend op, maar ook banken, weet Reindorp van TU Eindhoven. 'Er is veel belangstelling, maar niet altijd alle kennis. Per saldo vraagt iedereen zich af of het zich allemaal zal terugbetalen.' De SCF-markt wordt daardoor volgens hem nu nog grotendeels gedomineerd door de grotere banken aangezien zij beter kunnen concurreren op de transactionele kosten. En hoe minder aanbieders, hoe minder er gebruik van wordt gemaakt.' Tot slot denkt Reindorp dat er nog een reden is dat SCF -

*'SCF legt de imperfecties in de keten bloot, waarna er gerichte actie kan plaatsvinden om die weg te nemen'*

genoeg zijn (31 procent), dat er geen reden/noodzaak voor is (31 procent), dat de interne processen daarvoor niet geschikt zijn (28 procent) en dat het te ingewikkeld is (19 procent). Behalve de onbekendheid met SCF, speelt ook mee dat de implementatie ervan intensief en relatief kostbaar is. Voor succesvolle SCF-constructies is een efficiënt transactieproces en een goed werkend IT-platform nodig, waarop facturen snel kunnen worden afgehandeld. Daarnaast zijn investeringen nodig om het kennisniveau van medewerkers op peil te brengen. Niet alleen bedrijven stellen zich

nog - niet de vlucht heeft genomen die sommigen hadden voorspeld. 'Supply chain finance kreeg een boost door de crisis, maar misschien oordelen sommige bedrijven nu dat de malaise grotendeels ten einde is. Mogelijk denken zij: waarom zou ik er dan nog aan doen?' Al met al zijn er dus nog flink wat praktische horden te nemen voor wat betreft SCF en op metaniveau is helemaal nog niet duidelijk wat de consequenties zijn van een almaar uitdijende SCF-business. In theorie worden namelijk straks steeds meer leveranciers financieel gekoppeld aan

## 'Muurtjes afbreken in de keten'

Logistiek is aangewezen als een van de topsectoren in Nederland. Binnen dat kader is supply chain finance (SCF) aangewezen als een van de zes zogenoemde innovatiethema's. Het innovatie-instituut Dinalog is al ongeveer twee jaar bezig om SCF op het netvlies te krijgen bij finance- én supplychainmanagers.

De afgelopen jaren heeft Twan van Lankveld van Dinalog de belangstelling voor SCF zien toenemen. Desalniettemin lijkt het voorsnog op 'zendelingenwerk', zoals hij het zelf omschrijft. 'Voor veel bedrijven zijn de kansen en mogelijkheden van SCF nog onbekend. Daarom is door Dinalog de 'Supply chain finance community' opgericht. Het is de taak van deze community om de bekendheid van

SCF te vergroten en de impact ervan duidelijk te maken. Toch geloof ik dat SCF gezien mag worden als de bekende olievlek die zich steeds meer aan het verspreiden is.' Van Lankveld gelooft niet dat SCF een kortstondige trend is die van het toneel verdwijnt naarmate de economie herstelt en banken weer meer krediet durven te verstrekken. 'De economische crisis heeft uiteraard bijgedragen aan de inzet van SCF-instrumenten gericht op het optimaliseren van werkkapitaal, zoals reversed factoring. De scope van SCF is echter veel breder dan dat.' Bij veel bedrijven die SCF verkennen of toepassen, merkt hij dat zij de strategische potentie ervan zien. 'Het doel daarbij is het verbeteren van de betrouwbaarheid en sta-

biliteit van hun internationale supply chains, zowel ten aanzien van import- als exportketens.' Juist die strategische component heeft de toekomst, zo is de overtuiging van Van Lankveld.

In veel mondiale supply chains bestaan volgens hem grote verschillen ten aanzien van de financieringsmogelijkheden die beschikbaar zijn voor lokale ketenpartners in verschillende landen. 'Een leverancier krijgt in zijn eigen land misschien zeer ongunstige kredietvoorwaarden van zijn eigen bank. Voor een bedrijf in Nederland met toegang tot veel gunstiger financieringsmogelijkheden is het dan strategisch slim om de leverancier de helpende hand te bieden.' Het uiteindelijke doel voor de inkoopende partij is, aldus





statische calculaties, terwijl vele aspecten, zoals de financiële behoefte, toch onzeker zijn. Het voordeel dat SCF oplevert, is daarom ook onzeker. Daarnaast wordt in de calculaties vaak verondersteld dat er geen interactie plaatsvindt tussen operaties en de financiën van het bedrijf.' Door middel van modellen probeert de Technische Universiteit Eindhoven de impact van deze onzekerheden en veronderstellingen te kwantificeren. Van der Vliet: 'We bekijken daarin of bepaalde aannames in deze financiële constructies op de lange termijn houdbaar zijn.'

Een andere 'grotere' vraag is of het wenselijk is dat door SCF een verdere consolidatie optreedt bij de banken. Ofwel, dat steeds meer leveranciers hun huisbank vaarwel zeggen en verder gaan met de bank van de inkoper. Hebben deze 'leidende' banken dan nog de capaciteit de risico's te overzien bij zowel de inkoper als bij alle leveranciers? En boren de banken via SCF wellicht weer een markt aan die vatbaar is voor secularisatie ofwel het verpakt doorverkopen van allerlei kredieten? 'Dat zijn allemaal nog vragen voor de toekomst', aldus Van der Vliet. Hoe die toekomst er ook uitziet, hij is ervan overtuigd dat SCF een rol van betekenis zal blijven spelen. Maar, zo benadrukt hij, financiële instrumenten zoals reversed factoring, zijn slechts een klein deeltje van het veel bredere begrip SCF. 'Wat je zult zien in de toekomst, is dat er in de financiële samenwerking tussen inkoper en leverancier steeds meer sprake zal zijn van maatwerk. Dus gericht investeren in je toeleverancier of dienstverlener.' Voor sommige inkopers kan het volgens hem bijvoorbeeld nuttig zijn om geld vrij te maken voor de researchafdeling van de leverancier. Anderen besluiten bijvoorbeeld om te investeren in de flexibiliteit van de infrastructuur. Van der Vliet: 'Maar er is nog zo veel meer mogelijk. Feitelijk komt het erop neer dat SCF de imperfecties in de keten blootlegt, waarna er gerichte actie kan plaatsvinden om die weg te nemen.' Door die manier van denken, zijn de partijen niet alleen maar gericht op financiële baten, zoals werkkapitaal of rentekosten, maar vertaalt SCF zich ook in operationele voordelen, meent hij. En dat is volgens hem juist de grote

winst die ermee kan worden behaald. 'Als de voordelen zich uiten in de operatie, zoals in een betere service en kwaliteit en een sneller tempo, kunnen de baten van SCF potentieel veel groter zijn dan nu wordt aangenomen.' Juist deze integratie in de keten, de betere samenwerking tussen inkoper en leverancier, wordt door kenners beschouwd als het echte voordeel van SCF en als een volgende, logische stap in de logistieke sector. Door dichter tegen elkaar aan te kruipen, weet je meer van elkaar. Mogelijke problemen die de keten kunnen verstoren, worden zo in de kiem gesmoord. Volgens sommigen is er zelfs sprake van een duurzame trend, waarbij bedrijven samenwerken om - ook bij tegenwind - overeind te blijven. ●

'enkele' machtige inkopers. Deze leveranciers en dienstverleners zijn dan deels afhankelijk van de kredietrating van hun inkoper, terwijl hun onderlinge relatie is gebaseerd op een contract met standaardvoorwaarden. Van der Vliet: 'Niemand kan in de toekomst kijken. In de praktijk worden contractvoorwaarden vaak gebaseerd op

## De voordelen van SCF

Supply chain finance (SCF) levert een win-win-winsituatie op, menen sommigen. EVO Logistiek zette de voordelen van SCF per partij op een rijtje.

### De leverancier

Een groot voordeel van SCF voor de leverancier is dat deze sneller betaald krijgt nadat hij een product of dienst heeft geleverd aan de inkoper. De constructie voorziet er namelijk in dat de bank de factuur overneemt van de inkoper en tot snelle betaling overgaat. Hierdoor beschikt de leverancier sneller over werkkapitaal en dat dikwijls ook nog tegen lagere kosten.

### De inkoper

Een groot voordeel van SCF voor de inkoper is dat deze zelf kan bepalen welke leveranciers hiervoor in aanmerking komen. Hij hoeft SCF dus niet generiek aan te bieden, maar kan de leveranciers kiezen die voor hem - strategisch - belangrijk zijn. Op die manier houdt hij grip en controle over de aanvoer in de keten, zodat toekomstige leveringen gegarandeerd zijn. Onder de regeling houdt de inkoper bovendien het voordeel van een lange betalingstermijn.

### De bank

Een groot voordeel van SCF voor de bank is dat deze een nieuwe klantenkring aanboort. De inkoper is al klant en door SCF worden nu ook zijn leveranciers klant. Het marktaandeel wordt vergroot en het schept mogelijkheden voor cross-selling. Daarnaast loopt de bank weinig risico bij het verstrekken van het krediet, omdat de inkoper garant staat voor de leverancier. Voor banken zijn dit soort veilige investeringen meer dan welkom in deze tijden waarin ze hun buffers moeten aanvullen.

Van Lankveld, dat deze hiermee meer grip krijgt op de keten en zo toekomstige leveranties van bepaalde goederen veilig stelt. 'Het komt neer op muurtjes afbreken in de keten. Dit hele proces vertaalt zich uiteindelijk in een beter eindproduct, en dus in klantwaarde. En uiteraard liggen die kansen niet alleen over de grens maar ook binnen bestaande supply chains in Nederland.'

Het innovatieprogramma biedt mogelijkheden voor bedrijven om met SCF aan de slag te gaan. Inmiddels zijn twee projecten gestart en zijn er nog twee in ontwikkeling. Eén van de lopende projecten is een zogenoemd demonstratieproject. Daarin werken verladers, vervoerders, juristen en accountants samen aan een standaard SCF-contract tus-

sen vervoerder en verlader. Zo'n standaardisering verlaagt de drempel voor kleinere bedrijven, die juist moeilijker toegang tot financiering hebben, denkt Van Lankveld. Daarnaast loopt er een onderzoekstraject waarin wordt gekeken hoe grote multinationals hun relatie met leveranciers in andere delen van de wereld kunnen verbeteren via SCF. Voor Van Lankveld is SCF dan ook veel meer dan een 'reversed factoring'-product voor banken. Sterker nog, de blik van Dinalog reikt voorbij de banken. Van Lankveld: 'De kansen liggen op het gebied van ketenfinanciering, aangedreven door verladers in samenwerking met hun toeleveranciers en dienstverleners.'

## Kritische noot bij SCF

Uit wetenschappelijke hoek is er ook kritiek op sommige constructies bij supply chain finance (SCF). Walther Ploos van Amstel, verbonden aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, uitte in zijn column 'De laatste meter' harde kritiek op 'reversed factoring', een voorbeeld van SCF. Volgens Ploos van Amstel is dit financieringsinstrument niets minder dan een 'prijzige inkooppleister op de wond van de leverancier die steeds later zijn geld krijgt'.

Ploos van Amstel betoogt dat reversed factoring leidt tot een verslechtering van de balans (door extra vreemd vermogen op de balans als gevolg van het bankkrediet) van leveranciers (lees: transporteurs) en hen opzadelt met een daling van kengetallen zoals solvabiliteit. Huisbankiers en accountants van deze leveranciers zouden dus helemaal niet zo staan te springen om dit instrument. Ploos van Amstel concludeert ook dat de financieringsmodellen die banken hanteren, ingewikkeld en risicovol zijn. Hij raadt supplychainmanagers, inkopers en controllers aan zich goed op de hoogte te stellen van deze producten. 'Want', zo zegt hij, 'supply chains zijn geen piramidespel!'.

Volgens de wetenschapper is het beter om te streven naar een betere betaalmoraal. 'Het op tijd betalen van alle rekeningen in Europa levert het Europees bedrijfsleven een financiële impuls van 312 miljard euro op. Daartegen kan geen topsectorenbeleid op.'

In een andere publicatie stelt Ploos van Amstel dat gemiddeld 28 procent van de rekeningen openstaat wegens discussie over levering of kwaliteit van een product. En slechts 10 tot 50 procent van de leveringen zouden in één keer goed gaan. Kasstromen zouden automatisch verbeteren als bedrijven zwakke schakels in het bedrijfsproces identificeren en het voorraadbeheer optimaliseren. Dit kan de nettomarges met wel 2,5 procent verbeteren, aldus Ploos van Amstel.



Twan van Lankveld.