

Verkenning van Supply Chain Finance vanuit logistiek perspectief

In opdracht van NHTV

***Manfred Hoogveld, DPA Supply Chain
Thierry Verduijn, Flow Innovation***

Amsterdam, 7 november 2010

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	State of the art Supply Chain Finance	6
2.1	De voorloper van het moderne SCF: Factoring	6
2.2	Definitie.....	7
2.3	Partijen	7
2.4	Soorten SCF	8
2.5	Hoe werkt het?	9
2.6	Voordelen	10
2.7	Waarom SCF achterblijft	11
3	Ontwikkelvraagstukken	12
3.1	SCF en MKB.....	12
3.2	Data Triggered Finance.....	14
4	Supply Chain Finance en Trade Facilitation	17
4.1	Aangrijpingspunten voor trade facilitation	17
4.2	Trade facilitation en de concurrentiepositie van Nederland	17
4.3	SCF in internationale ketens	18
4.4	Raakvlakken met trade facilitation op gebied van douane/green lanes.....	19
4.5	Raakvlakken met tax-efficient supply chains	22
4.6	Bijdrage aan de concurrentiepositie van de BV Nederland	23
5	Aanbevelingen aan Safefficient.....	25

1 Inleiding

Supply Chain Finance (SCF)

De aandacht voor optimalisatie van de logistieke keten (supply chain) gaat over het algemeen uit naar de integratie van goederen- en informatiestromen. Hoe kunnen we met snellere beschikbaarheid en hogere betrouwbaarheid van informatie de efficiëntie in de keten verbeteren? Financieringsaspecten in de supply chain maken hiervan een minstens zo belangrijk onderdeel uit. Tot op heden beperkt zich dit nog tot het streven om voorraden en het kapitaalbeslag van voorraden door de keten heen te reduceren. Er is nog maar weinig aandacht voor de wijze waarop samenwerking tussen partijen in de logistieke keten kan bijdragen aan het reduceren van het werkkapitaal en de financieringskosten van de goederenstromen zelf.

... is broodnodig in tijden van crisis,

Het vrijmaken dan wel reduceren van werkkapitaal is een belangrijke prioriteit van veel CFO's en supply chain managers. Een aanzienlijk deel van het werkkapitaal zit vast in geleverde producten en diensten die door de afnemer nog niet zijn betaald. Betalingstermijnen van 60 to 90 dagen zijn niet ongewoon. Veel toeleveranciers en logistiek dienstverleners doen daarom een beroep op externe financiering en betalen hiervoor een rentevergoeding die afhankelijk is van hun credit-rating, ofwel hun terugbetalingsrisico. Door de wereldwijde crisis is de druk bij CFO's en supply chain managers om het werkkapitaal en de financieringskosten te reduceren toegenomen. Terwijl inkopers van OEMs trachten hun financierings-behoefte te verminderen door betalingstermijnen te verlengen, trachten toeleveranciers hun financieringsbehoefte te verminderen door zo snel mogelijk hun geld binnen te krijgen. In deze situatie staan vooral de toeleveranciers in het MKB en de logistieke sector onder druk. Het wordt voor hen steeds lastiger om hun bedrijfsactiviteiten te (her)financieren. Banken houden de geldkraan dicht. Het gevolg is dat gezonde bedrijven ineens geen geld meer hebben om materialen in te kopen en bedrijfsmiddelen en voorraden te financieren. De logistieke sector is bijzonder gevoelig omdat deze sector ook als eerste de effecten van de crisis ervaart: de te vervoeren goederenstromen nemen af en de druk op de prijzen neemt toe.

Dit lijkt een uitzichtloze situatie waarin het recht van de sterkste geldt, maar door ketensamenwerking in de financiering van goederenstromen kunnen de integrale kosten in de keten toch omlaag. Door de grote verschillen in credit-rating en de financieringsmogelijkheden van de ketenpartijen (OEMs/verladers, logistiek dienstverlener en toeleveranciers) en omdat elke ketenpartij ieder afzonderlijk zijn financiering regelt zijn goederenstromen in de keten niet efficiënt gefinancierd. Zo zijn de credit-rating en financieringskosten voor een kleine logistiek dienstverlener die werkt voor een grote multinational veel hoger dan die van zijn opdrachtgever. Het risico dat de logistiek dienstverlener zijn geld van de multinational niet krijgt is dus relatief laag, maar toch betaalt hij voor het overbruggen van de betalingstermijn een hoge premie.

... biedt voordelen voor de gehele keten

SCF maakt gebruik van het feit dat een inkopende partij in veel gevallen tegen een lagere risicopremie zijn werkkapitaal kan financieren dan een toeleverancier. Wanneer een financiële dienstverlener weet dat een afnemer de uitstaande factuur van een leverancier zal betalen omdat de afnemer intern de factuur al heeft goedgekeurd, neemt het betalingsrisico af en kunnen de financieringskosten van de toeleverancier omlaag. De financiële dienstverlener kan het bedrag zelfs vervroegd uitkeren aan de toeleverancier waardoor hij zijn financieringsbehoefte kan verminderen. Hoe sneller de factuur kan worden goedgekeurd, hoe groter de voordelen voor de keten.

De Technische Universiteit Eindhoven en DPA Supply Chain hebben op hoofdlijnen een inschatting gemaakt van de impact van SCF voor Zuid-Nederland. Op basis van macro-economische en bedrijfsspecifieke gegevens is een schatting gemaakt van de omvang van het werkkapitaal dat vast zit in supply chains. Ondanks de betrouwbare voorzichtigheid in de schatting van de impact van SCF is berekend dat **jaarlijks ca. 1 miljard € minder werkkapitaal** nodig is die door de bedrijven gefinancierd dient te worden.

Dit levert allerlei concrete voordelen op zoals:

- lagere behoefte aan werkkapitaal financiering bij toeleveranciers en logistiek dienstverleners
- lagere financieringskosten voor verschillende partners in de keten
- cashflow-optimalisatie en betrouwbare financiële huishouding
- financiële ruimte voor nieuwe investeringen, arbeidsplaatsen e.d.
- directe beschikbaarheid van liquide middelen voor toeleveranciers, dienstverleners
- lagere integrale kosten in de gehele keten
- lager risico op faillissement van toeleveranciers en logistiek dienstverleners

... is samenwerken en gunnen

Zoals aangegeven zijn de financiële en maatschappelijke voordelen van SCF groot en dat is de reden waarom veel bedrijven de opties en mogelijkheden om werkkapitaal te reduceren omarmen. Toch komt de ontwikkeling van SCF maar moeizaam op gang. De mogelijkheden en voordelen van SCF zijn bij veel bedrijven nog onbekend. De financiering van goederenstromen is voor veel bedrijven geen core business en daarom een nieuw en complex vraagstuk.

Om SCF succesvol toe te passen zijn minimaal twee ketenpartners nodig en daarbij zijn transparantie en vertrouwen van groot belang. Traditioneel zijn inkopende bedrijven er op gericht de minimale prijs en de maximale betalingstermijn te realiseren, nu moeten deze inkopers zich realiseren dat lagere kosten alleen door samenwerking kan worden bereikt. Men zal de toeleverancier dus een deel van het voordeel van SCF moeten gunnen. In sommige gevallen is er zelfs geen direct financieel voordeel voor de afnemer, maar profiteert hij indirect. Voor de OEMs/verladers geldt dat de investering in SCF pas kunnen renderen als een groot deel van de toeleveranciers wil samenwerken. Juist daarom is het belangrijk dat er partijen zijn die de ontwikkeling en toepassing van SCF faciliteren en de bedrijven helpen de mogelijkheden en voordelen te onderzoeken en partners te vinden om uiteindelijk daadwerkelijk tot samenwerking te komen.

... biedt kansen voor nieuwe business !

SCF biedt ook kansen voor de ontwikkeling van nieuwe business door financieel dienstverleners en service providers van e-facturatie en e-betalingsdiensten. In ketens waarin afnemers, toeleveranciers en logistiek dienstverleners goed samenwerken kan het betalingsproces worden versneld met 'data triggered finance'. Daarbij wordt een factuur goedgekeurd op basis van (logistieke) informatie die vanuit de keten wordt aangeleverd. De keten wordt transparanter, de risico's in de logistieke keten nemen af, financiële processen verlopen sneller en de gehele keten wordt efficiënter. Nederlandse financiële en ICT-dienstverleners kunnen deze dienst gezamenlijk tot ontwikkeling brengen door het integreren van goederen, informatie en financiële stromen.

SAFEFFICIENT versterkt ketens in Zuid-west Nederland

In 2009 is het project Safefficient van start gegaan. Het doel van Safefficient is onder meer een kennis- en expertisecentrum op te richten waarmee de concurrentiepositie van de logistieke sector in de regio Zuid-west Nederland versterkt kan worden door het verbeteren van de afstemming tussen de diverse schakels in de logistieke keten. De regio zet daarbij vooral in op het ontwikkelen en versterken van de regiefunctie op internationale goederenstromen.

... door middel van trade facilitation

Douane-expertise en wetgeving bieden (Zuidwest) Nederland een uitstekende kans. Door het creëren van zogenaamde 'green lanes' vanuit douane/veiligheidsoptiek worden deze goederenketens beter en efficiënter geïntegreerd.

De goederenstroom kan ongehinderd vanuit de regio naar de mainports (export) gaan en vice versa (import). Dat betekent kortere wachttijden in de mainports die vervolgens zorgen voor een meer efficiënte link tussen Rotterdam en het achterland in Zuidwest Nederland. Bovendien wordt veiligheid gewaarborgd. De overdracht en de behandeling van goederen van de ene partner naar de andere ketenpartner zijn betrouwbaar en veilig.

Er liggen ook kansen om de fiscale afhandeling van goederenstromen te koppelen aan financiële (transactie)stromen zoals bijvoorbeeld Europese afhandeling van BTW. De Nederlandse bankensector beschikt over één van de meest efficiënte transactie-infrastructuur. De komst van de Single European Payment Area bezorgt Nederland een kans om een aanzienlijk deel van het Europese betalingsverkeer te gaan aansturen. Het SAFEFFICIENT projectteam werkt een visie op regie voor douane/veiligheid en financiën uit. Via pilotprojecten wil Safefficient de regie verankeren en een Center of Excellence realiseren.

... verkent de synergie tussen SCF en trade facilitation?

Het project Safefficient heeft aangegeven dat het interesse heeft om meer inzicht te krijgen in de links tussen SCF en trade facilitation in brede context: bevorderen van logistieke stromen door vernemen van drempels in logistieke keten op douane en fiscaal/financieel gebied. In de huidige pilots van Safefficient is fiscaal/financiële kant nog onderbelicht gebleven. Safefficient heeft behoefte aan een visie waarin de wijze waarop SCF kan bijdragen aan het optimaliseren en ontwikkeling van de regie functie van logistieke ketens is uitgewerkt. Op basis van deze visie zal Safefficient bepalen hoe in verdere ontwikkeling van Safefficient als kenniscentrum verdere stappen kunnen worden ondernomen om de toepassing van SCF binnen de regio te ondersteunen en aan te jagen.

DPA Supply Chain en Flow Innovation hebben op verzoek van de NHTV als penvoerder van Safefficient en in samenwerking met ControlPay, ING en Rabobank de uitgangspunten en ontwikkeling van SCF beschreven (hoofdstuk 2). Daarnaast zijn een tweetal ontwikkelvraagstukken geïdentificeerd en beschreven (Hoofdstuk 3) waarna de link tussen trade facilitation en SCF uitgewerkt is (hoofdstuk 4). Tot slot zijn aanbevelingen aan Safefficient in Hoofdstuk 5 opgenomen.

2 State of the art Supply Chain Finance

De laatste jaren wordt het belang van supply chain-financiering steeds meer erkend. Met name bij grensoverschrijdende ketens. Dat blijkt ook uit onderzoek van de Aberdeen Group. Zij ondervroegen 400 bedrijven over hun werkkapitaal. 65 procent van de ondervraagde bedrijven gaf aan optimalisatie van het werkkapitaal een hoge prioriteit te geven. Het reduceren van de voorraadkosten werd daarbij als belangrijkste doel genoemd, gevolgd door het reduceren van de tijd dat rekeningen openstaan en het verlengen van de tijd dat schulden uitstaan.

De kern van SCF zoals die de laatste jaren wordt geïntroduceerd bestaat uit het feit dat een financier (bank of andere instantie) de factuur van de leverancier binnen enkele dagen betaalt. Het bedrag wordt gefinancierd op basis van de kredietwaardigheid van de koper en de werkelijke betaaltermijn die wordt overeengekomen. Het is dus een typische "win-win" situatie voor beide partijen. De koper kan zijn cash-flow positie verbeteren doordat hij een langere betalingstermijn kan hanteren. De leverancier krijgt een betere kasstroom en lagere financieringskosten. SCF is de omgekeerde vorm van Factoring.

2.1 De voorloper van het moderne SCF: Factoring

De meeste voorkomende vorm van financiering aan leveranciers, die niet in staat zijn om zelfstandig leningen te verkrijgen op basis van hun financiële situatie, is factoring. Soms wordt dit ook 'debiteuren discounting' genoemd. Factoring kan ook gebruikt worden als bescherming tegen slecht betalende debiteuren. In een factoring deal, wordt de totale debiteuren positie met korting verkocht aan een factoring organisatie ("factor"). Factors zijn vaak, bijna altijd, banken. Leveranciers kunnen sneller hun geld krijgen in ruil voor een percentage van het uitstaande bedrag plus een fee voor de proceskosten.

Er zijn vier elementen te onderscheiden:

- Het door de factor voeren van de debiteurenadministratie van de klant
- Het bewaken door de factor van de onder het contract vallende vorderingen
- Het overnemen door de factor van het kredietrisico van de klant
- De financiering van de klant door de factor op basis van de debiteurenportefeuille.

Vormen van factoring

Factoring kan onderscheiden worden in twee hoofdvormen. Non-recourse factoring en recourse factoring. Het verschil tussen deze beide vormen van factoring is dat bij recourse factoring de factor niet het kredietrisico overneemt.

Recourse Factoring

Recourse factoring omvat drie van de basiselementen van factoring, te weten

- Financiering
- Debiteurenbewaking
- Debiteurenadministratie.

Het verschil met non-recourse factoring is dat het risico van non-betaling, het kredietrisico, van de debiteuren volledig wordt gedragen door de leverancier zelf. De factor financiert de leverancier niet langer dan een vastgestelde periode (in het algemeen 90 dagen) na het opeisbaar worden van de vordering. Indien de vordering niet binnen deze periode wordt betaald zoekt de factor verhaal op de leverancier voor het inmiddels bevoorschotte bedrag.

Non-recourse factoring

De meest complete vorm van factoring is de Non-recourse factoring. In deze vorm bevinden zich alle basiselementen van factoring, derhalve

- De financiering.
- Het dragen van het kredietrisico.
- Het innen van de vorderingen en het voeren van de debiteurenadministratie.

Bij de non-recourse factoring wordt in de overeenkomst vastgelegd welke debiteuren door de factor worden geaccepteerd. Dit houdt in dat de factor slechts het kredietrisico accepteert van de door hem goedgekeurde debiteuren. In deze acceptatie procedure wordt aangegeven welke vorderingen de factor overneemt. In de meeste gevallen wordt per afnemer een limiet vastgesteld van het maximaal aantal over te nemen vorderingen.

Reverse Factoring

Een variatie op factoring is "reverse factoring" waarbij de factor alleen die debiteuren koopt met een hoge kredietwaardigheid van de koper. In deze situatie kunnen leveranciers die veel zaken doen met grote, financieel sterke kopers betere voorwaarden verkrijgen van de factor terwijl ze zelf de verantwoordelijkheid houden over de minder kredietwaardige kopers.

2.2 Definitie

Er doen veel verschillende definities over SCF de ronde. Hieronder staan 2 goede definities die ieder een aantal belangrijke elementen aanstippen:

De volgende definitie komt van *E. Hofmann* en beschrijft SCF als volgt:

"Located at the intersection of logistics, supply chain management, collaboration, and finance, SCF is an approach for two or more organizations in a supply chain, including external service providers, to jointly create value through means of planning, steering, and controlling the flow of financial resources on an interorganizational level. While preserving their legal and economical independence, the collaboration partners are committed to share the relational resources, capabilities, information, and risk on a medium- to long-term contractual basis."

Aberdeen Group definieert SCF (SCF) als:

"a combination of TradeFinancing provided by a financial institution, a third-party vendor, or a corporation itself, and a technology platform that unites trading partners and financial institutions electronically and provides the financing triggers based on the occurrence of one or several supply chain events."

Het overkoepelende doel van SCF is om het werkkapitaal te optimaliseren binnen de gehele supply chain voor zowel de klant(en) als de leverancier(s).

In de huidige situatie waarbij leners problemen met kredietwaardigheid hebben, zijn er meer mogelijkheden door het benutten van klant gedreven programma's waarbij de klant een hogere kredietwaardigheid heeft dan de leverancier. Het is met name interessant voor kleine tot middelgrote bedrijven die zelf geen toegang tot kapitaalmarkt (non-bank funding) hebben.

2.3 Partijen

De volgende partijen zijn te onderscheiden in een Supply Chain:

- de klant (de koper)
- de leverancier
- financier (intern, extern of institutioneel)
- eventueel een dienstverlener

Partijen zijn ook op een ander niveau te onderscheiden:

- Macro-economische actoren (organisaties)
- Micro-economische actoren (of afdelingen, BU's ed.)

Als we kijken naar de micro-economische actoren (of afdelingen) dan is het grootste probleem om de overlappende activiteiten op te lossen, met name de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. De vraag is welke afdeling en op welk hiërarchisch niveau het best de beslissingen en taken op zich kan nemen betreffende het financiële Supply Chain proces.

Typische financiële activiteiten zijn ingericht voor individuele organisaties of onderdelen daarvan. Uitvoering van deze activiteiten in een supply chain omgeving vraagt een aanpassing aan de interorganisatiele verhoudingen. De aanpassingen die benodigd zijn voor een ontwerp van een supply Chain breed performance system worden opgelegd door de invloed van de speciale aspecten die een SCF met zich meebrengt. Een van de belangrijkste aspecten in de dagelijkse supply chain activiteiten betreft het volgen en controleren van betalingen

Vanuit samenwerkingsverband is er sprake van een interessante verschuiving als we kijken naar externe of interne financiering. Normaal gesproken worden financiële bronnen van buiten de organisatie als extern aangemerkt.

Maar een financiële injectie van een samenwerkingspartner is in dit geval geen externe financiering omdat we het samenwerkingsverband als één entiteit bezien. Alleen organisaties buiten de samenwerking leveren externe financiering. Het lijkt alsof dit ingaat tegen de gangbare definitie maar de instrumenten voor externe financiering zijn niet veranderd. Alleen de alternatieven voor interne financiering zijn verbreed in de context van SCF.

2.4 Soorten SCF

Er zijn 3 soorten SCF te onderscheiden:

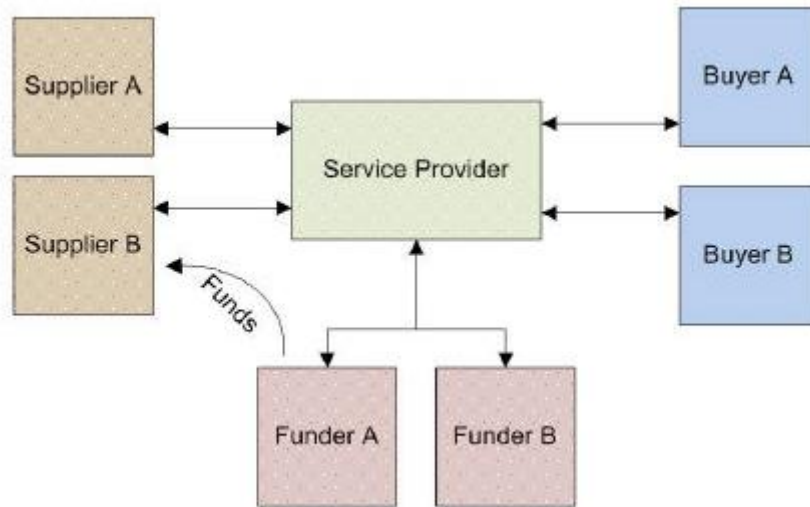
- bank gedreven modellen
- koper (of klant) gedreven modellen
- voorraad financiering

Voorraad financiering bestaat al langer en bestaat uit het aan onderpand geven van de voorraad aan een financier (vaak een bank) en wordt hier buiten beschouwing gelaten aangezien het feitelijk geen samenwerking in de keten vereist tussen leverancier en klant.

De andere twee soorten, nl. de bank – en koper gedreven programma's, bieden dezelfde basisfaciliteiten maar kennen een volledig andere implementatie:

- Een bank gedreven SCF model omvat een bank, een technologie platform, een aantal kopers (klanten van de bank) en een netwerk van leveranciers van die klanten die wel of niet klant van de bank kunnen zijn.
- Een koper gedreven model bevat een of twee kopers, hun leveranciers, een service provider (met een platform) en een of meerdere financiers.

In beide gevallen wordt informatie gedeeld tussen de klanten en de leveranciers waardoor het risico van vroeg betalen aan een leverancier fors wordt teruggedrongen. Sommige kopers zullen een voorkeur hebben voor het koper gedreven model omdat het onafhankelijkheid van een bank garandeert en dus meer concurrentie genereert tussen financiers (banken). Anderen geven de voorkeur aan een bank gedreven model omdat het de relatie met een bank versterkt.



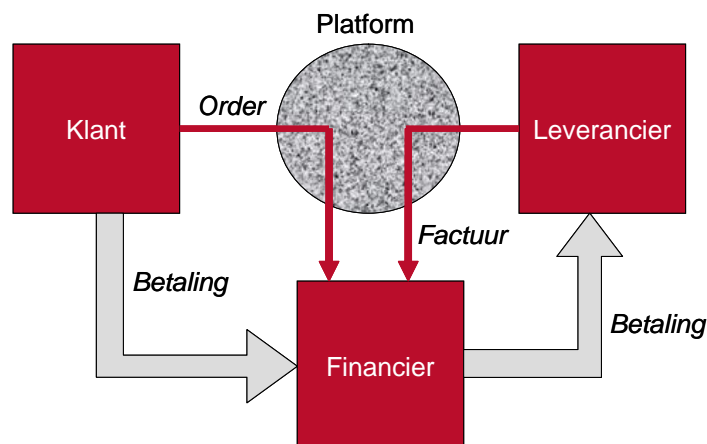
Voorbeeld van een koper gedreven model (Lighthouse BCS)

2.5 Hoe werkt het?

Aberdeen introduceert een belangrijk extra element namelijk een 'platform' dat alle partijen bij elkaar brengt. Zo'n platform kent op z'n minst de volgende activiteiten:

- PO opstellen, goedkeuring, ontvangst
- Goederenlevering en –ontvangst data
- Factuurontvangst
- Factuurmatching, afboeken en goedkeuring
- Betalingsprocessing

De klant keurt de order goed en stuurt die naar het SCF platform en gaat aldus een onomkeerbare verplichting aan. De klant 'verkoopt' vervolgens de order aan de bank tegen een rente waarin een risico opslag zit gebaseerd op het klant risico. Het risico van de opdracht gaat over van de klant naar de bank. Op deze wijze is het bijvoorbeeld mogelijk om vanuit een normale situatie van 60 dagen betaaltermijn, dat de leverancier binnen 5 dagen zijn geld krijgt (tegen lage kosten) en de klant nog steeds pas na 60 dagen betaalt.



De platforms zijn over het algemeen 'proprietary' platforms van een bank of dienstverlener. Maar er komen steeds meer open platforms op de markt van onafhankelijk aanbieders. Vooral nog zijn dit veelal Amerikaanse firma's. Een overzicht van platforms is te vinden in het rapport van Aberdeen Group : 'Technology Platforms for Supply Chain Finance' uit maart 2007. Grote banken als Citi, RBS, HSBC, Deutsche Bank en Banco Santander zijn hier al op ingesprongen. In Nederland staat het concept pas in de kinderschoenen.

Een onafhankelijk of open platform stelt meerdere banken in staat om mee te doen aan een SCF programma van de koper. Vergeleken met proprietary bank technologie programma's geeft een open platform de kopende organisatie de gelegenheid om een op maat gemaakt SCF programma te ontwikkelen gericht op haar eigen doelstellingen en kenmerken van de supply chain. De koper behoudt op deze wijze ook controle over haar eigen SCF programma in plaats van een leidende bank. Dit vergroot niet de mogelijkheden om de kopers doelstellingen te realiseren maar eveneens de snelheid van een SCF programma implementatie.

Een proprietary platform dat wordt beheerd door een bank beperkt een SCF programma tot een bepaalde geografische regio en soorten leveranciers welke de bank wenst te financieren. Een proprietary platform heeft een eenduidige werkwijze met processen die een implementatie van een leverancier vertraagt en leveranciers participatie beperkt.

De Bank of England signaleert zelfs dat onafhankelijke platforms "wenselijk zijn om de markt te vergroten".

2.6 Voordelen

In de White paper van CGI group: " SUPPLY CHAIN FINANCE : A new way for trade banks to strengthen customer relationships" worden de voordelen het best weergegeven:

BENEFITS ACROSS THE SUPPLY CHAIN

BUYER	SELLER	BANK
<ul style="list-style-type: none"> Reduce the cost of goods purchased 	<ul style="list-style-type: none"> Reduce the cost of capital through improved Days Sales Outstanding (DSO) and lower finance costs 	<ul style="list-style-type: none"> Build stronger, collaborative relationships with customers
<ul style="list-style-type: none"> Reduce working capital requirements through improved Days Payable Outstanding (DPO) 	<ul style="list-style-type: none"> Generate flexible, predictable cash flow 	<ul style="list-style-type: none"> Enhance customer retention
<ul style="list-style-type: none"> Enjoy a more stable supply base 	<ul style="list-style-type: none"> Gain access to low-cost finance rates 	<ul style="list-style-type: none"> Increase bottom line by supporting customers' entire supply chain from end-to-end
<ul style="list-style-type: none"> Improve relationships with sellers 	<ul style="list-style-type: none"> Acquire more secure source of Working Capital 	<ul style="list-style-type: none"> Increase reach of Trade Finance organization
<ul style="list-style-type: none"> Improve visibility across the financial supply chain 	<ul style="list-style-type: none"> Gain visibility into the payment process 	<ul style="list-style-type: none"> Expand profile of Trade Finance organization

Een eenvoudig rekenvoorbeeld voor een directe besparing via SCF:

- Klant A koopt producten van leverancier B.
- Klant A heeft rentekosten bij een bank van 1% per maand; leverancier B heeft rentekosten van 1,2% per maand.
- De betaling vindt plaats 1 maand na levering. We gaan er hier gemakshalve van uit dat levering gelijk plaatsvindt na productie.

In een normale situatie moet B 1 maand op zijn geld wachten tegen een rente van 1,2%. Bij een Supply Chain Finance constructie wordt het (lagere) bedrijfsrisico van de klant A gehanteerd waardoor de gedeerde rente van B zakt van 1,2 naar 1%. Uiteraard moet onderling afgesproken worden waar het voordeel valt. Stel een zending van 1Mln euro levert een besparing op van 0,2% over 1 mln. = 2000 euro. Bij een totale jaarlijkse omzet van 100 mln. euro bij een aantal strategische leveranciers loopt het voordeel op tot €200.000. Indien de betalingstermijn in de huidige situatie langer is en het verschil in rente tussen A en B groter loopt het besparingspotentieel nog verder op.

De directe financiële voordelen van SCF zijn beperkt tegenover een batterij van andere mogelijke besparingsmogelijkheden in de Supply Chain. Maar het is wel een methode die nieuw is in het instrumentarium van de CFO en tevens complementair aan de andere methoden. Daarnaast is het tevens een methode die heel veel andere indirecte besparingsmogelijkheden met zich meebrengt zoals verbeterde samenwerking met financiers en belangrijke leveranciers, verbeterde informatievoorziening door de Supply Chain en een verbeterde cash-flow forecast.

2.7 Waarom SCF achterblijft

Ook zal zijn de voordelen van SCF overduidelijk aantoonbaar, toch blijft SCF achter bij de hoge verwachtingen. Hier zijn een aantal redenen voor:

Ten eerste wordt Supply Chain Management door senior management nog steeds gezien als een vorm van back-office activiteit. Maar een beperkt deel van de SCM managers rapporteert aan het hoogste bestuursorgaan in een organisatie en een nog kleiner gedeelte maakt daadwerkelijk daar deel van uit. Daardoor blijft een overzicht van onder andere SCF mogelijkheden onbenut.

Ten tweede spreken SCM professionals niet de taal van hun financiële collega's. Zij missen daardoor de mogelijkheid om de link te leggen tussen de toegevoegde waarde van SCM en de belangrijkste financiële indicatoren.

Ten derde worden beslissingen op het gebied van SCM gemaakt in een vacuüm met incomplete informatie terwijl een strategische en tactische benadering van SCM beslissingen organisatie-breed moet worden toegepast. De voorbeelden zijn legio: bij inkoopbeslissingen, transportkeuzes of aanvullen van de voorraad wordt vaak alleen rekening gehouden met operationele uitgaven.

Tot slot blijkt dat 'gewoon' samenwerken in de operatie al ingewikkeld is en SCF vraagt daar bovenop nog eens meedenken over de schakels heen.

3 Ontwikkelvraagstukken

3.1 SCF en MKB

Juist voor het MKB is SCF interessant:

- Banken zijn terughoudend in het financieren van MKB, daardoor kunnen gezonde bedrijven in de problemen komen door een gebrek aan werkkapitaal. Bedrijven kunnen geen grondstoffen meer kopen of hun personeel betalen, terwijl ze toch winstgevend zijn. Dit speelt vooral voor bedrijven die nu hun financiering opnieuw moeten regelen omdat de huidige financieringscontracten aflopen.
- Het MKB financiert het werkkapitaal tegen hogere risicopremies dan hun grote opdrachtgevers, dus voordelen van SCF zitten juist bij het MKB

Wat zijn mogelijke knelpunten in het introduceren en toepassen van SCF in het MKB:

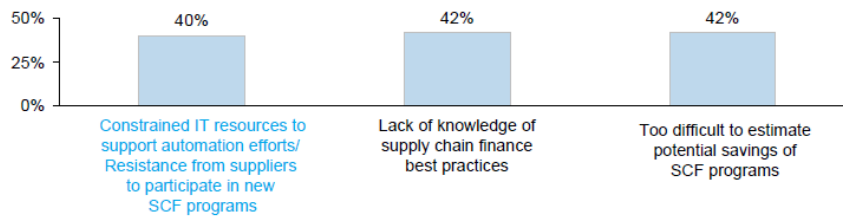
- *Hogere kosten voor OEM:*
Het opzetten en inregelen van SCF is een investering voor de OEM/omkopende partij. De investering bestaat uit het intern stroomlijnen van het goedkeuringsproces van facturen, het maken van afspraken met de betrokken bank en het inrichten van het SCF ICT platform. Om deze investeringen terug te verdienen moet er een voldoende groot inkoopvolume via SCF worden afgewikkeld. Wanneer een OEM SCF met een of enkele grote leveranciers realiseert kan direct met deze leveranciers worden onderhandeld en een contract worden afgesloten voordat er in aanpassingen van systemen en organisatie wordt geïnvesteerd. Bij een voldoende inkoopvolume kan de business case voor de invoering van SCF met een leverancier al positief zijn. Daarmee is het investeringsrisico beperkt voor de OEM. Als SCF voor het MKB wordt ingericht vergt het een enorme effort van de OEM om vooraf afspraken te maken met alle MKB-leveranciers om er zeker van te zijn dat een voldoende groot inkoopvolume gebruik zal maken van het SCF aanbod. De OEM daarom een inschatting moeten maken van de verwachte participatie van MKB-leveranciers aan SCF programma's en grotendeels op eigen risico de investering moeten opzetten.
- *Kennis over financiering bij MKB*
MKB bedrijven profiteren pas van SCF als ze daadwerkelijk hun werkkapitaal verminderen en de lopende financiering van het werkkapitaal kunnen aanpassen. MKB bedrijven moeten voldoende kennis hebben over de financieringsregelingen die ze hebben lopen bij banken of via andere financieringen. Daarbij dienen ook andere off-balance sheet financieringsvormen, zoals leasecontracten, te worden betrokken omdat daarin ook, maar minder zichtbaar, financieringskosten zijn opgenomen. Niet alle MKB bedrijven zijn groot genoeg om deze kennis in huis te hebben en moeten zich laten adviseren door hun bank of onafhankelijke financiële experts. Daaraan kunnen kosten verbonden zijn. Voor MKB bedrijven die niet doorgronden waarom SCF hen voordelen kan bieden, kunnen deze kosten een belemmering zijn om zich op SCF te oriënteren.
- *ICT en organisatie aanpassingen bij MKB*
Wanneer SCF door zeer grote bedrijven worden toegepast zijn de (rente) voordelen groot en kunnen specialisten worden aangetrokken om de noodzakelijke aanpassingen in de informatiesystemen en organisatie door te voeren. Ook het MKB zal intern aanpassingen moeten doen. Immers, op facturen die vervroegd worden uitbetaald wordt een premie ingehouden. Om de betalingen te matchen aan de factuur en om de betaalde premies te boeken als financieringskosten zal (1) een elektronisch bericht verwerkt moeten kunnen worden waarin voor elke betaling informatie is opgenomen over de oorspronkelijke factuur, het ontvangen bedrag en de berekening van de betaalde premie, (2) de financiële administratie moet worden aangepast voor het boeken van de facturen en de betaalde premie. De aanpassingen aan de ICT zal in veel gevallen moeten worden uitgevoerd door de leverancier van het ERP of ander systeem. Het aanpassen van de financiële administratie kan door het bedrijf zelf worden opgepakt.

De bovenstaande bevinden komen ook naar voren in onderzoek van Aberdeen Group (2008), dat niet specifiek gericht is op MKB. Het belangrijkste aandachtspunt in de interne automatisering is het verwerken van de facturen die via SCF zijn betaald.

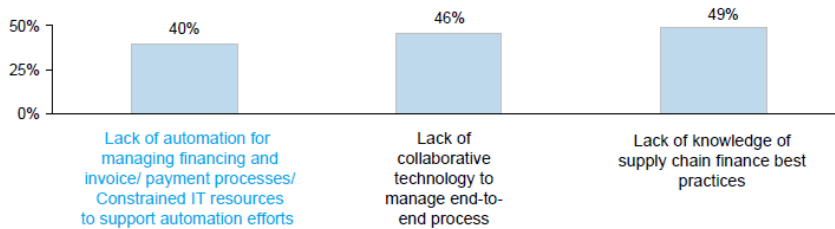
Ook inzicht in goede voorbeelden en het moeilijk kunnen inschatten van de voordelen van SCF zijn belangrijke uitdagingen.

Internal Challenges to Improved SCF

% of Buyer respondents



% of Supplier respondents



Source: "The 2008 State of the Market in Supply Chain Finance" Benchmark Report, December 2007; Aberdeen Group ©2008

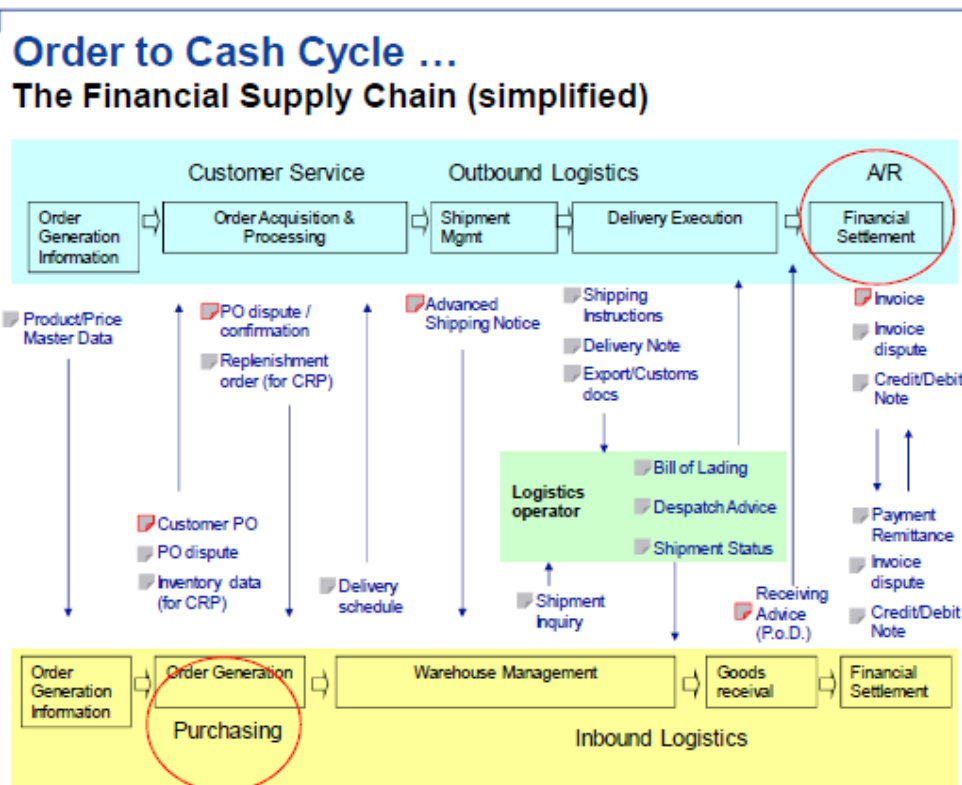


3.2 Data Triggered Finance

Het basis concept van SCF is het vervroegd uitbetalen van facturen die door de koper zijn goedgekeurd. Naarmate de koper de facturen sneller heeft goedgekeurd kan een leverancier meer profiteren van SCF omdat de periode waarover hij tegen de hogere credit rating het werkkapitaal moet financieren kan verkorten. Met Data Triggered Finance worden varianten van SCF aangeduid waarbij het moment waarop de betaling aan de toeleverancier wordt goedgekeurd nog verder wordt vervroegd, bijvoorbeeld direct als de goederen zijn ontvangen in het warehouse van de koper of als de inkooporder wordt geplaatst. Met de term Data Triggered Finance wordt benadrukt dat de betaling plaats vindt op basis van data, namelijk een bericht of opdracht.

Verschillende triggers

In het onderstaande figuur is het inkoopproces van de koper en het leveringsproces van de leverancier weergegeven inclusief de berichten en informatie die aan deze processen zijn gekoppeld. De berichten/informatie kan worden gebruikt om de betaling aan de leverancier te triggeren.



Gustin (2005)¹ onderscheidt zes events in de supply chain die kunnen worden gebruikt voor het initiëren van de betaling aan de leverancier:

¹ David Gustin (2005), Emerging Trends in SCF, http://www.worldtrademag.com/Articles/Trade_general/ada207fc6aaf7010VgnVCM100000f932a8c0_____

- **Trigger #1: Verzenden Purchase Order aan toeleverancier (of order acceptatie van de leverancier)**
“While suppliers desire more offshore funds access, traditionally pre-shipment finance has been seen as a pure supplier responsibility and the local Asian bank domain. There are some banks that are playing in this space using buyer Master Purchase Orders for working capital facilities for key suppliers”.
- **Trigger #2: Work in Progress Payments**
“We found a small number of large (usually regional or global) banks with buyer support programs and Master Purchase Order contracts with medium to large Tier 1 and 2 suppliers who have performed well to contract over many years”.
- **Trigger #3: Vendor Managed Inventory (VMI)**
“Many high tech manufacturers in the 'made to order' business are using Vendor Managed Inventory programs. Lead Logistic Providers and major 3PLs are behind these programs and there will be a growing interest in trigger finance/payment when inventory is pulled from a warehouse”.
- **Trigger #4: Inventory in Transit Financing**
“There are a select few vendors that are going beyond the GT Nexus, Intra and Tradebeam supply chain visibility models to enable international in transit inventory to be funded on a non-recourse basis to emerging market suppliers.”
- **Trigger #5: Proof of Delivery via Forwarder Cargo Receipt (FCR) and other documents**
“As more cargo is exported with electronic messages such as FCRs and advanced shipment notices, there will be more opportunities to develop liquidity off these messages. This trigger remains to be explored and developed”.
- **Trigger #6: Buyer approved Invoices (basisvorm van supply chain finance)**
“This is a post-shipment finance model that basically works like this: Bank provides overseas supplier early payments as financing from buyer accepted invoices. Buyer interfaces their AP or creditor ledgers to the Bank's working capital platform, which makes available to their suppliers approved payables that are both date and value certain”.

Verschuiving van risico's

Het triggeren van betalingen op basis van informatie uit de keten betekent dat de koper geen volledige zekerheid heeft over de levering van de goederen/diensten door de leverancier. Daarmee neemt het risico voor de koper toe en zal ook de bank de zekerheid willen van de koper dat in geval een zending toch niet aankomt of wordt geaccepteerd de betaling, die inmiddels is goedgekeurd, door de koper toch wordt betaald. Om welke risico's gaat het:

- Geen levering door de leverancier door faillissement of andere reden
- Verkeerde kwaliteit/aantallen van de goederen
- Te late levering van de goederen
- Ladingverlies/diefstal/schade tijdens het transport

Toch hoeft het extra risico geen (kostenverhogende) belemmering te zijn voor het toepassen van SCF. SCF is vooral geschikt in recurring business: dat wil zeggen business relaties van langdurige aard met regelmatige transacties tussen de koper en de leverancier. Er is voldoende informatie aanwezig om gezamenlijk de omvang en frequentie van de risico's in te schatten en maatregelen te nemen. De koper kan eventueel te veel uitbetaalde bedragen op foutieve leveringen verrekenen met daaropvolgende leveringen. Schades aan lading of verlies aan lading kan door verzekeringen worden afgedekt. In de leveringscondities kan worden afgesproken voor wiens rekening de schades komen en hoe die onderling worden verrekend.

Ondersteuning door SCF platform

Voor het toepassen van data triggered finance is een informatieplatform nodig dat alle mogelijke statussen in de supply chain verzameld. Deze informatie is aanwezig in de diverse business information systems van de toeleverancier, logistiek dienstverlener of koper. Aberdeen geeft aan dat een SCF platform in meest uitgebreide vorm de volgende componenten bevat:

- PO opstellen, goedkeuring, ontvangst
- Goederenlevering en –ontvangst data
- Factuurontvangst
- Factuurmatching, afboeken en goedkeuring
- Betalingsprocessing

Bij het opzetten van nieuwe concepten is de eerste aanzet om een webbased platform te ontwikkelen waarbij de betrokken informatie direct in de applicatie wordt ingevoerd zoals het opstellen van de purchase order, het goedkeuren, etc. Elk bedrijf maakt zelf de afweging of bepaalde handelingen op een SCF platform of in eigen business systemen wordt uitgevoerd. De ervaringen leert dat grotere bedrijven deze handelingen toch het liefst uitvoeren in hun eigen business informatiesystemen en de informatie via koppelingen/berichten doorzetten naar het platform. Zo zullen bedrijven die in hun ERP systeem het inkoopproces hebben geautomatiseerd het opstellen van de PO intern uitvoeren en uitsturen aan de leveranciers.

Rol van logistiek dienstverleners in Data Triggered Finance

Bij data triggered finance speelt beschikbaarheid van informatie een belangrijke rol. Enerzijds is transparantie over de gehele keten gewenst om risico's te identificeren en te beperken en anderzijds vormt statusinformatie uit de logistieke keten een trigger voor de goedkeuring van betalingen.

Ook statusmeldingen van logistiek dienstverleners en andere partijen in de logistieke keten kunnen daarvoor gebruikt worden. Daarbij spelen ook de handelscondities (Incoterms) een rol. Bijvoorbeeld:

- Status: pick-up van de lading bij de leverancier (bij Ex-Works/af fabriek)
- Status: gate in bij container terminal in land van export (bij Free On Board)
- Status: gate out bij container terminal in land van import (bij CIF)
- Status: delivery van lading bij de koper

Aangezien logistiek dienstverleners in veel gevallen door de leverancier wordt ingeschakeld voor de aflevering van goederen dient er een goede samenwerkingsrelatie tussen de leverancier, logistiek dienstverlener en de inkopende partij te ontstaan. De koper zal voor de goedkeuring van de betaling moeten kunnen vertrouwen op status informatie van een derde partij met wie het zelf geen commerciële relatie heeft. De situatie kan complex worden als leveranciers gebruik maken van een breed palet aan verschillende logistiek dienstverleners met wie afspraken gemaakt moeten worden. Vooral nog verwachten we dat de logistiek dienstverlener alleen een rol krijgt in stabiele langdurige klant-leverancier relaties met een groot inkoopvolume.

4 Supply Chain Finance en Trade Facilitation

4.1 Aangrijpingspunten voor trade facilitation

SCF biedt mogelijkheden aan OEMs en toeleveranciers en, in logistieke termen, aan verladers en logistiek dienstverleners om de behoefte aan werkkapitaal en de kosten van het werkkapitaal binnen de supply chain te verlagen.

Vanuit Safefficient is de vraag hoe SCF kan bijdragen aan de concurrentiepositie van de BV Nederland waardoor het voor OEMs en verladers aantrekkelijk wordt om productie- en logistieke activiteiten in Nederland te vestigen of te behouden en om (de regie van) logistieke stromen via Nederland te laten verlopen en/of te financieren. Daarbij ligt de focus nadrukkelijk op internationale en nog specifiekere intercontinentale logistieke stromen. Indien deze kansen bestaan en worden benut dragen ze bij aan de ontwikkeling van Nederland als regisseur van global supply chains en aan de ontwikkeling van hoogwaardige supply chain diensten.

Waar de kansen voor Nederland moeten worden gezocht wordt in dit hoofdstuk verkend. We positioneren SCF daarom eerst binnen de context van trade facilitation en transactiekosten. Vervolgens geven we aan welke raakvlakken er zijn met de andere aspecten van trade facilitation en met douane-zaken in het bijzonder. Aan het einde van dit hoofdstuk geven we aan welke aangrijpingspunten er zijn om het toepassen van SCF als onderdeel van trade facilitation te ontwikkelen en verder te stimuleren.

4.2 Trade facilitation en de concurrentiepositie van Nederland

De Nederlandse economie valt te typeren als een transactie-economie (den Butter, 2007). Als handelsland vervult Nederland in de wereld een belangrijke functie en internationale handel heeft een belangrijk aandeel in het Bruto Nationaal Product. In veel gevallen bestaat de toegevoegde waarde in Nederland uit bewerking van uit het buitenland ingevoerde goederen, die na bewerking weer aan het buitenland worden doorverkocht. Nederland ontleent zijn sterke internationale positie in handel en dienstverlening (onder andere) aan het vermogen om de transactiekosten van deze handels- en goederenstromen laag te houden. Transactiekosten zijn alle kosten die worden gemaakt bij het tot stand komen en afwickelen van een handelstransactie. In andere woorden gaat het om het 'gedoe' geassocieerd met de inkoop en verkoop van goederen en diensten en van het verplaatsen van de goederen. Voor het behouden van een sterke positie in de internationale handel en in internationale logistieke stromen (via de mainports en achterlandverbindingen) is het van belang een comparatief voordeel in de transactiekosten te behouden.

Transactiekosten bestaan uit verschillende componenten:

- Kosten van de commerciële transactie. Deze kosten bestaan uit het zoeken van leverancier of koper, het sluiten van de transactie en de controle op de naleving van de commerciële transactie. Een belangrijk aspect in het naleven van de transactie is de betaling voor de diensten en goederen. In internationale ketens zijn goederen lang onderweg en met de langere doorlooptijd nemen de risico's, inclusief het betalingsrisico, toe. Tijdens het transport kan de afnemer in betalingsproblemen komen of afzien van de koop omdat hij een betere deal kan maken elders. Bij non-recurrent transactions (bijvoorbeeld eenmalige leveringen) kan het betalingsrisico worden afgedekt met een letter of credit. Daarbij bieden banken de garantie dat de leverancier na verzending of ontvangst van de goederen door de koper daadwerkelijk zal worden betaald. Aan deze garantiestelling zijn wel (transactiekosten) verbonden. Internationale transacties op basis van open account bieden deze waarborgen (en kosten) niet en zijn gebaseerd op vertrouwen tussen de partijen die bij een transactie betrokken zijn. In internationale supply chains met betalingstermijnen die ingaan na levering van goederen moeten leveranciers soms meer dan 180 dagen op hun betaling wachten.

- Kosten voor het organiseren van de supply chain/transport; Bij de kosten voor het organiseren van het transport gaat het niet alleen om de transportkosten zelf, maar ook over de moeite die het kost om de juiste oplossingen en vervoerders te vinden en aan te sturen. Belangrijke aspecten zijn de beschikbaarheid van alternatieven (in routes, modaliteiten en operators), het gemak waarmee een oplossing kan worden samengesteld en geselecteerd, de mogelijkheden voor elektronische berichtenuitwisseling voor afstemming in de keten, etc.. Vanuit de overheid wordt een bijdrage geleverd aan het verminderen van de kosten voor het organiseren van de supply chain/transport door investeringen in achterlandcorridors en in port community systemen zoals Portbase en Cargonaut. Ook het bedrijfsleven kan daaraan bijdragen door samenwerking tussen expediteurs en achterlandvervoerders of logistiek dienstverleners in warehousing en logistieke dienstverleners in Europese distributie die als team snelle en betrouwbare ketens voor verladers kunnen opzetten.
- Kosten voor afwickelen van douane en ander toezicht op de invoer en uitvoer van goederen. De transactiekosten bestaan uit de hoeveelheid tijd en effort die nodig is om alle invoer-uitvoer en toezichtsprocessen te doorlopen en om aan alle formaliteiten te voldoen en uit het aantal dagen dat goederen door de formaliteiten in havens stilstaan in afwachting van de goedkeuring. Nederland heeft internationaal gezien lage transactiekosten op het aspect douane en toezicht. Het aanleveren van informatie aan de Douane is volledig geautomatiseerd en vertraging van de goederenstroom door toezicht in Nederland is zeer beperkt. Desondanks is het aanleveren van de juiste gegevens voor veel bedrijven nog een uitdaging of een grote investering.

Traditioneel wordt onder de noemer Trade Facilitation veel aandacht geschonken aan de laatste twee componenten van de transactiekosten. Dat blijkt onder andere uit de 'Logistics Performance Index' die de World Bank elke drie jaar publiceert. De Logistics Performance Index is een wereldwijd onderzoek waarbij logistieke actoren (verladers en vervoerders) hun mening geven over de logistieke vriendelijkheid van landen waarmee wordt gehandeld en waarvandaan of waartoe goederen worden vervoerd. Deze logistieke actoren hebben diepgaande kennis van de dagelijkse praktijk in de landen waarin ze actief zijn en zijn dus een goede graadmeter voor de actuele stand van zaken. De elementen die binnen de LPI worden onderscheiden zijn:

- Efficiency of the customs clearance process.
- Quality of trade and transport-related infrastructure.
- Ease of arranging competitively priced shipments.
- Competence and quality of logistics services.
- Ability to track and trace consignments.
- Frequency with which shipments reach the consignee within the scheduled or expected time.

De financiering van transacties en het werkkapitaal in internationale supply chains wordt zichtbaar (nog?) niet (of niet meer?) als belangrijk aspect in internationaal beleid en onderzoek naar transactiekosten onderkend. De LPI benoemt de financiële transactiekosten in internationale supply chains niet. In onderzoeken naar kostenstructuur van de supply chains worden meestal alleen onderscheid gemaakt in voorraadkosten of financieringskosten van voorraden. De kosten van het organiseren van internationale supply chains (inclusief de totale werkvoorraad) worden niet zichtbaar gemaakt. Met de visie van de Commissie van Laarhoven dat Nederland moet streven naar de regierol in internationale supply chains kunnen de financiële vraagstukken rondom internationale supply chains worden geagendeerd en kan ook de financiële dienstverlening in supply chains verder worden ontwikkeld.

4.3 SCF in internationale ketens

SCF kan in zowel nationale als internationale ketens worden toegepast. De belangrijkste voorwaarde is het verkorten van de doorlooptijd van goedkeuring van de factuur door de koper, waardoor een bank tegen een lagere risicopremie de goederen gedurende de betalingstermijn van de koper kan financieren. Als SCF wordt gebaseerd op goedgekeurde facturen is binnen Europese supply chains al een grote deel van mogelijke versnelling van de betaling gerealiseerd. Een verdere reductie van het werkkapitaal is mogelijk met data triggered finance waarbij een betaling wordt goedgekeurd als wordt aangetoond dat goederen zijn verscheept of geladen. In Europese supply chains kan de doorlooptijd van een levering variëren van

enkele dagen (wegvervoer) tot een week (short sea - binnenvaart). Daarmee levert Data Triggered Finance relatief weinig op ten opzichte van het verkorten van de betalingstermijn van 60 of 30 dagen tot 2 tot 4 dagen.

In intercontinentale supply chains zijn de doorlooptijden van transport langer dan in Europese supply chains. In intercontinentale supply chains kan de doorlooptijd oplopen tot 4 tot 5 weken. Het benodigde werkkapitaal is daardoor groter en het financieel risico voor de leverancier neemt toe. De leverancier heeft door de lange doorlooptijd een hoger betalingsrisico en loopt ook een groter risico dat de afnemer de order intrekt of wijzigt terwijl deze al onderweg is. Traditioneel kunnen leveranciers deze risico's afdekken met een Letter of Credit. Met een Letter of Credit is het mogelijk dat de goederen door de afnemer al worden betaald als de exporteur/leverancier een factuur en de bill of lading (eigendomsrecht op de goederen) overdraagt aan de bank van de koper/importeur. Daarmee wordt de betalingsrisico's verkort en kan het werkkapitaal worden verlaagd. De leverancier hoeft immers niet te wachten op de aankomst van de goederen, hij krijgt betaald als de goederen zijn verscheept of zijn aangekomen in de haven. De koper weet zeker dat hij de goederen geleverd krijgt, maar heeft nog wel het risico van een onjuiste levering van de goederen. Er zijn diverse varianten van de Letter of Credit waarbij het moment van betalen verschilt. Een Letter of Credit kan slechts dienen als garantie dat voor een bepaalde datum (die ligt na de afgesproken betalingstermijn) wordt betaald. Het nadeel van een Letter of Credit zijn de kosten van het afstemmen van alle documenten door de betrokken banken.

De trend in internationale handel is een groei in het gebruik van Open Account. Door de intensievere samenwerking in supply chains is er bij veel bedrijven minder behoefte om het betalingsrisico geheel af te dekken met een Letter of Credit. Bij Open account vindt de betaling plaats na ontvangst van de goederen door de koper, dus heeft de leverancier de garantie van (vroegtijdige) betaling door de afnemer niet en zal hij het werkkapitaal de gehele doorlooptijd van het transport en ook de afgesproken betalingstermijn moeten financieren. SCF kan net als in Europese supply chains de betaling versnellen en het werkkapitaal verkleinen als de factuur wordt uitbetaald na goedkeuring van de factuur en ontvangst van de goederen door de koper. De bank financiert de transactie op basis van het betalingsrisico van de koper. Dan resteert voor de leverancier het financieren van de werkkapitaal over de doorlooptijd van het transport.

De voordelen van SCF kunnen worden vergroot als de betaling kan plaats vinden op basis van informatie uit de logistieke keten, bijvoorbeeld op basis van de laadbevestiging in de haven (data triggered finance). Daarmee kan een leverancier het beslag op het werkkapitaal nog eens met 20 tot 40 dagen verkorten. Met het naar voren trekken van de betaling nemen ook de risico's voor de koper en de bank van de koper toe: risico op schade aan de lading, risico van verkeerde levering of verkeerde kwaliteit waardoor de koper de lading niet accepteert, niet aankomen van de levering, etc. Dit zijn hele andere type risico's dan de betalingsrisico's waarop SCF is gebaseerd. Om de betaling met beperkt risico voor de bank naar voren te kunnen halen zullen de betrokken ketenpartijen gezamenlijk al deze risico's in kaart moeten brengen en door adequate maatregelen te nemen ze ook moeten minimaliseren. In overleg met de financiële instellingen kunnen de rest risico's worden afgedekt. De financiële instellingen (zoals banken en verzekeraars) hebben daarvoor een breed pallet aan financiële instrumenten. In supply chains waarin door partijen al intensief wordt samenwerkt staan deze analyses meestal al op de agenda. Daardoor kan Data Triggered Finance meeliften op de toenemende aandacht voor het creëren van meer transparantie, het optimaliseren van supply chain processen en beperken van risico's in supply chains. Er moet wel daadwerkelijk sprake zijn van meeliften waardoor Data Triggered Finance op efficiënte wijze kan worden ingevoerd. Voor komen moet worden dat de additionele kosten van de extra waarborgen oplopen richting de kosten van een Letter of Credit.

4.4 Raakvlakken met trade facilitation op gebied van douane/green lanes

Een belangrijke component in de transactiekosten in internationale ketens zijn de kosten van het toezicht door Douane en andere toezichthouders. Het aanleveren van informatie aan toezichthouders en de controles die de toezichthouders uitvoeren op de aangeleverde documenten en goederen leiden tot administratieve kosten en tijdverlies bij bedrijven in de logistieke keten. In het project Safefficient staat het verminderen van de administratieve lasten voor bedrijven en het vergroten van de efficiency van de logistieke keten centraal.

Met de continue groei van de wereldhandel en de groei van internationale goederenstromen is het voor de Douane niet mogelijk om elke individuele zending te controleren. Op dit moment wordt slechts 2 procent van zendingen gecontroleerd (NT 9 april 2010). De aanpak die de Europese Unie heeft gekozen is om de Douane meer inzicht te laten krijgen in de wijze waarop bedrijven hun logistieke processen hebben ingericht. Als blijkt dat ketenpartijen in de wijze waarop zij hun processen organiseren voldoende waarborgen kunnen bieden op het gebied van veiligheid en (fiscale) betrouwbaarheid (voldoende 'in control' zijn) verleent de Douane hen de status Authorized Economic Operator (AEO) en/of Horizontaal Toezicht (HT). AEO en HT bedrijven komen in aanmerking voor vereenvoudigde procedures waardoor de administratieve lasten afnemen, goederen minder worden gecontroleerd en sneller beschikbaar zijn. De Douane kan vervolgens meer middelen inzetten op het controleren van bedrijven en zendingen die niet aan deze eisen voldoen.

Een beperking in het AEO concept is dat het de Douane nog steeds afhankelijk is van aangiften die door bedrijven worden gedaan en ook geen (volledige) zekerheid geeft dat alle partijen in de keten aan dezelfde eisen voldoen als het AEO-bedrijf de goederen invoert of afhandelt in een van de Nederlandse mainports. De Douane wil daarom ook meer zicht hebben op de logistieke activiteiten die plaats vinden in het land van herkomst of tijdens het transport tussen het land van herkomst en Europa/Nederland. Met dit inzicht kan de Douane controleren of in alle schakels van de keten voldoende waarborgen zijn opgenomen voor een 'safe & secure' supply chain. Als de veiligheid en (fiscale) betrouwbaarheid voldoende is geborgd in de totale supply chain wordt gesproken over Green Lanes. In Green Lanes zouden toezichthouders helemaal geen controles op de goederen meer hoeven te uitvoeren omdat alle veiligheidsrisico's door de keten heen zijn afgedekt en door de Douane kunnen worden gemonitord of kunnen worden ge-audit.

Niet alleen voor douane is het creëren van Green Lanes interessant. Uit eindelijk bestaan Green Lanes uit partijen die de supply chain goed hebben afgestemd en onder controle hebben en de risico's op verstoringen hebben geminimaliseerd. Het stroomlijnen van internationale supply chains en het reduceren van risico's en verstoringen komt steeds hoger op de agenda van supply chain managers omdat voorraden in ketens zo laag mogelijk worden gehouden. Om niet in leveringsproblemen te komen moet een keten efficiënt en betrouwbaar zijn en kan een keten zich geen grote verstoringen veroorloven. In nationale en Europese onderzoeksprogramma's wordt daarom gezocht naar synergie tussen publieke en private belangen in een safe & secure supply chain. Daarmee wordt voorkomen dat het bedrijfsleven apart moet investeren in procedures en informatiesystemen om overheden voldoende waarborgen te geven op een veilige en betrouwbare keten. Supply chain finance kan ook in deze ontwikkeling worden meegenomen.

Waar liggen de raakvlakken tussen supply chain finance en douane/green lanes:

- *Risicoanalyse en risicobeheersing*
Zoals aangegeven zijn bedrijven, Douane en financiële instellingen gebaat bij een betrouwbare supply chain zonder verstoringen en risico's. Centraal in zowel het moderne toezicht door de Douane als in supply chain finance staan risicoanalyses. De Douane richt zich daarbij enerzijds op de financiële/fiscale risico's, dat wil zeggen dat de Douane wil weten of de bedrijven de financiële administratie zo goed op orde hebben dat goederen juist worden geclassificeerd en ook de juiste invoerrechten en BTW worden afgedragen. Anderzijds richt de Douane zich op risico's dat er met lading wordt/is geknoeid. Financiële instellingen zullen zich primair richten op de betalingsrisico van de koper, maar bij data triggered finance zal een financiële instelling ook willen weten welke risico's er binnen de supply chain liggen waardoor een levering in gevaar kunnen komen.

Idealiter worden de inspanningen op het gebied van risicoanalyse en beheersmaatregelen zoveel mogelijk gedeeld of integraal aangepakt. Risicoanalyses die bedrijven zelf al op supply chain niveau hebben gemaakt kunnen directe input zijn voor self-assessment voor AEO of Horizontaal Toezicht en vice versa.

Voorbeeld van raakvlakken tussen risicoanalyse SCF en AEO

In de guidelines voor AEO zijn specifieke risico's benoemd die te maken hebben met de logistieke processen en de solventie van het bedrijf (zie TAXUD/2006/1450, 29 juni 2007). Categorieën die ook voor het in kaart brengen van risico's voor data triggered finance zijn:

1. Compliance history as regards customs authorities and other relevant governmental authorities (section 2.2' : als een toeleverancier met enige regelmaat niet in compliance is betekent dat de kans op vertragingen in de keten groter is en dus het risico dat ten onrechte wordt uitbetaald toeneemt.
2. Flow of goods (section 3.4): bij data triggered finance moeten alle factoren die de goederenstroom kunnen verstoren worden geëlimineerd. De toeleverancier en alle logistiek dienstverleners in de keten moeten kunnen aantonen dat ze volledig in control zijn en dat de risico's beheersbaar zijn.
3. Financial solvency (section 4): bij supply chain finance is de financiële positie van de afnemer cruciaal voor het bepalen van het betalingsrisico, maar als door middel van data triggerd finance de betaling al plaatsvindt voordat de goederen bij de afnemer zijn aangekomen, moet ook het scenario dat de zending wordt afgekeurd en de betaling wordt teruggevorderd worden overwogen. In dat geval is de financiële positie van de leverancier ook van belang.
4. Security of the entire supply chain: binnen AEO is het borgen van de integriteit van de zending voor, tijdens en na het transport belangrijk. Dit is ook voor Data Triggered Finance van belang. Immers, als er met de lading geknoeid is brengt dit de keten in gevaar en lopen de bank en de afnemer een hoger financieel risico als de goederen al zijn betaald aan de toeleverancier.

Voorbeeld project

In het 7^e kaderproject Cassandra (pervoerder TNO), dat onlangs is gestart, wordt onderzocht op welke wijze risicoanalyses voor complete internationale supply chains kunnen worden ontwikkeld en hoe de informatie die nodig is om deze risicoanalyses uit te voeren via supply chain platformen kunnen worden verzameld en uitgewisseld tussen ketenpartijen. De primaire insteek is dat bedrijven met deze risicoanalyses op supply chain niveau de keten beter kunnen beheersen en daarmee de efficiëntie en betrouwbaarheid van de supply chain toeneemt. Supply chain finance wordt hierin niet expliciet meegenomen, maar kan daar zeker op aansluiten.

Met inzicht in de synergie in de risicoanalyses voor supply chain management, AEO-HT en data triggered finance kan worden onderzocht in samenwerking met de partners van het Cassandra-project, en het DINALOG-project Cross Chain Supply Chains

- *Transparantie door gehele supply chain*

Een belangrijke voorwaarde voor het end-to-end kunnen beheersen van supply chains is volledige transparantie door de keten heen. Zowel kopers, logistiek dienstverleners, kopers/ontvangers als douane en financiële instellingen die lading financieren of verzekeren hebben belang bij goede informatie uit de keten. Het bedrijfsleven wil betrouwbare planning en statusinformatie uit de keten hebben om de eigen processen efficiënt te kunnen plannen en uitvoeren. Pre-arrival informatie over voorgaande schakels in de keten of juist over opvolgende schakels maakt het mogelijk om efficiënter te werken. De Douane kan met deze informatie risicoanalyses op supply chain niveau uitvoeren. Bij data triggered finance kan informatie uit de keten gebruikt worden om (automatisch) betalingen te goed te keuren als een vooraf gedefinieerde status wordt bereikt. Essentieel voor alle partijen is dat de informatie uit de keten betrouwbaar is. De ontwikkeling van informatiesystemen die volledige transparantie bieden in internationale goederenstromen is volop in ontwikkeling als gevolg van 9/11.

Voorbeeld project:

In de 6^e kaderprojecten Smart Container Chain Management en Integrity worden ketenplatformen ontwikkeld waarbij betrokken ketenpartijen alle informatie over een zending goederen van deur-tot-deur beschikbaar maken. Het betreft enerzijds lading informatie, informatie over de verzenders en ontvangers, de betrokken vervoerders en terminals en alle statusinformatie over de container tijdens het vervoer (positie, temperatuur, etc...). Het doel van deze projecten is om de functionele specificaties van een generiek supply chain platform op te stellen en om standaarden te definiëren voor de interfaces met de verschillende type informatiebronnen. Als de Douane toegang krijgt tot deze platformen beschikt het niet alleen over de informatie over zending (die het nu ook krijgt via elektronische aangifte) maar ook over alle betrokken partijen en de volledige status van de container vanaf het moment van laden. Daarmee wordt het gemakkelijker voor de Douane om hoog risico zendingen te identificeren.

De ontwikkeling van end-to-end supply chain platforms die supply chain management en trade facilitation ondersteunen kunnen ook slim worden ingezet voor data triggered finance. De statusinformatie uit de keten geeft beter inzicht in de operationele risico's in de supply chain en statusberichten kunnen worden gebruikt voort het triggeren van betalingen. Het is zinvol om in samenwerking met de projecten SMART-CM en Integrity te onderzoeken welke mogelijkheden de ontwikkelde platformen bieden voor data triggered finance.

- *Green Lanes*
Green Lanes zijn supply chains waarbinnen de supply chain partners de veiligheid (integriteit) van lading kunnen waarborgen. Een Green Lane kan echter alleen tot stand komen door een structurele samenwerking tussen expediteurs, terminals, rederijen en logistiek dienstverleners en de diverse toezichthouders in zowel het exporterende als importerende land. Alleen in dat geval kan worden gerealiseerd dat goederen niet meer fysiek hoeft te worden gecontroleerd. Op dit moment wordt er samengewerkt door het bedrijfsleven, toezichthouders en de wetenschap om het concept Green Lanes handen en voeten te geven. De Nederlandse overheid werkt samen met China om voor de goederenstroom tussen China en Rotterdam een start te maken met een Green Lane.

Voorbeeld project: Vlaams e-Logistics Platform (Vlaams Instituut voor de Logistiek)
Op 21 mei 2010 is de eerste volle container bij Toyota Parts Centre Europe in Diest, België (TPCE), die via satelliettechnologie opgevolgd werd van vertrek tot bestemming. Deze container vertrok in de haven van Durban (Zuid-Afrika). Ook al ligt in dit project de nadruk op het ontwikkelen van het platform, een tweede belangrijk punt is dat er bilaterale douaneafspraken zijn gemaakt tussen de Belgische en Zuid-Afrikaanse douane waardoor containers in het export en in het importproces niet meer worden gecontroleerd, wat dus tijd- en geldwinst oplevert.

Data Triggered Finance kan mee liften op de ontwikkeling van Green Lanes omdat het gebruik kan maken van de infrastructuur die binnen Green Lanes wordt ontwikkeld.

Conclusie:

De link tussen SCF (en in het bijzondere Data Triggered Finance) en het opzetten van Green Lanes ligt in het belang om door middel van goede samenwerking in de supply chain risico's en verstoringen uit te sluiten en om transparantie te creëren over de gehele keten. Onderzoek en ontwikkeling van data triggered finance kan meeliften op onderzoek en ontwikkeling dat in de genoemde Europese projecten wordt uitgevoerd. De end-to-end supply chain platforms bieden informatie die gebruikt kan worden voor het triggeren van betalingen. De risicoanalyses op supply chain niveau vormen cruciale input voor de afweging of de keten voldoende 'in control' is voor het toepassen van data triggered finance zonder dat daarbij de kosten voor het afdekken van risico's oplopen.

Als supply chain finance alleen wordt toegepast door goedkeuring van de factuur na ontvangst van de goederen dan is er geen functionele synergie in trade facilitation en supply chain finance. Immers, het gehele fysieke importtraject is afgesloten op het moment dat de factuur wordt goedgekeurd. Voor SCF resteert alleen nog het betalingsrisico, maar alle supply chain risico's zijn inmiddels niet meer aan de orde.

Er lijkt ook geen directe synergie te zijn tussen enerzijds SEA/SASP en single window en anderzijds SCF. De beide toezichtconcepten SEA/SASP en single window richten zich geheel op de coördinatie tussen de verschillende toezichthouders (over landen heen en binnen landen). In de kern maken de overheden afspraken over de wijze waarop de toezichthouders samenwerken en op welke wijze informatie aan de overheden dient te worden aangeleverd en binnen de overheid wordt verspreid. Behalve een afname in de verstoringen in de keten door het toezicht leidt invoering van SEA/SASP en Single Window niet tot extra voordelen of synergie in de invoering of uitvoering van SCF.

4.5 Raakvlakken met tax-efficient supply chains

Tax-efficient supply chains zijn supply chains waarbij bij het inrichten van supply chain rekening gehouden is met de verschillen in belastingregimes tussen verschillende landen in Europa en in de wereld. Door de verschillen in bijvoorbeeld vennootschapsbelasting of BTW-regelingen kan het aantrekkelijker zijn om een hoofdkantoor of een distributiecentrum in een bepaald land te vestigen.

SCF en tax-efficient supply chains hebben geen directe raakvlakken. SCF is een financiële dienst die een onderdeel vormt van afspraken tussen private partijen, terwijl tax-efficient supply chains een gevolg zijn van een interactie tussen publieke en private partijen. Voor het toepassen van SCF maakt het niet uit welk belastingregime erop van toepassing is.

Er zijn wel indirecte relaties tussen tax-efficient supply chains en supply chain finance waardoor synergie mogelijk is. De besluitvorming over deze financiële vraagstukken vindt niet binnen distributiecentra zelf, maar vanuit Europese hoofdkantoren plaats. Het bundelen van kennis en expertise op gebied tax-efficient supply chains en supply chain finance in Nederland maakt het voor internationale bedrijven aantrekkelijker om hun hoofdkantoren in Nederland te vestigen.

4.6 Bijdrage aan de concurrentiepositie van de BV Nederland

Hoe kan de ontwikkeling van SCF bijdragen aan versterking van de (logistieke) concurrentiepositie van Nederland? Het directe effect van SCF is het verlagen van de financieringsbehoefte en -kosten in de keten. Een directe effect is dat OEMs/verladers en toeleveranciers/ logistiek dienstverleners daardoor scherper op prijs kunnen concurreren met logistieke ketens in andere landen of een betere marges behalen waardoor er meer financieringsruimte is voor nieuwe investeringen of innovatie. Kortom: SCF versterkt de financiële positie van bedrijven waardoor ze internationaal beter kunnen concurreren. Het is wel van belang om te benadrukken dat SCF alleen mogelijk is als een OEM/verlader SCF initieert en aanbiedt aan zijn leveranciers/logistiek dienstverleners. Het is immers de OEM/verlader die een waarborg afgeeft aan de bank waardoor facturen al door een bank betaald kunnen worden. Zonder medewerking van een OEM kan een toeleverancier of logistiek dienstverlener SCF niet toepassen.

Wanneer SCF in Nederland succesvol kan worden toegepast en goed wordt ondersteund kan het een aantrekkelijk instrument zijn voor alle in Nederland gevestigde importeurs van goederen. In welke mate met SCF een concurrentievoordeel kan worden gerealiseerd is afhankelijk van de snelheid en omvang waarmee Nederlandse bedrijven SCF oppikken ten opzichte van bedrijven in omliggende landen. SCF is in principe een footloose financieringsconcept dat niet gebonden is aan Nederland of aan activiteiten die in Nederland plaatsvinden. Bedrijven in andere Europese landen kunnen dus ook aan de slag met SCF. Het is daarom belangrijk voor de BV Nederland om snel te handelen en de voordelen in Nederland op korte termijn te realiseren.

Wanneer de mogelijkheden om SCF toe te passen in Nederland (en vooral in het MKB) goed zijn ontwikkeld kan het ook een bedrage leveren aan het aantrekken van nieuwe bedrijven (buitenlandse bedrijven die naar Europa importeren) en hun goederenstromen. Omdat het opzetten van SCF met leveranciers voor de OEM een investering vergt moet er voldoende zekerheid zijn dat het inkoopvolume waarvoor SCF wordt opgezet groot genoeg is. Indien gebruik gemaakt van een breder pallet van bedrijven in het MKB wordt het risico voor een OEM/verlader groter omdat op voorhand niet (altijd) zeker is of voldoende bedrijven zullen participeren. Voor de kosten van het opzetten van SCF geldt dat er sprake is van netwerk externaliteiten: indien een groot gedeelte van het MKB bedrijf al over de mogelijkheid beschikt om SCF toe te passen (al is aangesloten op een generiek SCF platform of kan koppelen aan een of meerdere supply chain platforms), kan een bedrijf dat zich in Europa wil vestigen of haar locaties heroverweegt in Nederland sneller de voordelen van SCF realiseren dan elders. Voor grote inkoopaccounts speelt dit niet, OEMs kunnen grote internationale banken inschakelen om een maatwerkoplossing te creëren in samenwerking met de betreffende toeleveranciers.

Niet voor alle bedrijven is OEMs/verladers met import naar Europa biedt SCF voordelen in het financieren van de importtransacties. Het betreft vooral grote multinationals die wereldwijd eigen productieorganisaties en distributie- en verkooporganisaties hebben. De transacties tussen deze verschillende werkmaatschappijen vindt meestal plaats met interne verrekenprijzen. Het toepassen van SCF is weinig zinvol omdat er geen differentiatie is in risico en omdat het totale werkkapitaal van het gehele concern met vershippen van goederen tussen locaties niet verandert maar slechts op andere wijze over de wereld en over werkmaatschappijen is verdeeld. Deze bedrijven kunnen SCF wel toepassen met hun logistiek dienstverleners in Europa, mits het inkoopvolume voldoende groot is.

Nederland kan zich wel onderscheiden door het ontwikkelen van data triggered finance waarbij SCF kan worden gebaseerd op pre-shipment of pre-arrival data uit de logistieke keten. Zoals eerder aangegeven in dit rapport is er synergie met de vooruitstrevende positie die Nederland inneemt op het gebied van douane en toezicht. Indien het Nederlandse bedrijfsleven en overheid gezamenlijk Green Lanes opzetten naar een aantal belangrijke import en exportlanden is ook de samenwerking en infrastructuur aanwezig om data triggered finance op intercontinentale (maritieme) goederenstromen toe te passen. Nederland kan door samenwerking tussen het Nederlandse bedrijfsleven, kennisinstututen en overheden in nationale en Europese onderzoeksprogramma's een kennisvoorsprong opbouwen. Zo kan het Nederlandse bedrijfsleven een concurrentievoordeel opbouwen ten opzichte van omringende landen die geen Green Lane afspraken hebben gemaakt met deze export-importlanden.

Daarnaast kan Nederland zich onderscheiden met specifieke SCF oplossingen voor logistiek dienstverleners. Bij veel multinationals zijn de logistieke kosten maar een klein aandeel van de totale inkoopkosten en daarmee niet de eerste prioriteit bij het toepassen van SCF. Daarnaast blijkt dat het goedkeuren van facturen van logistiek dienstverleners een complex vraagstuk is. Er treden meer dan bij andere inkoopcontracten bijzondere omstandigheden op in de uitvoering van de opdrachten waardoor de kosten anders uitvallen dan vooraf zijn ingecalculleerd. Ook kunnen de afspraken met logistiek dienstverleners verschillend zijn door verschillen in de karakteristieken per land of per bedrijf. Om de financiële positie van logistiek dienstverleners in Nederland en om internationale bedrijven die hun goederen via Nederland (willen) laten lopen, te kunnen laten profiteren van SCF kan SCF worden gecombineerd met freight audit services. Freight Auditors controleren of de factuur die een logistiek dienstverlener heeft opgesteld klopt met de gemaakte afspraken en de tussentijds gemelde afwijkingen. Als de pro-forma factuur is goedgekeurd kan deze direct via een SCF-platform worden betaald, waardoor de financiële positie van logistiek dienstverleners wordt versterkt.

5 Aanbevelingen aan Safefficient

Het doel van Safefficient is onder meer een kennis- en expertisecentrum op te richten waarmee de concurrentiepositie van de logistieke sector in de regio Zuidwest Nederland versterkt kan worden door het verbeteren van de afstemming tussen de diverse schakels in de logistieke keten. Dit expertisecentrum biedt toegang tot kennis op het gebied van het trade facilitation. Deze kennis kan bestaan uit documentatie en tools, best practices, verwijzingen naar afgesloten en/of lopende onderzoeksprojecten, verwijzing naar experts binnen de NHTV of daarbuiten, ondersteuning met studenten, etc.. Het expertisecentrum wil voor het MKB in Zuid Nederland het eerste aanspreekpunt zijn voor alle vragen op het gebied van trade facilitation, inclusief supply chain finance.

Voor de ontwikkeling van kennis en expertise op het gebied van supply chain finance doen DPA Supply Chain en Flow Innovation de volgende aanbevelingen:

- *Ontwikkel tools en instrumenten voor het bewustzijn en belang van werkkapitaal in het MKB*
Het onderwerp supply chain finance en werkkapitaalreductie staat nog nauwelijks op de agenda bij het MKB. Het expertisecentrum kan een stimulerende rol vervullen in de bewustwording binnen het MKB dat op het gebied van werkkapitaal mogelijkheden liggen om de kosten in de supply chain te reduceren door intensievere samenwerking. Vooral kleinere bedrijven zullen behoefte hebben aan kennis om in kaart te brengen hoeveel werkkapitaal zij nu moeten financieren, wat zij daarvoor betalen en welke deel daarvan ze met SCF kunnen besparen.
- *Ontwikkel best practices in SCF samen met financieel dienstverleners/experts*
Omdat SCF in Nederland nauwelijks wordt toegepast is er een sterke behoefte aan concrete praktijk cases en best practices. Het expertise centrum kan initiatief nemen samen met de financiële instellingen en experts om voor verschillende type bedrijven cases en best practices uit te werken. De komende jaren zullen de Nederlandse financiële instellingen verder gaan uitrollen en bestaat de mogelijkheid om de toepassingen en ervaringen te onderzoeken en evalueren. Deelname van het expertisecentrum in het project Supply Chain Finance in het stimuleringsprogramma SII is een eerste stap. De financiële instellingen, kennisinstututen en het expertisecentrum kunnen in aanvullend onderzoek de voordelen en ervaringen van supply chain finance bij verschillende type bedrijven in kaart brengen.
- *Ontwikkel een actieve gebruikersgroep met zowel OEMs als toeleveranciers*
Omdat supply chain finance nog maar weinig wordt toegepast in Nederland en ook nog nauwelijks bekend is bij het bedrijfsleven zijn er nog geen gebruikersgroepen van bedrijven. Het bedrijfsleven kan dus nauwelijks te raden gaan bij collega's die een stapje verder zijn of met het zelfde vraagstuk worstelen. Het expertisecentrum kan hierin voorzien, zeker als er bij het bedrijfsleven behoefte bestaat om kennis- en ervaring uit te wisselen onafhankelijk van een financieel dienstverlener.
- *Volg de ontwikkelingen in SCF*
De ontwikkelingen in SCF wordt gevolgd door een aantal commerciële onderzoeksbureaus. Zij brengen met enige regelmaat een rapportage uit over de voortgang. Een belangrijk bron is The Aberdeen Group. Binnen Nederland zijn ING, DPA Supply Chain, Philips, KPN en ControlPay de bedrijven die de ontwikkeling van SCF trekken.
- *Volg de raakvlakken tussen SCF/data triggered finance en trade facilitation*
De wereld van supply chain finance en het toezicht/douane liggen vooralsnog ver uit elkaar, ook zijn de raakvlakken weldegelijk aanwezig. Om verder onderzoek te doen naar de wijze waarop deze raakvlakken geoperationaliseerd kunnen worden is een bredere succesvolle introductie van supply chain finance in Nederland gewenst. Financiële instellingen zullen hun effort de komende jaren vooral steken in het ontwikkelen van de markt voor SCF in Europa en pas later de mogelijkheden voor data triggered finance aan koppelen. Het expertisecentrum kan (op termijn) een rol spelen om deze werelden aan elkaar te koppelen door het opzetten van enkele verkenningen bij bedrijven in internationale handelsketens die vooroplopen in de wijze waarop ze het toezicht hebben georganiseerd en ook SCF toepassen. Daarbij kan aansluiting gezocht worden bij de lopende Europese projecten Cassandra, In-

tegrity en Smart-CM. In deze projecten zijn het Nederlandse bedrijfsleven, de Nederlandse kennisinstellingen en Douane goed vertegenwoordigd (TU Delft, Erasmus, TNO, Portbase, ECT, Seacon, etc..) Deze bedrijven kunnen als eerste de stap naar data triggered finance maken.