



## KANSEN VAN SUPPLY CHAIN FINANCE VOOR NEDERLAND

White Paper



**DINALOG**  
Dutch Institute  
for Advanced Logistics

## KANSEN VAN SUPPLY CHAIN FINANCE VOOR NEDERLAND WHITE PAPER

Deze White Paper is tot stand gekomen onder regie van Dinalog, in samenwerking met de volgende partners:



*Rabobank*



Inhoudelijk wordt de White Paper de komende maanden verder uitgewerkt met bovenstaande partners in de Supply Chain Finance Community. U bent van harte uitgenodigd om hier als nieuwe partner in te participeren. Neem voor meer informatie contact op met Dinalog ([www.dinalog.nl](http://www.dinalog.nl)).

## INHOUDSOPGAVE

Profiel van de Internationale Supply Chain	3
Definitie van Supply Chain Finance (SCF) en haar positie binnen SCM	4
Internationale Trends in SCF	5
De Nederlandse SCF sector	7
Potentie van SCF	8
SWOT analyse	9
Conclusie	10
Doelstellingen	10
Innovatielijnen en ondersteunende activiteiten	10
Acties voor korte en lange termijn	11
Referenties	12
Appendix I	13
Definities	13
Begrippenlijst	13



## PROFIEL VAN DE INTERNATIONALE SUPPLY CHAIN

Een aantal trends heeft het laatste decennium de complexiteit van hedendaagse Supply Chains en daarmee de uitdaging tot effectief Supply Chain Management vergroot. Hierbij valt te denken aan de toenemende globalisering – wat het Supply Chain netwerk groter en daardoor complexer maakt –, de individualisering van producten (meer varianten, meerdere distributiekkanalen), kortere product life cycles, hogere risico niveaus in de keten en stijgende logistieke kosten. Een belangrijk gevolg van deze toegenomen complexiteit is de behoefte aan transparantie in de Supply Chain, waarbij ketenregie een belangrijke rol speelt, om elementaire processen, risico's en financiële stromen beter te kunnen managen.

Bij ketenregie gaat het om het coördineren en regisseren van goederenstromen (en bijbehorende informatie- en financiële stromen) van grondstofleverancier tot klant, inclusief retourstromen en hergebruik. Optimale afstemming tussen partijen in de keten is daarbij cruciaal: producenten en afnemers, logistieke en financiële dienstverleners, verladers en vervoerders, ICT-providers en beheerders. Optimalisaties in de goederenstroom zijn vooral gericht op het beter benutten van transport- opslag en overslagmiddelen door planning en standaardisatie. Financieringsaspecten maken een belangrijk onderdeel uit van de Supply Chain. Tot op heden beperkt ketenregie zich 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 op financieel gebied tussen partijen in de logistieke keten kan bijdragen aan het reduceren van het werkkapitaal en de financieringskosten van goederenstromen. Daarnaast vragen de ontwikkelingen van ketenregie om meer aandacht voor financiering van voorraden, credit management, aansprakelijkheid binnen de keten en verzekeringen. De recente financiële crisis heeft er zeker toe bijgedragen dat de aandacht voor de financiële aspecten van supply chain management snel is toegenomen.



Internationale onderzoeken hebben al meerdere malen het belang van financieringsaspecten in de Supply Chain bevestigd. Onderzoek van CFO Research Services in 2010 onder Amerikaanse bedrijven, heeft aangetoond dat 66% van de respondenten al gebruik maakt van geavanceerde instrumenten om de supply chain te financieren en 17% hier een start mee gaat maken. Onderzoek in 2011 onder 6000 Europese bedrijven laat zien dat late betalingen en afschrijvingen de laatste jaren zijn toegenomen. Met een gemiddelde betalingsduur van 56 dagen, terwijl de betalingstermijn 30 dagen is, wordt de liquiditeitspositie negatief beïnvloed, beperkt het de mogelijkheden om te investeren en belemmert het de werkgelegenheid.<sup>1</sup> Op tijd betalen van alle rekeningen in Europa zou het Europese bedrijfsleven een financiële impuls van € 312 miljard opleveren. Geavanceerde financieringsinstrumenten kunnen een belangrijke rol spelen in het terugdringen van de betalingsduur met alle voordelen van dien.

Het Topteam Logistiek heeft als ambitie gesteld dat Nederland in 2020 een internationale topositie moet hebben als regisseur van (inter)nationale ketenactiviteiten. Tevens moet het een land worden met een aantrekkelijk innovatie- en vestigingsklimaat voor het verladend en logistiek bedrijfsleven. De ontwikkeling van nieuwe financieringsmethoden in de keten is een van de actiepunten om de positie van Nederland als ketenregisseur te vestigen. Om dit te realiseren zullen overheden, kennisinstellingen en bedrijven gezamenlijk het doel actief moeten nastreven.

<sup>1</sup> Intrum Justitia (2011)

## DEFINITIE VAN SUPPLY CHAIN FINANCE (SCF) EN HAAR POSITIE BINNEN SCM

Supply Chain Finance (SCF) kan worden gedefinieerd als zowel het optimaliseren van financiering tussen bedrijven als het integreren van financiële processen met klanten, leveranciers en logistieke en financiële dienstverleners om waarde te creëren voor alle deelnemende bedrijven <sup>2</sup> (de definitie van de Aberdeen Group is opgenomen in appendix I). Een belangrijke rol speelt de wijze waarop in- en externe samenwerking in de supply chain, met gebruikmaking van (nieuwe) financieringsconcepten, kunnen bijdragen aan het verlagen van het werkkapitaal en de financieringskosten van de goederenstromen.

Op strategisch niveau betekent SCF een veel betere afstemming tussen de interne financiële en logistieke processen en de intensivering van externe samenwerking. De Supply Chain en Finance afdeling binnen organisaties zullen dezelfde taal moeten spreken en elkaar beter moeten leren begrijpen. Binnen veel organisaties wordt de Supply Chain afdeling nog te weinig bij de financiële bedrijfsvoering betrokken en vice versa. Daarnaast zijn er nog andere belanghebbende afdelingen zoals de Treasury-, IT-, Legal- en Inkoopafdeling waartussen effectieve samenwerking vereist is voor succesvolle implementatie van SCF oplossingen. Met betrekking tot externe samenwerking is het bijvoorbeeld van belang dat de Inkoopafdeling van de afnemer en de Verkoopafdeling van de leverancier beide de nieuwe concepten en instrumenten begrijpen en toe kunnen passen.

Op operationeel niveau betreft SCF het optimaliseren van financiële processen in de keten. Door hechtere samenwerking van de vermelde afdelingen en integratie van processen wordt meer inzicht verkregen in de informatie- en goederenstromen en wordt inzichtelijk welke financiering op welk moment nodig is <sup>3</sup>. Bovendien kunnen door zo preventief mogelijk te ageren financiële en operationele risico's beter ge-managed worden en de stabiliteit en flexibiliteit van de keten vergroot worden.



<sup>2</sup> Pfohl & Gomm (2009)

<sup>3</sup> Supply Chain Magazine (2007)

## INTERNATIONALE TRENDS IN SCF

Supply Chain Finance financieringsactiviteiten zijn grofweg in te delen in Supply Chain Finance oplossingen geleid door óf de Leverancier ('Supplier Led') óf door de Afnemer ('Buyer Led'). De 'Afnemer' zal vaak een OEM zijn echter dat hoeft niet persé. Het kunnen ook hogere TIER's in de keten zijn of eindleveranciers die we in de regel niet als OEM's aanduiden, bijvoorbeeld grootwinkel bedrijven. De koper wordt daarom in dit paper aangeduid met 'Afnemer/OEM'.

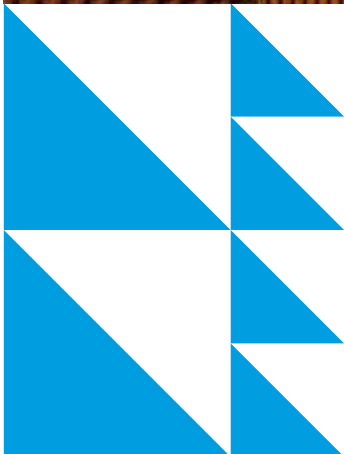
**Bekende en veel gebruikte SCF oplossingen die in de eerste categorie vallen zijn:**

- 'Vendor Managed Inventory (VMI)': een concept waarbij een leverancier de voorraad van de klant beheert
- 'Factoring': een financieringsmethodiek waarbij een leverancier een deel of alle uitstaande facturen verkoopt aan een factormaatschappij en daarmee voorgefinancierd krijgt.

**Voorbeelden van oplossingen die geleid worden door de Afnemer/OEM zijn:**

- 'Reverse Factoring': een financieringsmethodiek waarbij een leverancier een deel of alle uitstaande facturen voorgefinancierd krijgt door een financiële instelling op grond van goedgekeurde facturen. De hoogte van kredietvergoeding is gebaseerd op de kredietwaardigheid van de Afnemer/OEM
- 'Purchasing card': een op cardtechnologie gebaseerd inkoopstelsel dat gebruikt wordt om goederen en diensten met een lage waarde efficiënt te bestellen en te betalen
- 'Buyer driven payables': Een methode waarbij de Afnemer/OEM, al dan niet met inschakeling van een financiële instelling, een eigen programma financiert voor vervoegd betalen van openstaande facturen in ruil voor korting door de leverancier

Deze verschillende Supply Chain Finance oplossingen zijn in de internationale markt aanwezig en dragen bij aan het reduceren van het werkkapitaal, de financieringskosten en de risico's in en van goederenstromen. Veel van de partijen die actief zijn in de keten spelen een rol bij het toepassen van SCF oplossingen. Meest betrokken is de driehoek Afnemer/OEM – Leveranciers – Banken. Ook de Logistic Service Providers (LSP's) kunnen hierin een belangrijke rol gaan spelen, vooral wanneer zij in opdracht grote delen van de supply chains van hun klanten verzorgen. De financiering van de supply chains is nu nog vooral het domein van de banken. Bij verdere ontwikkeling van SCF-instrumenten, waarbij met name juridische aspecten en de handelbaarheid van financieringen beter worden geregeld, zal SCF ook interessant kunnen worden voor investeerders zoals investeringsfondsen e.d. Vooralsnog zijn banken echter het beste toegerust voor de rol van financier van SCF instrumenten. Steeds meer wordt de afhandeling van facturen van LSP's aan Verladers (de koper van logistieke diensten) afgewikkeld door (financiële) dienstverleners. De afspraken, informatie-uitwisseling en controle in die ketens zijn zo goed dat LSP's al betaald worden op het aanbieden van hun facturen zonder dat goedkeuring hiervan door de Verlader nodig is. In feite is dit ook zo'n driehoek als hierboven geschetst maar één die al een stap verder gaat, nl.: betaling op overlegging van facturen die nog niet zijn goedgekeurd. De betrokken financiële dienstverleners beschikken over zoveel gegevens van het logistieke proces en de status van specifieke goederenstromen dat zij risico's heel goed kunnen inschatten en op basis daarvan, zeer verantwoord, hun SCF-diensten zouden kunnen uitbreiden, bijvoorbeeld naar Pre-shipment financing. LSP's hebben dezelfde detailinformatie als de financiële dienstverleners dus ook voor hen liggen er mogelijkheden om, eventueel met partners zoals financiële instellingen



gen, hun werkveld uit te breiden tot in de SCF-dienstverlening. In feite ligt voor spelers zoals banken (of investeerders), financiële dienstverleners en LSP's de weg open om zich te ontwikkelen tot integratoren (of ketenregisseurs) van supply chains en de daaraan gekoppelde financiële stromen. De nieuwe financiële instrumenten hebben platforms nodig waarop de dienstverlening plaatsvindt. We zien nieuwe service providers ontstaan die voorzien in die behoeften.



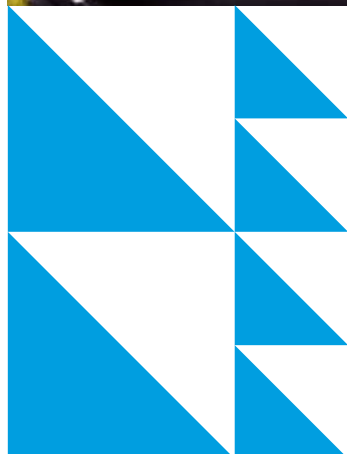
Dat SCF de laatste jaren in internationale context veel onder de aandacht wordt gebracht, geeft aan dat de interesse onder bedrijven groot is. Dit is te danken aan de grote potentie en voordelen die het concept heeft. SCF maakt werkkapitaal vrij dat is opgeslagen in de supply chain. Het is algemeen de verwachting dat de extra financieringskosten die gemaakt moeten worden, meer dan goedgemaakt worden door de snellere beschikbaarheid van liquide middelen en de grotere flexibiliteit die men daardoor krijgt. Tevens wordt verwacht dat door de ontwikkeling en introductie van SCF nieuwe dienstverlenende bedrijven zullen ontstaan en het aantal arbeidsplaatsen per saldo en de gemiddelde toegevoegde waarde per arbeidsplaats zal toenemen. Bedrijven zijn massaal op zoek naar methoden om hun liquiditeitspositie te verbeteren. Recent onderzoek in de Verenigde Staten heeft uitgewezen dat bij 80% van de onderzochte bedrijven aandacht voor het verlagen van het werkkapitaal en bij meer dan 70% het versterken van leveranciersrelaties belangrijke onderdelen zijn van de groeiplannen. Versterking van leveranciersrelaties is van belang voor het creëren van een stabiele Supply Chain waarin kopers en leveranciers nauw samenwerken om gezamenlijk sterk en flexibel te zijn. Dit is nodig om snel in te kunnen spelen op veranderingen in de vraag van de dynamische omgeving waarin ze werkzaam zijn. SCF kan hierin een essentiële rol vervullen.<sup>4</sup>



Door de snel groter wordende ICT mogelijkheden neemt de beschikbaarheid van informatie, en de mogelijkheid deze met elkaar te delen, in de keten toe. Hierdoor ontstaan nieuwe SCF oplossingen waar al door de voorlopers in internationale context – de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Scandinavië – gebruik van wordt gemaakt. Deze ontwikkeling werd recent nog versneld door de negatieve economische omstandigheden waardoor het belang van werkkapitaal en liquiditeit nog verder is toegenomen.

Allereerst nemen we een verschuiving waar van Post Shipment Financing, waarbij leveranciers worden voorgefinancierd nadat de factuur door de koper is goedgekeurd en goederen zijn getransporteerd, naar Pre Shipment Financing. Hierbij worden leveranciers voorgefinancierd op basis van bijvoorbeeld een inkooporder. Dit brengt echter voor de financiële instellingen extra risico's met zich mee omdat de goederen nog niet getransporteerd en geleverd zijn.

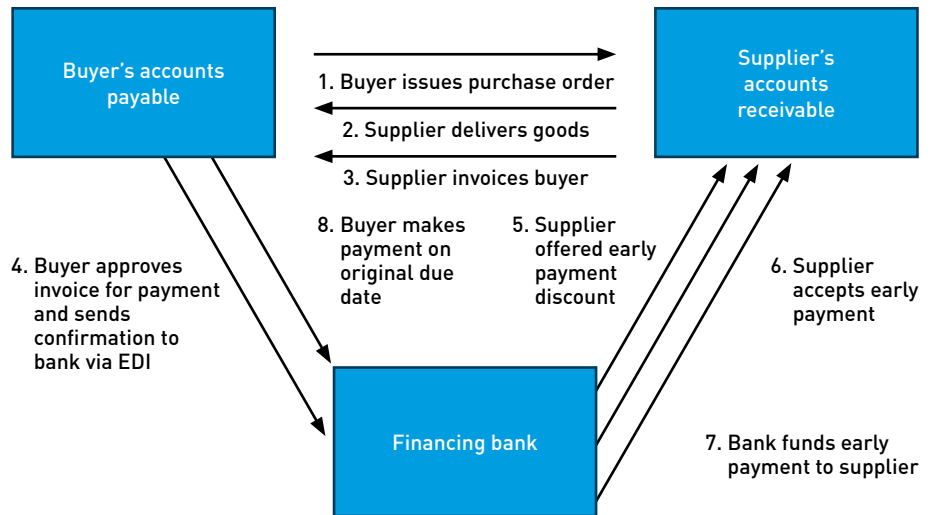
Daarnaast richten verdere technologische ontwikkelingen zich op verregaande integratie van alle partijen in de financiële Supply Chain om de transparantie in de keten te vergroten. Het creëren van een open SCF platform waarin meerdere financiële instellingen en bedrijven zijn betrokken wordt nog maar mondjesmaat toegepast. Deze ontwikkelingen zullen zich in de toekomst naar alle waarschijnlijkheid ook in Nederland gaan voltrekken, mits er actieve samenwerking plaatsvindt tussen bedrijven, kennisinstellingen en de overheid.



<sup>4</sup> CFO Research Services in collaboration with PrimeRevenue (2010)

## DE NEDERLANDSE SCF SECTOR

In Nederland is van het pallet aan Buyer Led SCF instrumenten eigenlijk voornamelijk Reverse Factoring (RF) in gebruik hoewel nog erg beperkt. Op het gebied van Supplier Led SCF kennen we vooral het al langer gebruikte VMI en Factoring die echter nog vrijwel niet geïntegreerd zijn over de keten. De sterkste partijen in de keten, banken met specifieke sectorkennis en onafhankelijke partijen die beschikken over veel informatie uit de keten, kunnen op dit punt een belangrijke rol spelen.



### Reverse Factoring in actie.

Uit "Supply Chain Finance, releasing working capital in the supply chain."

Met behulp van Reverse Factoring – de meest recent aangeboden SCF oplossing in Nederland – kunnen verschillende bedrijven in de keten hun werkkapitaal financieren op basis van de kredietwaardigheid van de grootste partij. Door ketensamenwerking in financiering en een efficiënte organisatie van betalingsprocessen (factureren en betalen) kunnen de financieringskosten in de keten worden gereduceerd. Reverse Factoring is een eerste stap richting optimalisatie van financiering van Supply Chains. Het versterkt niet alleen de lange termijn relaties in de keten maar levert ook concrete voordelen op voor alle betrokken partijen. De voordelen voor de leveranciers bestaan uit verlaagde financieringskosten, het reduceren van de variabiliteit in cash-flow en het vrijmaken van werkkapitaal dat hierdoor gebruikt kan worden voor nieuwe investeringen om groei te bewerkstelligen.

De voordelen voor de koper vertalen zich in het versneld vrijmaken van werkkapitaal, het versterken van de Supply Chain door de aanwezigheid van financieel gezonde leveranciers en verbeterde leveranciersrelaties. Banken halen business uit Reverse Factoring doordat ze meerdere leningen kunnen verstrekken tegen een lager risico. Voor banken is het een serieuze markt in ontwikkeling met een positieve business case. Er kan gesteld worden dat de integrale kosten voor de deelnemende partijen door RF worden verlaagd en de relaties tussen de aanwezige partijen worden versterkt hoewel verder onderzoek hieraan een degelijke onderbouwing zal moeten leveren. Duidelijk is dat er dus sprake is van een win-win-win situatie. RF heeft echter alleen zin wanneer de verhoudingen in de keten zodanig zijn dat de leverancier kan profiteren van de betere kredietwaardigheid van de Afnemer/OEM en de omzetten voldoende groot zijn om de investeringen in RF te rechtvaardigen.

Dat het vrijmaken van werkkapitaal door versnelde betalingen essentieel is voor veel bedrijven wordt nog eens bevestigd door onderzoek van Intrum Justitia in 2011. Het onderzoek wijst uit dat de Nederlandse Overheid en bedrijven er gemiddeld





respectievelijk 47 en 43 dagen over doen om hun rekeningen te betalen. Dat is ruimschoots langer dan de standaard betalingstermijn van 30 dagen en is een absolute bedreiging voor veel bedrijven.

De Technische Universiteit Eindhoven en DPA Supply Chain hebben in 2010 eerste inschattingen gemaakt van de impact van Supply Chain Finance voor Zuid-Nederland. Op basis van macro-economische en bedrijfsspecifieke gegevens is een raming gemaakt van de omvang van het werkkapitaal dat vast zit in Supply Chains. Daar komt uit dat er € 1 à 2 miljard werkkapitaal vrijgemaakt zou kunnen worden. Let wel: Het gaat hier om een eerste grove schatting. Er is nog veel onderzoek nodig om dusdanig betrouwbare kwantitatieve gegevens te verzamelen waaraan met voldoende zekerheid conclusies en verwachtingen kunnen worden verbonden.



Enkele grote Nederlandse ondernemingen hebben al de eerste stappen gezet op het gebied van Supply Chain Finance en melden duidelijke verbeteringen in het beslag op werkkapitaal en verbeterde leveranciersrelaties. Sommige grote Nederlandse banken zijn al actief in het ontwikkelen van de markt en van SCF-instrumenten. Hierbij valt te denken aan het ontwikkelen van platforms om SCF te ondersteunen en het faciliteren van informatiestromen die vooraf gaan aan factuurgoedkeuring. Bovendien stimuleren verschillende ontwikkelingen zoals meer technische mogelijkheden, het overtuigd zijn van de noodzaak van een integrale ketenbenadering en focus op werkkapitaal beheer door de top van bedrijven, SCF verder. Hoewel de voordelen van SCF groot zijn, moet opgemerkt worden dat in het algemeen de toepassing in het Nederlandse bedrijfsleven nog maar traag op gang komt.

## POTENTIE VAN SCF

Zoals aangegeven zitten er aan Supply Chain Finance voor de partijen in de keten veel voordelen. Het zal de winstgevendheid en concurrentiepositie van Nederlandse bedrijven op (inter)nationaal niveau verbeteren. Echter, hoe groot de werkelijke potentie is voor een keten is sterk afhankelijk van het type onderneming en de markt waarin geopereerd wordt, waarbij de mate van concurrentie, betrouwbaarheid van partners en kredietwaardigheid van koper en leverancier belangrijke factoren zijn. Enkele sectoren die erg geschikt zijn voor SCF zijn de detailhandel, de automotive sector, de high-tech, de food en agri en de 'maak industrie' ook wel verwerkende industrie genoemd<sup>5</sup>. Tevens zal SCF in potentie grote voordelen kunnen opleveren in de service logistiek. Door de lange tijdshorizon (life cycle support) kunnen de kosten hoog oplopen. Hier kunnen slimme financieringsconstructies evidente voordelen bieden. Naast de voordelen voor de deelnemende partijen in de Nederlandse markt biedt SCF een kans voor nieuwe diensten in een (inter)nationale context. Er moeten diensten worden ontwikkeld voor het delen van factuurinformatie, SCF platforms (ICT) moeten worden ontwikkeld en SCF programma's, inclusief de vereiste juridische structuren, moeten worden geïmplementeerd. Deze activiteiten leiden tot nieuwe diensten waarmee hoogwaardige banen worden gecreëerd. Bovendien ontstaan door de toepassing van SCF oplossingen nieuwe rollen. Denk hierbij aan financiële ketenregisseurs en integratoren die diverse samenhangende vormen en mogelijkheden van financiering van de supply chain aan kunnen bieden. Dit zou een rol kunnen zijn voor banken maar ook partijen die toegang hebben tot integrale keteninformatie, zoals LSP's en financiële dienstverleners, kunnen het gaan doen.

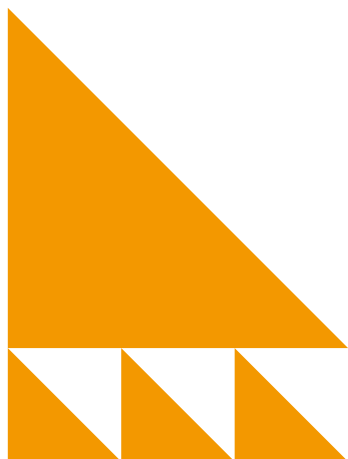
Fysieke Supply Chains zullen komende jaren steeds meer als geheel worden bekeken en zelfs samensmelten om meer kosten uit de keten te kunnen halen. Hierbij gaat het niet alleen over fysieke goederenstromen, maar met name over informatie- en

<sup>5</sup> Demica (2008)

financiële stromen. Dit betekent dat SCF oplossingen zich over een steeds groter deel van de keten zullen uitstrekken. Het laten samensmelten van Supply Chains heeft de meeste kans van slagen als een neutrale onafhankelijke partij, die zich ook op de besturing van financiële stromen toelegt, de regie voert. Door de koppeling met de fysieke logistieke dienstverlening en het sterke logistieke netwerk worden ketenregie activiteiten aan de Nederlandse economie gebonden. Op deze manier zal Supply Chain Finance bijdragen aan versterking van de Nederlandse logistieke sector op (inter)nationale schaal.

Het ontwikkelen van SCF oplossingen is onderdeel van het plan van het Topteam Logistiek om een internationale toppositie als ketenregisseur van (internationale) logistieke activiteiten te verwerven. Het is een belangrijke kans voor Nederland om zich internationaal te onderscheiden, met het doel om de concurrentiepositie te verbeteren. Daarom is het belangrijk dat er in Nederland partijen zijn die de ontwikkeling en toepassing van Supply Chain Finance faciliteren en bedrijven helpen de mogelijkheden en voordelen verder te onderzoeken, te exploiteren en partners te vinden om daadwerkelijk tot samenwerking te komen.

Indien de Nederlandse dienstensector in staat is de juiste producten en diensten te ontwikkelen kan het op de Europese markt een aanzienlijke omzet behalen met daaraan gekoppeld het creëren van een groot aantal hoogwaardige arbeidsplaatsen. Een kwantitatieve inschatting op basis van aannames (nog niet onderbouwd met onderzoek is als volgt: in Nederland kan, geraamd door extrapolatie van de cijfers voor Zuid-Nederland, jaarlijks € 5 miljard aan werkkapitaal vrijgemaakt worden. In Europa zit alleen al onder de 1000 best presterende bedrijven nog minimaal € 250 miljard onnodig opgesloten in werkkapitaal, waarvan grofweg 35% vastzit in geleverde producten en diensten die nog niet door de afnemer zijn betaald.<sup>6</sup> Indien we ervan uitgaan dat Nederlandse financiële dienstverleners (inclusief internationale bedrijven met vestigingen in Nederland) de Nederlandse markt kunnen domineren dan betekent dat, dat ze in die markt € 5 miljard werkkapitaal kunnen vrijmaken. Met een geschat marktaandeel van Nederlandse financiële dienstverleners van 10% in de Europese markt zou hier nog eens € 9 miljard uit Europa bij kunnen komen.



	Vastzittend Werkkapitaal (€ miljard)	Marktaandeel Nederland (%)	Vrij te maken werkkapitaal (€ miljard)
Nederland	5	100%	5
Europa	90	10%	9
Totaal			14

Op basis van deze gegevens kan een voorzichtige inschatting gemaakt worden van de totale omvang van de Nederlandse SCF dienstensector. We schatten die voorzichtig op 0,5-1% van het vrij te maken werkkapitaal (€ 70-140 miljoen) wat equivalent is aan een sector met 600-1.200 hoogwaardige arbeidsplaatsen. Hierbij moet opgemerkt worden dat het eerste ruwe schattingen zijn gebaseerd op zeer beperkte gegevens. Er is meer onderzoek nodig om betrouwbare conclusies te kunnen trekken. Het vrijgemaakte werkkapitaal in de Nederlandse bedrijven zal bovendien deels worden gebruikt voor investeringen, wat rechtstreeks zal leiden tot de groei van de Nederlandse economie met daaraan gekoppeld de groei van de werkgelegenheid in alle

<sup>6</sup> Ernst & Young (2011) – All tied up, working capital report 2011

<sup>7</sup> Adviesrapport Topteam Logistiek (2011)

sectoren waarin SCF succesvol kan worden geïmplementeerd. De impact van dit aspect van SCF op de Nederlandse economie zal naar verwachting veruit het grootste zijn.

Daarnaast is er nog een aantal belangrijke niet direct kwantificeerbare opbrengsten met als belangrijkste de stabiliteit in de keten. Eindproducenten zijn in toenemende mate afhankelijkheid van een hoogwaardig en stabiel netwerk van toeleveranciers. Door hechtere samenwerking wordt de positie van het Nederlandse bedrijfsleven op de wereldmarkt versterkt waardoor bestaande arbeidsplaatsen blijven behouden en nieuwe worden gecreëerd.

## SWOT ANALYSE

De potentie is groot maar is het Nederlandse bedrijfsleven ook werkelijk in staat om die om te zetten in resultaten?

Nederland is sterk in de afhandeling van goederen, maar staat ook bekend als een land met een hoge graad van informatisering, met een goede ICT-infrastructuur en met hoogwaardige financiële dienstverlening<sup>7</sup>. Nederlandse kennisinstellingen hebben op het gebied van logistiek, informatiesystemen en finance een zeer goede reputatie. Al deze facetten samen wijzen erop dat alle schakels in potentie aanwezig zijn om SCF regiefuncties te ontwikkelen. Kijkend naar de zwaktes, dan kan geconcludeerd worden dat in Nederland relatief veel bedrijven nog onbekend zijn met SCF oplossingen en de voordelen die die met zich meebrengen. Daarbij komt dat er in het bedrijfsleven nog veel onduidelijkheid en onzekerheid is over de mate waarin SCF succesvol geïmplementeerd en gebruikt kan worden en of de potentie ten volle benut kan worden.



Kansen doen zich voor met betrekking tot uitbreiding van de SCF markt. Ontwikkelingen zoals de groeiende overtuiging van de noodzaak van een integrale ketenbenadering en focus op werkkapitaal beheer door de top van bedrijven, bevordert de vraag naar SCF oplossingen. Voor zowel huidige aanbieders als nieuwe spelers liggen er kansen op deze nieuwe markt om diensten en oplossingen te ontwikkelen. Bovendien kan Nederland op basis van ervaringen met feitelijke logistieke processen leadership ontwikkelen in SCF regieactiviteiten welke bijdragen aan het verbeteren van de internationale logistieke toppositie. Bedreigingen voor de ontwikkeling van SCF in Nederland zijn beperkt; belemmeringen (gekwalficeerd als een zwakte) vanwege reguliere financieringsregels en regels m.b.t. juridische en boekhoudkundige aspecten zijn grotendeels opgelost. De grote accountancy firms en overheden hebben consensus over de wijze waarop de betreffende financieringen geboekt moeten worden. Bij het exporteren van nieuwe diensten in Europa zal echter wel stevige concurrentie ondervonden worden van de voorlopers in internationale context.

### STERKTES

- Veel grip op logistieke ketens
- Sterke schakels in de keten om SCF te kunnen ontwikkelen
- Goed opleidingsniveau
- Enkele sterke financiële dienstverleners

### ZWAKTES

- Onbekendheid SCF oplossingen
- Onduidelijkheid/onzekerheid met betrekking tot de implementatie van SCF
- Regelgeving rond financieringen (know your customer) en juridische en boekhoudkundige aspecten

### KANSEN

- Profiteren van groeiemarkt door ontwikkeling en implementatie SCF oplossingen
- Versterken internationale toppositie van Nederlandse bedrijfsleven
- Versterken liquiditeitspositie van ketenpartijen

### BEDREIGINGEN

- Concurrentie in mondiale context (financiële dienstverleners in US en Azië zijn al verder dan Europese aanbieders)
- Voorsprong van buitenlandse SCF partijen (bv Citigroup en Deutsche Bank bieden al enkele jaren een SCF programma, i.t.t. de Nederlandse banken)

<sup>7</sup> Adviesrapport Topteam Logistiek (2011)

## CONCLUSIE

SCF biedt aan de Nederlandse logistieke en financiële sector grote mogelijkheden om door het oppakken van hoogwaardige regiefuncties hun positie te versterken. Om SCF in Nederland succesvol te ontwikkelen zullen allereerst de zojuist genoemde zwaktes weggenomen en de kansen benut moeten worden. Dinalog en haar partners leveren (o.a. via de Supply Chain Finance Community en het innovatieprogramma) een belangrijke bijdrage aan het verhogen van de bekendheid in het bedrijfsleven en aan het opbouwen en verspreiden van kennis om de markt te stimuleren. Het is de taak van de overheid om de bovengenoemde wettelijke en juridische belemmeringen weg te nemen. Dit zal bijdragen aan het uitbreiden van de markt en het slechten van de drempels die het toetreden van nieuwe partijen in de weg staan.

De hoofduitdaging voor Nederland voor de komende jaren is tweeledig: *“Het implementeren van SCF concepten in logistieke ketens om kosten te verlagen en werkkapitaal vrij te maken en het ontwikkelen, uitbreiden en in de markt zetten van een diensten-aanbod op (inter)nationaal niveau om de internationale topositie als ketenregisseur te vestigen en versterken.”*

Om dit te realiseren is een goede aansluiting op de internationale ontwikkelingen en samenwerking tussen bedrijven, kennisinstituten en de overheid noodzakelijk. De meerwaarde van deze samenwerking wordt gevormd door intensieve uitwisseling van kennis, het creëren van betere condities voor innovatie, waarborgen van de continuïteit van nieuwe initiatieven en betere kansen voor (inter)nationale profilering van de Nederlandse logistieke sector.

## DOELSTELLINGEN

De volgende concrete doelstellingen kunnen voor Nederland geformuleerd worden om via het ontwikkelen van Supply Chain Finance kosten te reduceren en tevens een sector met hoogwaardige arbeidsplaatsen te realiseren. Tegelijkertijd zijn het (eerste) stappen om als ketenregisseur van (internationale) supply chain en logistieke processen een internationale topositie te bereiken:

1. Het wegnemen van belemmeringen:
  - De onbekendheid bij veel bedrijven van de mogelijkheden en voordelen van verschillende SCF oplossingen (creëren van awareness)
  - De onduidelijkheid en onzekerheid rond de implementatie, het gebruik en de effecten van SCF oplossingen
2. Reduceren van het werkkapitaal van Nederlandse ondernemingen met € 5 miljard
3. Het creëren van een SCF dienstensector bestaande uit financiële instellingen, ICT-, legal en consultancy partijen met een toegevoegde waarde van € 140 miljoen
4. Het creëren van 1.200-1.400 hoogwaardige arbeidsplaatsen in de SCF dienstensector

## INNOVATIELIJNEN EN ONDERSTEUNENDE ACTIVITEITEN

Om bovenstaande doelstellingen te realiseren zal Dinalog in samenwerking met de sector, een programma ontwikkelen bestaande uit R&D- en proeftuinprojecten voor de volgende innovatielijnen.

1. Geschikt maken van logistieke en financiële processen voor toepassing van SCF
2. Implementatie van SCF in logistieke ketens
3. Ontwikkelen van geavanceerde platforms en nieuwe SCF instrumenten en implementatie in de (Europese) markt



Innovatieontwikkeling en implementatie wordt ondersteund door een 'enabling' programma gericht op de versterking van het ecosysteem, kennisopbouw en -disseminatie, onderwijs en het promoten en verbeteren van de internationale positie van de sector. Belangrijk onderdeel van het enabling programma is de SCF-community die door Dinalog ontwikkeld is en betrokken partijen verenigt en een platform vormt voor agendering en sturing, kennisverspreiding en consortiumvorming.

## ACTIES VOOR KORTE EN LANGE TERMIJN

Uit de doelstellingen vloeien acties voort voor de korte en lange termijn.

Op korte termijn moet vooral gewerkt worden aan bewustwording (awareness) en moet de agenda voor SCF in Nederland opgesteld worden. De Supply Chain Finance Community (SCFC) krijgt de volgende taken:

1. Verenigen van partijen uit de sector
2. Kennisontwikkeling en -verspreiding
3. Inventariseren van beschikbare en gewenste SCF instrumenten en formuleren van de R&D en proefproject agenda voor SCF (opstellen van een roadmap)
4. Ontwikkeling van best-practices en aanbieden van praktische handvatten om SCF te implementeren
5. Vormen van consortia voor R&D en proeftuin projecten

Op de wat langere termijn volgen activiteiten gericht op de toepassing van SCF in Nederland en op het realiseren van ondersteuning voor de ontwikkeling en internationale marketing van de diensten.

Voorbeelden hiervan zijn:

1. Ontwikkelen en aanjagen van R&D en proeftuin projecten voor de ontwikkeling en toepassing van SCF concepten, instrumenten en processen
2. Definiëren en opzetten van opleidingsprogramma's
3. Definiëren en realiseren van ondersteuning aan het bedrijfsleven (met name het MKB) bij het ontwikkelen van producten en diensten voor de internationale SCF sector
4. Ondersteuning bij het vestigen van regiefuncties in de supply chains



## REFERENTIES

Aberdeen Group (2006), *Get Ahead with Supply Chain Finance: How to leverage new solutions for end-to-end Financial Improvement*, Boston MA: Aberdeen Group 2006

Aberdeen Group (2011), *Supply Chain Finance – Gaining Control in the Face of Uncertainty*, Boston MA: Aberdeen Group 2011

Adviesrapport Topteam Logistiek (2011), *Partituur naar de Top*

CFO Research Services report (2010), *Strengthening Supplier Relationships through Supply Chain Finance*

Demica Research Report (2008), *Supply Chain Finance – Demand and Supply*, Issue nr. 9

Demica Research Report (2009), *Supply Chain Finance – Strengthening the links*, Issue nr. 10

Ernst & Young (2011), *All tied up – Working Capital Management Report 2011*

Fellenz, M.R., Augustenborg, C., Brady, M., & Greene, J. (2009), *Requirements for an evolving model of supply chain finance: A technology and service providers perspective*, Proceedings of the International Business Information Management Conference: 1171-1179. Cairo, Egypt, January 4-6.

HSBC (2007), *The 2007 Guide to Financial Supply-Chain Management*

ING (2010), *Trends in werkkapitaal – Benodigd werkkapitaal reduceren met financiële ketensamenwerking*

Intrum Justitia (2011), *European Payment Index 2011*

Pfohl, H-C & Gomm, M. (2009), *Supply Chain Finance: optimizing financial flows in supply chains*, <http://www.springerlink.com/content/1865-035x/> Logistic Research Volume 1, Numbers 3-4, 149-161

SCOPE (2010), *Supply Chain Finance*, Magazine van Studievereniging Industria & Alumni Vereniging Bedrijfskundig Ingenieurs, Jaargang 17 Nr. 4, December 2010, 8-17

Seifert, D., Seifert, R.W., (2009), *Supply Chain Finance what's worth it*, IMD Perspectives for Managers, No. 178 October 2009

Supply Chain Finance Working Group Report (2010), *Supply Chain Finance – report of the Supply Chain Finance Working Group*, ACT

Supply Chain Magazine (2007), *Supply Chain Onnodige Kostenpost*, Supply Chain Magazine Volume 11, 42-47

# APPENDIX I

## DEFINITIES

Een andere definitie van SCF uit Aberdeen Group report 2006 luidt als volgt  
Supply Chain Finance Eng.: 'SCF is a combination of Trade Financing 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'

(NL: SCF is een combinatie van handelsfinanciering verstrekt door een financiële instelling, een derde of een bedrijf zelf en een IT-platform dat handelspartijen en financiële instellingen elektronisch verenigt en financiering initieert op basis van het optreden van bepaalde gebeurtenissen in de Supply Chain).

## BEGRIPPENLIJST

### **Buyer Led Program**

Categorie van Supply Chain Finance oplossingen, geleid door de Afnemer/OEM, waarbij financiering is gebaseerd op de kredietwaardigheid van de Afnemer/OEM

### **Buyer driven Payables**

Een methode waarbij de Afnemer/OEM, al dan niet met inschakeling van een financiële instelling, een eigen programma financiert voor vervroegd betalen van openstaande facturen in ruil voor korting door de leverancier

### **Factoring**

Een financieringsmethodiek waarbij een leverancier een deel of alle uitstaande facturen voorgefinancierd krijgt door een factormaatschappij

### **Purchasing Card**

Een op cardtechnologie gebaseerd inkoopstelsel dat gebruikt wordt om goederen en diensten met een lage waarde efficiënt te bestellen en te betalen

### **Reverse Factoring**

Een financieringsmethodiek waarbij een leverancier een deel of alle uitstaande facturen voorgefinancierd krijgt door een financiële instelling op grond van goedgekeurde facturen. De hoogte van kredietvergoeding is gebaseerd op de kredietwaardigheid van de Afnemer/OEM

### **Supplier Led Program**

Categorie van Supply Chain Finance oplossingen, geleid door de leverancier, waarbij financiering is gebaseerd op eigen kredietwaardigheid van de leverancier

### **Vendor Managed Inventory**

Een concept waarbij een leverancier de voorraad van de klant beheert



## MET DANK AAN

Deze White paper is mede mogelijk gemaakt dankzij de financiële steun van:



**Provincie Noord-Brabant**



Ministerie van Economische Zaken,  
Landbouw en Innovatie



**Europese Unie**

Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling

Hier wordt geïnvesteerd in uw toekomst!



**Dutch Institute for Advanced Logistics**

Princenhagelaan 13, 4813 DA Breda, The Netherlands

Telephone + 31(0)76 531 5300

[info@dinalog.nl](mailto:info@dinalog.nl)

**[WWW.DINALOG.NL](http://WWW.DINALOG.NL)**