



## Focus op de Supply Chain

# Sturen op partnerships of kiezen voor kostprijs?

In de keuze voor een nieuwe leverancier of afnemer is de kostprijs een vaak gehanteerd criterium. Maar is sturen op een prijsprikkel wel in het belang van de eigen organisatie? Zijn in een snel veranderende wereld stabiele en transparante partnerships in de supply chain niet van groter belang? Hoe maak je als CFO hierin strategische keuzes? In dit artikel formuleren Rutger van Rossum en Rutger Teyler van Hall van Deutsche Bank een antwoord op deze vragen en denken ze samen na over de supply chain van de toekomst.



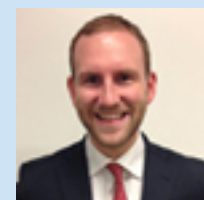
### Rutger van Rossum, Vice President Deutsche Bank

Rutger van Rossum is Senior Product Specialist Trade Finance bij Deutsche Bank. Van Rossum werkt al ruim vijftien jaar bij Deutsche Bank waar hij in 1999 zijn loopbaan begon als International Trainee. Hij is gespecialiseerd in multiproduct Trade Finance oplossingen, zoals Financial Supply Chain Management en Structured Trade & Export Finance. Van Rossum heeft een MBA van Ashridge Business School.



### Rutger Teyler van Hall, Vice President Deutsche Bank

Rutger Teyler van Hall werkt binnen Deutsche Bank bij Corporate Banking Coverage als relatiemanager voor Nederlandse multinationals. Eerder werkte hij bij Citi Amsterdam in Corporate & Investment Banking en bij Citi London in leveraged finance portfolio management. Van Hall heeft een Msc in International Finance van de Rijksuniversiteit Groningen en een Msc in Economics & Business van Uppsala University.



De supply chain, of in het Nederlands: 'de toeleveringsketen', is een vaakgebruikt begrip met uiteenlopende definities. Voor Rutger van Rossum is het: 'Een netwerk van organisaties, mensen en activiteiten die producten en/of informatie uitwisselen met als doel om een eindproduct of dienst te kunnen aanbieden.' Rutger Teyler van Hall voegt daaraan toe: 'Het is het ecosysteem van suppliers en suppliers van suppliers.' Beiden merken in hun werkveld – Van Rossum bij Mid Caps en Van Hall bij Large Caps – dat dit 'netwerk' of 'ecosysteem' de laatste jaren aan grote verandering onderhevig is.

#### 'Time-to-shelf'

'Over het algemeen denken bedrijven holistischer na over met welke leveranciers ze in zee gaan dan pakweg tien jaar geleden', vindt Van Rossum. 'Het varieert per sector, maar in de breedte zie je de focus op kortetermijndenken en kostprijs langzaam verschuiven naar duurzaamheid en kwaliteit. En met kwaliteit bedoel ik niet alleen dat op tijd en volgens de specificaties wordt geleverd, maar ook dat de leverancier financieel gezond is. Daarnaast wordt locatie steeds belangrijker, zeker in de specialistische, technologiegedreven maakindustrie. In die sector is regionaal leveren vaak een must simpelweg omdat de specifieke kennis en flexibiliteit ergens anders niet aanwezig is of niet tijdig geleverd kan worden.'

Volgens Van Hall zoeken bedrijven toeleveranciers die meegroeien met hun strategie en investeringsplannen. 'Nieuwe productieprocessen en een kortere 'time-to-shelf' maken het voor bedrijven noodzakelijk om suppliers te betrekken bij hun ontwikkeling. Strategische ketenpartners die van elkaar begrijpen hoe ze opereren zijn eerder bereid om openheid te geven en dat helpt beide partijen om hun doelstellingen te realiseren. Multinationals willen meer inzicht hebben in de werkwijze van partners dieper in de keten. Stokt de levering van één cruciale component, dan zijn de gevolgen vaak enorm. Het draait allemaal om risicobeheersing.'

#### Flexibel

De CFO heeft volgens Van Rossum en Van Hall een belangrijke rol in het stimuleren van ketensamenwerking. 'Naar buiten door commitment te tonen aan deze strategie', zegt Van Rossum, 'maar ook intern door organisatieonderdelen die te maken hebben met de supply chain dichter bij elkaar te brengen. De supply chain is een integraal onderdeel van de primaire bedrijfsvoering, de financiële bedrijfsvoering is daartoe ondersteunend. Met gebalanceerde KPI's en door nauw betrokken te zijn bij de business kan de CFO ogenschijnlijk tegengestelde belangen van de afdelingen procurement en treasury overbruggen. De laatste jaren zien we een trend waarbij financiële afdelingen steeds meer betrokken raken bij de feitelijke toeleveringsketen en inkoop steeds meer wordt gecentraliseerd. Er is de CFO alles aan gelegen om die synergie te bewaken en om de integratie van de fysieke en financiële toeleveringsketens in goede banen te leiden.'

'Het gaat erom welke relatie je wilt met leveranciers en de leveranciers van jouw leveranciers', vult Van Hall aan. 'Je kunt er bijvoorbeeld voor kiezen om eenzijdig voor alle suppliers betaaltermijnen op te rekken. Het kan ook flexibeler. Denk aan het segmenteren van je leveranciersbestand en het maken van individuele afspraken. Dit levert minder voordeel op voor je werkkapitaalpositie, maar hiermee realiseer je mogelijk wel win-winsituaties met partners in de keten. Dat zijn strategische beslissingen waar in de top van de onderneming over nagedacht moet worden.'

#### Transparantie

Supply chain finance is één van de manieren om wederzijds voordeel te creëren (lees ook 'CFO Bosal over de supply chain' en 'Focus op Supply Chain Finance'). Supply chain finance is het optimaliseren van financiering tussen bedrijven en het integreren van financiële processen met klanten, leveranciers en logistieke en financiële dienstverleners om waarde te creëren voor alle deelnemende bedrijven (Aberdeen Group report 2006). Een voorbeeld is 'supplier finance'. De basis daarvan is dat bedrijven met een betere financiële rating dan hun leveranciers deze bedrijven vragen om deel te nemen in een financieringsprogramma.

Volgens Van Hall is naast financiering ook transparantie een belangrijk element van een succesvolle keten. 'Welke kostencomponenten heeft het product dat ik afneem? Waarom verwerkt mijn leverancier orders op deze manier? Inzicht is goud waard. Technologische innovaties, zoals electronic supplier platforms en e-invoicing, helpen om dat inzicht te verbeteren. Transparantie betekent ook dat je verder kijkt dan je directe toeleveranciers. Toeleveringsketens worden steeds complexer. Er zijn veel hulpmiddelen beschikbaar om de complexiteit van de supply chain te managen. Dat vereist een gestructureerde aanpak en in sommige gevallen ook een omslag in denken in het bestuur van bedrijven. De financieel directeur kan in dit proces een belangrijke rol spelen.'

## Cloud

Van Rossum en Van Hall zijn het erover eens dat bedrijven door de snelveranderende marktomstandigheden en de grote behoefte aan transparantie steeds meer aandacht zullen besteden aan het efficiënt inrichten van hun supply chain management. Van Rossum verwacht dat verschillende disciplines binnen bedrijven meer over hun schaduw heen zullen stappen. 'Supply chain managers die medeverantwoordelijk zijn voor het werkkapitaal en CFO's die mede afgerekend worden op service zullen elkaar weten te vinden in hun gezamenlijke ambitie om de supply chain sterker te maken. Als vervolgens de supply chain manager en de CFO ook de vertaalverslag weten te maken naar procurement, dan heb je een vruchtbare bodem voor een succesvolle supply chain management strategie.'

Vooruitblikkend naar de 'supply chain van de toekomst' verwacht Van Hall dat toeleveringsketens *an sich* zullen veranderen. 'De grote multinationals werken steeds minder met een lineaire keten, maar in toenemende mate in een cloud van leveranciers. Zij kijken niet alleen omhoog en omlaag, maar ook steeds meer naar links en rechts. Door technologische ontwikkelingen zal dit model voor ketensamenwerking verder evolueren. Voor banken, zelf ook leveranciers, is het de uitdaging om te blijven komen met vernieuwende oplossingen. Het brede palet aan supply chain finance oplossingen biedt aanknopingspunten. Oplossingen in de supply chain van de toekomst worden niet bedacht in een vacuüm; we're all interconnected.'

## Reageren op dit artikel?

[rutger.rossum-van@db.com](mailto:rutger.rossum-van@db.com)

[rutgerteyler.vanhall@db.com](mailto:rutgerteyler.vanhall@db.com)

## Verder lezen:

[www.deutschebank.nl](http://www.deutschebank.nl)