



Focus op Supply Chain Finance

“Geen trend, maar een infrastructuur.”

Supply Chain Finance (SCF) heeft zich de laatste jaren ontwikkeld tot totaaloplossing voor zowel ondernemingen als toeleveranciers die streven naar risicobeheersing en optimalisatie van het bedrijfskapitaal en de cashflow. Ingegeven door nieuwe technologische ontwikkelingen en het economisch klimaat van de afgelopen vijf jaar, is SCF geëvolueerd van nieuwe trend tot volwassen infrastructuur, waarin ondernemingen, toeleveranciers en banken met elkaar zijn verbonden.

Highlights:

- SCF is veel meer dan reverse factoring; het is een infrastructuur die de hele keten omvat
- SCF biedt totaaloplossingen ten aanzien van betaling, wisselkoersen en financiering
- Om met succes te kunnen groeien, moet financiering zowel intern als met handelspartners worden afgestemd
- Steeds meer Mid Caps in Nederland krijgen oog voor de voordelen die SCF biedt

Het concept om financiële oplossingen af te stemmen op de dynamiek van de toeleveringsketen is meer dan twintig jaar geleden ontstaan in de detailhandel in Azië, aldus [Alexander Mutter](#), Trade Finance – Financial Supply Chain EMEA bij Deutsche Bank. “Waar vroeger L/C’s het geëigende instrument vormden voor cross-border financing, werd het in de detailhandel steeds gebruikelijker om ‘open’ alternatieven die toeleveranciers ondersteuning bieden te gebruiken. Inmiddels wordt SCF in talloze sectoren toegepast, en voor veel meer financieringsbehoeften. Het is niet langer beperkt tot grensoverschrijdend handelsverkeer, al was het alleen maar door technologische ontwikkelingen die het mogelijk maken verschillende systemen aan elkaar te koppelen om het handelsverkeer te controleren en uit te voeren – of het nu om import en export of om binnenlandse handel gaat.”

“SCF wordt net zo gemeengoed als traditioneel betalingsverkeer.”

Alexander Mutter, Trade Finance – Financial Supply Chain EMEA bij Deutsche Bank

Strategische invloed van SCF

SCF staat niet op zichzelf. Het kan ondernemingen helpen bij het identificeren en wegnemen van hindernissen in de waardeketen. In dat opzicht is SCF “een methode om de keten te analyseren en aan te geven waar kosten bespaard en risico’s beperkt kunnen worden,” aldus Mutter. “Ondernemingen worden zich steeds bewuster van de mogelijkheid van totaaloplossingen en herhalen al vaak ‘best practices’. Door hun werkkapitaal beter te beheren en nauwer samen te werken met hun handelspartners hoeven ze minder schulden aan te gaan. Dit inzicht, dat in de hele organisatie is doorgedrongen, uit zich in steeds beter geïntegreerde bedrijfseenheden en het formuleren van gezamenlijke KPI’s ten aanzien van werkkapitaalratio’s. Daarnaast worden financiële afdelingen steeds meer betrokken bij de feitelijke toeleveringsketen en raakt de inkoop steeds meer gecentraliseerd, met regionale centra die verantwoordelijk zijn voor wereldwijde inkoop.”

Emancipatie van toeleveranciers

“We zien niet alleen veranderingen aan de kant van de afnemer,” zegt Mutter. “Ook toeleveranciers hebben steeds meer oog voor de voordelen die SCF biedt en weten steeds beter hoe ze een win-winsituatie ten opzichte van de afnemer en hun bank kunnen bereiken. In zeker opzicht hebben toeleveringsketenprogramma’s de toeleveranciers geëmancipeerd door ze een mechanisme aan te reiken waarmee ze hun plaats in de waardeketen efficiënter kunnen beheren en gebruik kunnen maken van totaaloplossingen, inclusief betalings- en financieringsdiensten en risicomanagement. Uiteraard zullen tegenstrijdige belangen tussen afnemers en toeleveranciers altijd blijven bestaan, waarbij de eerste vraagt om gunstige betalingsvoorwaarden en de ander zijn geld zo snel mogelijk wil ontvangen. SCF wordt inmiddels gezien als de beste manier om deze kwesties op te lossen.”

Flexibele liquiditeit voor Mid Caps

SCF heeft zich ontwikkeld van een ‘Aziatisch programma’ tot een wereldwijd fenomeen, legt Mutter uit, hoewel er wezenlijke verschillen kunnen bestaan tussen verschillende gebieden en sectoren. “In Europa merken ondernemingen dat ze steeds minder liquide middelen hebben om hun activiteiten uit te voeren, wat het implementeren van groeistrategieën bemoeilijkt. We zien dat bankleningen minder beschikbaar zijn en dat de toegang tot de kapitaalmarkten beperkt is. In tegenstelling tot andere bronnen van liquiditeit, zoals kapitaalmarktcrediet, zijn SCF-oplossingen flexibeler. Bovendien kunnen ze worden gebruikt als aanvullende bron van liquiditeit, omdat zij de beschikbare liquide middelen niet aanspreken, maar juist aanvullen.”

Volgens Mutter zijn er steeds meer Mid Caps die profiteren van deze ‘flexibele liquiditeit’. “Mid Caps zijn wereldwijd actief op nichemarkten en bevinden zich daarom in een prima positie om gebruik te maken van bestaande SCF-infrastructuren en ‘best practices’ te herhalen. Ze zijn stuk voor stuk op zoek naar optimalisatie en willen stuk voor stuk hun werkkapitaal vergroten en hun eigenvermogenratio’s verbeteren. Als er één les is die zij van de crisis hebben geleerd, dan is het dat het van wezenlijk belang is om over voldoende liquide middelen te beschikken. Maar SCF biedt meer dan dat. Supplier finance-programma’s kunnen bijvoorbeeld ook worden gebruikt om seizoenspieken te overbruggen en financiële prognoses te maken. Verschillende banken met een grote internationale aanwezigheid, waaronder Deutsche Bank, hebben enorm geïnvesteerd in dergelijke functionaliteiten, ook vanuit juridisch oogpunt – bijvoorbeeld ten aanzien van rechten, vorderingen en hoe je moet handelen in verschillende rechtssystemen.”

Fysiek en financieel

Naast het bieden van flexibele liquiditeit kan SCF helpen fluctuaties in het werkkapitaal op te vangen, wat een positieve uitwerking heeft op het cashflowbeheer. Een manier om dat te doen is de betalingstermijn te verlengen van bijvoorbeeld 45 naar 60 dagen. In ruil daarvoor kunnen toeleveranciers de kredietwaardigheid van hun grotere handelspartners aanwenden om toegang te krijgen tot voordeliger projectgebonden leningen. Volgens Mutter is dit een voorbeeld van hoe SCF aantrekkelijk is aan de betalingskant, omdat het cashflowrisico erdoor wordt beperkt. “De fysieke en financiële toeleveringsketens zullen steeds meer geïntegreerd raken. De ‘fysieke’ goederenstroom raakt steeds meer verwoven met de financiële kant. Een voorbeeld daarvan is dat de inkoop- en financiële afdelingen beter op elkaar raken afgestemd.”

“Fysieke en financiële toeleveringsketens zullen uiteindelijk steeds meer geïntegreerd raken.”

Alexander Mutter, Trade Finance – Financial Supply Chain EMEA bij Deutsche Bank.

Vermijden van valkuilen

Er zijn wereldwijd slechts een paar banken die een volledig pakket SCF-programma’s aanbieden, inclusief een platform, een juridisch kader en supplier care. Op dit gebied wordt Deutsche Bank wereldwijd al geruime tijd als toonaangevend beschouwd. Deutsche Bank biedt haar diensten overal ter wereld aan, beschikt over een speciaal inhouse team van handelsadviseurs en verleent zowel de klant als diens toeleveranciers ondersteuning. Verder beschikt Deutsche Bank over een wereldwijd netwerk van hubs die op het hoogste niveau ondersteuning bieden en alle SCF-diensten kunnen leveren. Mutter: “Ons netwerk en onze deskundigheid stellen ons in staat regio-overschrijdend handelsverkeer te ondersteunen en toeleveranciers op lokaal niveau hulp te bieden. Dankzij onze efficiënte introductieprogramma’s weten wij de oude valkuil van langdurige implementatiecycli te vermijden.”

Nederlandse Mid Caps vinden hun plaats in de keten

Suzan van Toorn, Head of Trade & Cash Solutions and Market Management bij Deutsche Bank in Nederland merkt dat de potentie van SCF zich ook vertaalt naar Mid Caps in Nederland. "Nederlandse ondernemingen zien dat het steeds moeilijker wordt toegang te krijgen tot traditionele vormen van financiering. Door het huidige economisch klimaat en steeds strengere regelgeving voor banken – denk aan Basel III –, is het beseft ontstaan dat de alternatieven op zijn minst het overwegen waard zijn. De meeste Nederlandse Mid Caps kloppen aan bij hun lokale bank, wat begrijpelijk is, maar met de toenemende globalisering worden de toeleveringsketens steeds langer en complexer. Zo kijken sommige ondernemingen in Nederland al samen met partners in Duitsland naar hun accounts receivable. Bovendien zijn Mid Caps zelf vaak toeleveranciers en hebben zij er alle belang bij manieren te vinden om hun positie in de keten te versterken."

"Mid Caps zijn zelf vaak toeleveranciers en hebben er alle belang bij manieren te vinden om hun positie in de keten te versterken."

Suzan van Toorn, Head of Trade & Cash Solutions and Market Management Deutsche Bank Nederland N.V.

'Dutch specifics?'

Nederlandse Mid Caps zijn vaak actief op nichemarkten, waardoor ze een groot productassortiment aanbieden en meerdere kasstromen genereren. "Dit resulteert in aanzienlijke risico's en arbitragekosten," legt Van Toorn uit. "SCF kan hen helpen deze gevolgen te beheersen. In mijn ervaring staan ondernemingen in Nederland vaak vrij kritisch tegenover dergelijke programma's, maar zodra zij zich bewust worden van de tastbare positieve gevolgen, neemt de bereidheid toe. De redenen en impact verschillen uiteraard per industrie en sector. Zo geeft de auto-industrie er de voorkeur aan toeleveranciers zoveel mogelijk aan zich te binden: het betreft hier namelijk vaak strategische partners die specifieke technisch hoogwaardige producten leveren. Producten die worden geleverd aan de detailhandel zijn over het algemeen meer inwisselbaar. In deze sector is het kostenaspect belangrijker en is het versterken van de KPI's een factor van nog groter belang. Au fond kun je stellen dat je je eigen situatie niet wilt verbeteren ten koste van een andere partner in de keten. Goede relaties zijn belangrijk, want iedereen zit in hetzelfde schuitje. Ook Nederlandse bedrijven raken hier steeds meer van doordrongen."

Dit artikel is gebaseerd op een gezamenlijk interview met Alexander Mutter (alexander.mutter@db.com), Trade Finance – Financial Supply Chain EMEA bij Deutsche Bank, en Suzan van Toorn, Head of Trade & Cash Solutions and Market Management Deutsche Bank Nederland N.V. (suzan.toorn-van@db.com).