



Zetkeuze

Wanneer moet geld rollen?

Het toepassen van Vendor Managed Inventory en consignatievoorraden heeft directe invloed op geldstromen in de supply chain. Uit een rondgang langs een aantal vooraanstaande supply chain professionals in Nederland blijkt dat er per bedrijf heel verschillend wordt gedacht over het betalingsmoment door de afnemer na levering van goederen.

Door Martijn Lofvers

In de huidige kredietcrisis is voorfinanciering van bedrijven door (al dan niet omvallende) banken een heikel punt. Ondanks of misschien wel juist vanwege deze crisis wordt management van werkkapitaal steeds belangrijker in de supply chain. Tijdens de inspiratie-week 'Orchestrating Winning Performances' van de IMD Business School

in Lausanne afgelopen juni wees professor Corey Billington op het belang van financiën voor de supply chain. Om de gedachten van de deelnemers aan deze sessie te prikkelen bracht hij een interessant dilemma naar voren, dat de redactie van SCM weer voorlegde aan een aantal Nederlandse supply chain-zwaargewichten.

Dilemma

Waar moet een bedrijf voor kiezen: betaling van een product door een directe afnemer binnen dertig dagen of betaling wanneer de uiteindelijke eindgebruiker of consument het (eind)product koopt?



Pieter Swarts, directeur Procurement, Maxeda

‘Mijn mening is dat een bedrijf niet hoeft te kiezen. Je kunt op veel punten afspraken maken en dit is er een van. Als je betaalt na gebruik moet er in de keten worden voorgefinancierd en dit zal niet bij veel bedrijven de eerste keuze zijn.’



Leon Jeuken, directeur Service Supply Chain Eastern Hemisphere, Xerox

‘Als je kiest voor betaling door directe afnemer binnen dertig dagen, dan creëer je een aantal bijzaken die je activiteiten in de supply chain aardig kunnen verstoren: meer bonussen en kortingen die resulteren in meer onverkochte voorraden, pieken aan het van de maand, tekorten, enzovoort. Vanuit dat oogpunt is afrekening door de eindklant natuurlijk beter met minder negatieve gevolgen voor de Integrated Supply Chain. In een dergelijke omgeving bestaat natuurlijk ook een kans dat er eenzelfde cultuur ontstaat tegenover de eindklant inclusief bonussen en eindvan-de-maand-pieken.

‘Dit is een goed onderwerp om over te filosoferen en niet alleen met supply chain professionals. Het inzichtelijk maken van de extra kosten die je door dit proces krijgt, kan hierbij wel handig zijn. Samenwerking met sales en marketing zijn hierbij zeer belangrijk, want het gaat uiteindelijk om het integrale plaatje en niet alleen wat wij als supply chain professionals denken dat juist is.’



Patrick Gunther, directeur EMEA Supply/Demand Control, Bausch & Lomb en sitemanager European Logistics Center

‘Het antwoord op deze vraag hangt af van wat het beoogde doel van deze afweging is. Uiteindelijk gaat het om een supply chain van goederen (of diensten) en deze moet gelinkt zijn aan de cash flow supply chain. Het verkorten van de totale doorlooptijd versnelt over

het algemeen ook het betalingsproces. Als het doel is het eindproduct zo snel mogelijk bij de klant te brengen, dan moeten de doelstellingen van de leverancier en de afnemer worden gekoppeld door focus te leggen bij het betalingsmoment “over-the-counter” door de uiteindelijke klant. Dan zou je gerust een betalingstermijn kunnen afspreken waarbij wordt betaald bij de koop. Bij een supply chain met lange doorlooptijden denk ik niet dat dit werkt. De termijn zou langer kunnen zijn dan dertig dagen, waarbij de leverancier uiteindelijk deze cash flow moet financieren. Dit zal uiteraard weer in de kostprijs worden verrekend.

‘Zonder randvoorwaarden de betalingsstermijn vaststellen, is volgens mij dus niet verstandig. De betalingstermijn moet worden gekoppeld aan de performance van de supply chain. Als voorbeeld zijn we bij mijn werk voor Mattel Indonesia, de fabriek van Barbiepoppen, een samenwerking aangegaan met de fabrikant van verpakkingen. Betaling daarbij vond plaats op basis van geregistreerde productie van het eindproduct. Echter, niet voordat we de totale supply chain, van drukken van verpakkingen, just in time leveren, weghalen van voorraden tot productie van de eindproducten, hadden verkort tot veertien dagen.’



Peter van den Eijnden, director Supply Chain Management, Sabic Innovative Plastics

‘Ik heb het nog eens nagevraagd bij onze financiële afdeling, maar die zijn nog duidelijker dan ikzelf al was: natuurlijk direct afrekenen. Wij moeten toch als toeleverancier niet het risico gaan overnemen van de producent van spuitgietproducten? Met de marge die op onze producten zit is daar absoluut niet de ruimte voor. We werken wel met eindgebruikers op het gebied van design en technologie, zoals de automobieliindustrie, maar rekenen wel direct af met de spuitgietbedrijven die ertussen zitten.’



Edwin van de Meerendonk, VP European Operations, Buena Vista Home Entertainment

‘Betaling als de eindgebruiker het eindproduct koopt, legt het risico van de (consignatie)voorraad bij de producent terwijl deze weinig of geen invloed kan uitoefenen op de wijze waarop het product aan de man wordt gebracht. Anderzijds, als je een klant binnen dertig dagen laat betalen maar hij heeft volledig recht van retour, dan is het netto-effect tussen voorraad in consignatie of een betalingstermijn van dertig dagen minimaal.

‘Het is daarom beter om de voorraad goed te managen. Je kunt hierbij een onderscheid maken tussen enerzijds promotionele verkoop die over het algemeen redelijk goed is in te schatten en anderzijds de reguliere replenishment. Voor dit laatste is het bijvoorbeeld mogelijk gebruik te maken van een Vendor Managed Inventory (VMI). Deze oplossing geeft een zeer accurate weergave van de (in)courantheid van een artikel en stelt de winkelier en producent in staat om tijdig in te grijpen in de collectie. Dat laatste houdt dan wel in dat de producent de productie op dagelijkse basis kan aanpassen. Als die flexibiliteit er niet is, dan stelt VMI niet veel voor, omdat het dan slechts inhoudt dat de voorraad zich verplaatst van winkelier naar producent of groothandel. Uiteindelijk draait het allemaal om de minimalisatie van de voorraad in de gehele supply chain.’



Corey Billington, professor aan de IMD Business School in Lausanne

‘Mijn voorkeur gaat uit na betaling van de partijen in de supply chain op het moment dat de consument heeft gekocht, want je moet de supply chain in beweging houden. Dat levert voordeel op de lange termijn op. Het direct laten betalen na levering zorgt voor het volproppen van de supply chain. Hierdoor worden voorraden opgebouwd, wat weer kosten met zich meebrengt voor de retailer en de consument.’ <<