



Fotografie Thomas Fasting

# ‘Supply chain finance begint te landen’

Financieel ketenmanagement wordt steeds belangrijker voor een efficiëntere supply chain. Maar hoe bereik je dat? Tijdens een rondetafeldiscussie bespreken zes voornamelijk financiële vakgenoten de kansen en uitdagingen van het betreffende nieuwe fenomeen supply chain finance. ‘Met kleine stapjes kom je verder.’

Door Jaap van Sandijk

**P**laats van handeling van de rondetafel-discussie is het Vestingmuseum in Naarden. De omgeving van het museum, ooit een militaire post die de toegang tot het rijke gewest Holland en de koopmansstad Amsterdam moest verdedigen, lijkt voldoende inspiratie te bieden voor de discussie. De weidse

blik over de groene parel van het Gooi is alvast een mooie metafoor voor de brede visie die ook van de deelnemers aan de discussie verwacht wordt. Immers, supply chain finance vereist dat er “over de keten heen” wordt gedacht.

De eerste stelling van discussieleider Martijn Lofvers, hoofdredacteur van Sup-

ply Chain Magazine, is meteen pittig en puntig tegelijk: ‘Het beheren van financiële stromen is belangrijker dan het beheren van fysieke stromen.’ Jan Janse, director Operations van Technische Unie, groothandel in technische installatiematerialen, beaamt dat aandacht voor financiële stromen belangrijk is, maar voegt daaraan toe dat er ook op het gebied van fysieke stromen nog steeds het nodige te doen is. Diederik Günther, vice-president Finance van de Epoxy & Coating Resins Division van chemiebedrijf Hexion, valt hem daarin bij: ‘Ik zie het als een geïntegreerd geheel. Je kunt niet zeggen dat



V.l.n.r.: Michiel Steeman (ING), Thomas Rubbens (Stork), Tjarco Timmermans (DPA), Diederik Günther (Hexion), Lourens Schouwink (Amgen Europe) en Jan Janse (Technische Unie).

het één belangrijker is dan het ander. Ik zie wél veel beweging in de financiële stromen.' Thomas Rubbens, chief procurement officer van Stork vindt dat met de aandacht voor supply chain finance een belangrijke stap wordt gezet: 'Het échte keten-denken staat nog in de kinderschoenen.' Lourens Schouwink, CFO van biotechbedrijf Amgen Europe, plaatst die groeiende aandacht voor supply chain finance in de actualiteit: 'Ik vraag me af of het ook niet voor een groot deel te maken heeft met de tijd waarin we leven, waarin non-fysieke stromen en diensten veel belangrijker zijn geworden.' Michiel Steeman, business developer van ING Commercial Finance, steekt deels de hand in eigen boezem: 'Dat er nu veel beweging is op het gebied van financiële stromen is deels aan de banken te wijten. Ik denk dat die echt wat hebben laten liggen om dat te optimaliseren.

Banken zijn niet goed geïntegreerd in de keten en sinds de komst van Swift, een manier om grensoverschrijdend bankverkeer mogelijk te maken, is er eigenlijk niets gebeurd.' Tjarco Timmermans, senior managing consultant van DPA, dienstenleverancier op het gebied van inkoop, logistiek en operations, denkt dat de groeiende aandacht voor supply chain finance ook te maken heeft met zichtbaarheid en onzichtbaarheid: 'Geldbuffers zie je niet – fysieke buffers zie je wel. Die kunnen je vreselijk in de weg liggen. Maar net zoals in fysieke stromen kun je ook financiële stromen optimaliseren. Betalingsafspraken tussen ketenpartners leiden tot geldbuffers die weer gebruikt kunnen worden om waarde voor de klant te creëren.'

### Positie van de bank

Wat misschien een complicerende factor

is bij financieel ketenmanagement is de positie van de bank, oppert Günther. 'Als je kijkt naar de fysieke keten, is er altijd een klant-leverancierrelatie. Die praten met elkaar en verdelen, als het goed gaat, de taart onder elkaar. Maar als je naar de geldstroom kijkt, zit daar altijd een bank tussen.' 'Maar', riposteert Steeman van ING, 'wie brengt bij jullie de goederen van de één naar de ander? Daar zit toch ook een dienstverlener tussen? Zo moet je de rol van de bank ook zien. We zijn een dienstverlener van financiële informatie.' Günther is het daar maar ten dele mee eens: 'De relatie met een bank is toch vaak anders dan die met een logistiek dienstverlener. Het is niet alleen een dienstverlener, maar ook een financier.' Timmermans ziet in zijn rol van dienstverlener dat steeds meer klanten over de keten heen denken: 'Het probleem wordt niet meer teruggelegd in de keten. >

## ► 'Moeten we ons meer richten op het slim regelen van de fysieke stromen of op de financiële geldstromen?'



### Jan Janse (52)

**FUNCTIE:** director Operations, Technische Unie (2 jaar)  
**WERKERVARING:** organisatieadviseur (9 jaar) en daarna 19 jaar bij Nestlé in Nederland en buitenland, voornamelijk in financieel managementfuncties.



### Diederik Günther (47)

**FUNCTIE:** VP Finance Epoxy & Coating Resins Division, Hexion Specialty Chemicals (1 jaar)  
**WERKERVARING:** Unilever (19 jaar) met ervaring in audit, finance, supply chain, procurement, sales/export, IT, innovatiemanagement en 2 jaar Peat Marwick (nu KPMG) als auditor.



### Michiel Steeman (34)

**FUNCTIE:** head of International Business, ING Commercial Finance (2 jaar)  
**WERKERVARING:** Deutsche Bank, NIB Capital, ING Commercial Finance. O.a. kredietanalyse, structurering, marketing en communicatie, business development



### Thomas Rubbens (45)

**FUNCTIE:** CPO, Stork (0,5 jaar)  
**WERKERVARING:** diverse commerciële en logistieke functies bij Corus (8 jaar), Wijnne & Barends (4 jaar) en Stork Aerospace (8 jaar). Ervaring: supply chain management en internationale subcontracts, verandermanagement.

Vroeger werd dat verschoven en werden de betaaltermijnen verlengd, terwijl de leverancier maar moest zien hoe hij het oploste. Nu zie je dat er meer in supply chains wordt gedacht. Als de supply chain sterk, stabiel en betrouwbaar is, kan daarmee beter worden geconcurrereerd.' Schouwink waarschuwt echter voor het praten in algemeenheden. 'Elke industrie heeft zijn eigen kenmerken. De farmacie wordt enorm gedomineerd door kwaliteit, vanwege alle wetgevingen daaromheen. Daar wordt in de keten vooral geconcurrereerd op kwaliteit, niet zozeer op financiering.'

Gestandaardiseerde oplossingen voor geavanceerd financieel ketenmanagement – dat lijkt de deelnemers aan de rondetafel een mooi toekomstbeeld, maar lastig te realiseren. Totdat Steeman opmerkt: 'Je kunt wel degelijk stappen maken op het gebied van standaardisatie. Een simpel voorbeeld: de factuur-

stromen in Nederland bevatten in totaal zo'n twee miljard rekeningen die vrijwel helemaal fysiek heen en weer gaan. Als je die alleen al elektronisch maakt en niet meer met de hand inklopt, dan bespaart het bedrijfsleven in Nederland alleen al daarop zo'n drie miljard euro. Het wordt weliswaar meteen complex als je dat in een standaardmodel probeert te gieten, maar dat hoeft dus niet meer: met de huidige webtechnologie is standaardisatie niet meer nodig. En dát gaat straks het verschil maken. Kijk maar naar de opkomst van de e-order platforms.'

### Betere beheersing

Thomas Rubbens van Stork vraagt Steeman naar zijn visie op de implementatie van supply chain finance. 'Er zijn twee kernvragen die je als bedrijf moet stellen voordat je met supply chain finance begint', meent de ING business developer. 'Wanneer neem je het juridische

eigendom van de goederen die je gekocht hebt, en wanneer ga je die goederen betalen? Met die momenten kun je heel flexibel omgaan. Waarom zijn de goederen die in je magazijn liggen bijvoorbeeld geen eigendom van je leverancier en neem je ze pas juridisch over als je ze uitgeleverd hebt?'

Janse vertelt dat hij korte aanvoerlijnen belangrijker vindt dan voorraad houden. 'Veel meer op specificatie kopen en vervolgens crossdocken. Dat ligt bij ons veel meer voor de hand dan consignatieachtige voorraden creëren. Dat maakt het allemaal veel te ingewikkeld. Wij hebben enorme hoeveelheden leveranciers en klanten en die voorraad daartussen moet juist vraag en aanbod bij elkaar krijgen. Waar wij naartoe willen is een betere beheersing van de stroom.'

Een geschikt moment, vindt Lofvers, voor het poneren van de stelling dat de bank de juiste partij is voor het sturen



### Lourens Schouwink (48)

**FUNCTIE:** CFO Amgen Europe BV (2 jaar)

**WERKVERVARING:** 17 jaar diverse senior Finance- en Information Systems-functies bij Unilever in binnen en buitenland. Zowel op operationeel- (marketing/sales en productie) als strategisch/hoofdkantoor niveau.



### Tjarco Timmermans (34)

**FUNCTIE:** senior managing consultant, DPA Supply Chain People (1,5 jaar)

**WERKVERVARING:** adviseur en manager op het gebied van supply chain management (inkoop, logistiek en operations) bij bedrijven als Berenschot, Philips, Rubber Network en Xchanging.

van voorraden: 'Omdat die het beste kan sturen op het werkkapitaal', licht hij toe. 'Werkkapitaal is belangrijk, maar niet alles', vindt Janse. 'Vergeet niet de servicegraad naar je klanten. Het belangrijkste wat de handel drijft, is wat de klant vraagt en in hoeverre je daaraan tegemoet kunt komen.' Timmermans: 'Maar als je dát goed doet met zo weinig mogelijk werkkapitaal, dat gaat het goed.' Voor Steeman gaat de stelling duidelijk te ver. 'Wij als bank willen geen juridisch eigendom hebben over de voorraden en goederen. Dat heeft ook te maken met elementen als aansprakelijkheid en garantie.' Bij wie ligt het onderwerp supply chain finance eigenlijk op tafel, wil Lofvers weten. 'Is dat de CPO, de directeur Operations of de CFO?' Na een korte maar veelzeggende stilte zegt Rubbens dat het op geen enkel bureau ligt. 'Dat is juist het grote probleem. Maar voor Operations zou het goed zijn zich hierop te rich-

ten. Het staat in Europa nog te weinig op de agenda; in de VS is men daar wel verder mee.' Lofvers vraagt of juist aan inkoopzijde de aandacht voor supply chain finance gewekt zou moeten worden. Een herkenbaar punt, vindt Rubbens: 'Eén van de grootste irritaties van de inkoper is dat finance af en toe een hele batch met facturen doorschuift naar de volgende maand.' Toch kan er in de keten geld verdiend worden, vooral op financieringskosten. Bijvoorbeeld doordat de bank de voordeelingen op de buyer koopt, oppert Steeman. Daardoor verdwijnen die voordeelingen op de balans van de leverancier. Tjarco Timmermans heeft daar goede ervaringen mee opgedaan: 'Onze ervaring is dat dit zowel voor de leverancier als de inkopende partij voordeel oplevert. En ook de bank houdt er een goede boterham aan over.'

Tijd voor weer een prikkelende stelling: 'Supply chain operations stuurt te weinig op basis van integrale financiële performance-indicatoren.' Lofvers: 'Kortom: moeten we ons meer richten op het slim regelen van de fysieke stromen of op de financiële geldstromen?' Hij verwijst daarbij naar een van de uitkomsten van de Supply Chain Survey, die aantoont dat maar 20 procent van de supply chain managers financiële indicatoren hanteert.

### Parameters

Lourens Schouwink gaat op het laatste nader in: 'Ik denk dat dat ook te maken heeft met de grootte van de onderneming. Bij Unilever, waar ik in het verleden heb gewerkt, was dat redelijk uitgekristalliseerd. Amgen is een relatief jong bedrijf en heeft op het gebied van financiële indicatoren nog veel te winnen. Ik denk dat dat trouwens geldt voor veel kleinere bedrijven.'

Diederik Günther van het pas twee jaar bestaande Hexion erkent dat het bedrijf nog steeds verwickeld is in de opbouw van de primaire processen. 'We zijn nog volop bezig met het organiseren en ontwikkelen van allerlei global netwerken. Het uitkristalliseren van goede indicatoren als service levels en voorraadniveaus heeft bij ons nog een lange weg te gaan.' Schouwink vult veelzeggend aan: 'En dat is dus een private equity-bedrijf dat alle belang heeft bij goede indicatoren. Ook daar kost het dus jaren om het goed voor elkaar te krijgen.'

Wat Lofvers tot de vraag leidt of supply chain finance verschillend wordt benaderd door beursgenoteerde bedrijven dan wel private equity-ondernemingen. 'Dat verschil is enorm', zegt Günther. 'Onze performance-meting is heel erg op cash gebaseerd. Werkkapitaal is één van de belangrijkste indicatoren.' Schouwink: 'Beurzen reageren op groei, private equity veel meer op kosten.' Lofvers: 'De beurs reageert op kostenbesparing.' Schouwink: 'Niet als het om bedrijven gaat die in hun groeifase zijn.'

Terugkomend op de stelling zegt Günther



## ► 'Wanneer neem je het juridische eigendom van de goederen die je gekocht hebt, en wanneer ga je die goederen betalen?'



dat Hexion hard werkt aan de realisering van meer financiële parameters in de supply chain. 'Rendementsdenken in de supply chain: het gaat niet alleen om volumes, maar om winstgevend volumes. Als je goede parameters hebt, weet je bij knelpunten in elk geval welke algoritmen je moet toepassen.' Schouwink: Natuurlijk moeten er meer financiële criteria komen binnen operations. Uiteindelijk moet je toch winst maken.'

### Geschuif van geld

Lofvers vraagt in hoeverre de aanwezigen aansturen op betalingsgedrag. Hexion zit daar pal bovenop, vertelt Günther. 'Wij sturen daar heel sterk op, met parameters. Dat leidt tot goed betalingsgedrag, 98 procent betaalt binnen de gestelde termijn.' Ook Technische Unie is sterk in het managen en bewaken van debiteuren, aldus Janse. Voor Hexion ligt dat – noodgedwongen – anders: 'Wij hebben belangrijke klanten in het zuiden van Europa en daar kan het makkelijk een jaar duren voordat men betaalt. Dat is moeilijk te managen, het is een kwestie van cultuur.' Daarin ziet Steeman een mooie opening: 'De prijzen voor het overnemen van vorderingen door banken is de laatste jaren gedaald als gevolg van ICT-ontwik-

kelingen. Het is een kwestie van een koppeling met het boekhoudsysteem, van gegevens inladen, het uitvoeren van een portefeuille-screening en binnen een dag heb je dat tegenwoordig geregeld.'

In de slotronde vraagt Lofvers aan de deelnemers welke onderwerpen hen op het gebied van supply chain finance momenteel bezighoudt. 'Waar ik last van heb', opent Rubbens, 'is het zogeheten piramidespel. Ik bedoel, van supply chain finance wordt iedereen beter en dus zegt iedereen: ja, dan zal het wel niet kloppen. Finance-mensen zouden eens wat losser met het onderwerp moeten omgaan.' Janse sluit zich aan bij zijn voorganger. 'Onbekend maakt onbemind. En supply chain finance is nu eenmaal onbekend. Bij de Technische Unie hebben we er overigens wel goed zicht op.' Diederik Günther benadrukt in de laatste ronde getriggerd te zijn door de bijdragen van met name Steeman en Timmermans: 'Hoe kan je geldvolume uit de keten halen? Daar zou ik wel meer van willen weten.' Hij vindt ook dat banken actiever en ondernemender moeten worden op dat gebied. 'Uiteindelijk heb je een eindgebruiker die betaald heeft en een oorspronkelijke betaling aan een grondstofleverancier. Daartussen zit alleen het

geschuif van geld. Het lijkt mij interessant om daarover verder na te denken.'

Schouwink lijkt een gebruikersvriendelijke case over supply chain finance wel verhelderend. 'Maar procurement blijft voor mij een gebied waar nog veel mogelijk is: hoe pak je procurement bijvoorbeeld op op Europees niveau, of daarbuiten zelfs, zonder dat het een optelsom wordt van gefragmenteerde onderdeeltjes. Dat is nog niet echt opgelost.' Tjarco Timmermans constateert tot zijn vreugde dat 'procurement niet meer op zichzelf staat en dat er steeds meer vanuit de business wordt gedacht, al is er nog een lange weg te gaan, ook met supply chain finance. Maar met kleine stapjes kom je verder.'

Steeman heeft, tot slot, een wens: betere afstemming met en bij hun partner. 'In onze rol merken we dat we bij bedrijven altijd met meerdere deuren te maken hebben. Van procurement tot CFO tot de commerciële afdeling. We moeten met veel partijen binnen een bedrijf afstemming bereiken, terwijl die partijen onderling eigenlijk ook niet een echt afstemming hebben. Dat is een probleem.' Maar, zo sluit hij positief af: 'We merken wel dat supply chain finance als concept begint te landen.'

