

November 2017

Sectorstudie Transport en Logistiek



Ketenfinanciering in Transport & Logistiek
'Steeds meer bedrijven hiermee geconfronteerd'



Colofon

Auteurs

M.R.J. Kindt	Panteia
S.J. van der Meulen	Panteia

Redactie

M.C. Bode	ING
P.F.J. Haverkamp	TVM verzekeringen
P. Poppink	Transport en Logistiek Nederland

ING Sectormanagement

M.C. Bode	06 54 22 77 30
-----------	----------------

TVM verzekeringen

P.F.J. Haverkamp	0528 29 22 09
------------------	---------------

Transport en Logistiek Nederland

P. Poppink	088 45 67 293
------------	---------------

Opmaak

Panteia

Druk

Reproservice ING

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam, TVM verzekeringen N.V., gevestigd te Hoogeveen en Transport en Logistiek Nederland, gevestigd te Zoetermeer en slechts bedoeld ter informatie van hun cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V., TVM verzekeringen N.V. en Transport en Logistiek Nederland betrekken hun informatie van betrouwbaar geachte bronnen en hebben alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij hun visie in dit rapport hebben gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V., TVM verzekeringen N.V. en Transport en Logistiek Nederland geven geen garantie dat de door hun gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V., TVM verzekeringen N.V. en Transport en Logistiek Nederland noch één of meer van hun directeuren of werknemers aanvaarden enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	4
Samenvatting	5
1. Inleiding	7
2. De opkomst van ketenfinanciering in de Nederlandse transport- en logistieke sector	9
2.1 Toenemend belang voor beheer van financiële stromen	9
2.1.1 Financiële stand van de transport en logistieke sector	9
2.1.2 Behoefte aan kapitaal	10
2.2 Ketefinanciering; een ruim begrip	11
2.3 Verschillende vormen van ketenfinanciering	13
2.3.1 Vormen van post-shipment ketenfinanciering	14
2.3.2 Vorm van in-transit ketenfinanciering	18
2.3.3 Vormen van pre-shipment ketenfinanciering	18
2.4 Omvang van alternatieve financieringsvormen	21
2.5 Voordelen van en eisen aan ketenfinanciering	22
3. Ontwikkelingen van invloed op ketenfinanciering	25
3.1 Technologische ontwikkelingen brengen ketenfinanciering dichterbij	25
3.2 Toenemend belang van data leidt tot nieuwe ketenstructuren	27
3.3 Financiële markt in ontwikkeling	27
4. Ketefinanciering; waar staat de sector nu?	29
5. Toekomstige ontwikkelingspaden	35
ONDERZOEKSVERANTWOORDING	43

Voorwoord

Ketenfinanciering in transport en logistiek is een relatief nieuw onderwerp. Het is nog niet volledig doorgedrongen tot de sector. Desondanks worden logistieke dienstverleners er in toenemende mate mee geconfronteerd en bereiken ons steeds meer vragen over dit onderwerp. Vandaar dat wij als initiatiefnemers ketenfinanciering in transport en logistiek als onderwerp voor de nieuwe sectorstudie hebben gekozen.

Voor ons was het ook een grote zoektocht. Als je bij een bank, een brancheorganisatie of verzekeraar werkt, ben je natuurlijk bekend met termen als factoring en reverse factoring, maar dat het veel meer omvat hadden wij van te voren ook niet kunnen vermoeden. Toen we begonnen aan de studie waren we toch vrij onbekend met het onderwerp. Als je er dan in gaat verdiepen blijkt er veel informatie te vinden te zijn. Opvallend is het aantal moeilijke termen dat onderdeel vormt van ketenfinanciering. Echter na verloop van tijd begint kennis te ontstaan en wordt het nut van ketenfinanciering zichtbaar. Sterker nog, er liggen mooie kansen voor transport- en logistieke bedrijven. De sector moet dan wel haar vooroordelen die er zijn aan de kant schuiven en zich verdiepen in het onderwerp.

Als initiatiefnemers van dit onderzoek hebben wij het vertrouwen dat wij hiermee ondernemers handvatten bieden bij het beter beheren van de financiële stromen, het vrij maken van investeringsruimte en het ontwikkelen van nieuwe diensten.



Machiel Bode
Sector Banker Transport &
Logistics
ING Nederland



Paul Haverkamp
Directeur verkoop
Nederland
TVM verzekeringen



Jan Boeve
Algemeen directeur
Transport en
Logistiek Nederland

Samenvatting

Aanleiding

Over ketenfinanciering bestaan in de transport- en logistieke sector veel vooroordelen en veronderstellingen, voornamelijk veroorzaakt door onwetendheid. Door transportondernemers wordt onvoldoende gebruik gemaakt van de mogelijkheden die ketenfinanciering te bieden heeft. Deze studie heeft een tweeledig doel. Enerzijds informatie verschaffen over wat ketenfinanciering in de transport- en logistieke sector inhoudt en anderzijds concrete handvatten bieden over hoe ondernemers het beste kunnen inspelen op de kansen die door ketenfinanciering ontstaan. Als logistieke partijen zich meer verdiepen in de mogelijkheden van ketenfinanciering, zullen ze ook de voordelen gaan zien, zijn ze beter voorbereid en kunnen ze tijdig anticiperen op ontwikkelingen in de markt. Vandaar dat ING, TVM en TLN aan Panteia de opdracht hebben gegeven onderzoek te doen naar ketenfinanciering in transport en logistiek.

Wat is ketenfinanciering

Ketenfinanciering ofwel Supply Chain Finance (SCF) is een verzamelnaam van allerlei financieringsvormen tussen bedrijven in de leverantieketen, met als doel de financiële positie van alle partijen in de keten te verbeteren, kosten te verlagen, financiële risico's te spreiden en waarde te creëren.

figuur 0.1 Doel van ketenfinanciering



Bron: Panteia

Bij ketenfinanciering zijn altijd twee (of meer) partijen uit de supply chain betrokken, al dan niet ondersteund door een financiële partij. Het draait bij ketenfinanciering om samenwerking en vertrouwen. Niet alleen tussen financieringsinstellingen en bedrijven, maar vooral tussen bedrijven onderling.

Twee voorbeelden

Voorraadfinanciering en reverse factoring zijn twee voorbeelden van ketenfinanciering. Van **voorraadfinanciering** is sprake als een financiële instelling of andere partij de voorraad van de verlader financiert, alvorens deze is verkocht. Goederen in een keten worden vaak door een verlader in bulk aangevoerd, worden ergens opgeslagen en vinden in kleine partijen hun weg naar de uiteindelijke klant. Dat betekent dat het lang duurt, voordat een verlader betaald wordt voor zijn goederen. Een logistiek dienstverlener kan hierop inspelen door voorraden zelf te financieren op een schaal die normaal te klein is voor banken of door bij grotere stromen samen met een financiële instelling op te trekken. Voordeel voor de verlader is dat hij direct zijn geld krijgt. Voordeel voor de logistiek dienstverlener is het leveren van een extra dienst waarvoor betaald wordt, het verduurzamen van de samenwerking met de klant en het optimaliseren van de supply chain.

Reverse Factoring is een vorm van debiteurenfinanciering, waarbij een afnemer zijn debiteurenportefeuille uitbestedt aan een gespecialiseerd bedrijf, de 'factor'. De factor neemt de factuur over van deze afnemer en betaalt direct het openstaande bedrag aan de

logistiek dienstverlener, die de factuur heeft verstuurd, uit. De afnemer betaalt vervolgens de factor. Logistiek dienstverleners kunnen zo sneller en met meer zekerheid beschikken over hun werkkapitaal.

Wat levert ketenfinanciering op

Ketenfinanciering biedt meerdere voordelen. Transporteurs en logistiek dienstverleners kunnen door ketenfinanciering **sneller beschikken over hun werkkapitaal**. Naast dat werkkapitaal dus minder lang vast zit, kunnen ze het vrijgekomen geld gebruiken om groei te faciliteren. Ketenfinanciering geeft ook **meer zekerheid** over de betaling, doordat de logistiek dienstverlener – na goedkeuring van de factuur door de afnemer – het factuurbedrag direct uitgekeerd krijgt. Ketenfinanciering leidt tevens tot een **goedkopere financiering**, zeker in de keten. Dat komt doordat een bedrijf financiering krijgt op basis van de kredietwaardigheid van de kapitaalkrachtigste partij uit de keten.

Wat zijn de voorwaarden

Een dienst zoals reverse factoring of voorraadfinanciering opzetten is niet zonder risico's. Er is veel tijd en moeite nodig, wat vertaald kan worden in kosten. Vandaar dat afnemers alleen met hun strategische logistieke dienstverleners reverse factoring starten. Daar komt bij dat het facturatieproces op orde moet zijn en dat men bereid moet zijn openheid van zaken te geven door het delen van informatie. Dit vraagt om een hoge automatiseringsgraad van de logistieke en financiële processen.

Waar staat de sector

Verreweg het grootste deel van de transportmarkt, naar schatting 90%, zit in de onwetende fase. Vooral charters en transportbedrijven vallen in deze categorie. Ze hebben nauwelijks idee wat ketenfinanciering in transport en logistiek inhoudt of zijn er (nog) niet (bewust) mee in aanraking gekomen. Naar schatting zit zo'n 9% van de markt in de ontdekkende fase en dit aandeel neemt toe. Bij deze bedrijven ontstaat een grote behoefte aan informatie over ketenfinanciering. De laatste fase is de uitvoerende fase. Daarin zitten de bedrijven die werkelijk met ketenfinanciering actief zijn. Dit zijn veelal ketenregisseurs en in mindere mate logistieke dienstverleners. Naar schatting is minder dan 1% van de markt er mee actief. Ketenfinanciering in de uitvoerende fase raakt logistiek dienstverleners aan twee kanten; in de rol van leverancier van de logistieke dienst (adoptie) en zelf in de rol van afnemer richting hun leveranciers (offering).

Hoe kan ik ketenfinanciering toepassen

Ketenfinanciering in transport en logistiek staat nog in de kinderschoenen. Desondanks liggen er goede kansen voor logistiek dienstverleners die er mee aan de slag willen. Die kansen kunnen benut worden door je te verdiepen in de mogelijkheden van ketenfinanciering, het zorgdragen voor een goede (informatie)basis van de logistieke en financiële stromen, goed te weten welke financieringsoplossingen aansluiten bij jouw positie in de markt en op basis daarvan het concreet uitvoeren en toepassen van ketenfinanciering.

In ketenfinanciering in de transport- en logistieke sector zit een gelaagdheid. Naar verwachting zullen vooral de grote logistiek dienstverleners met een sterke kapitaalpositie en regie in de keten het meest profiteren van de mogelijkheden die ketenfinanciering biedt. Desondanks kunnen alle bedrijven in de transport- en logistieke sector in de toekomst voordeel hebben van ketenfinanciering. Hiervoor is echter wel actie vereist vanuit twee kanten. Enerzijds moet het mkb zelf bijdragen door factureringsprocessen te professionaliseren en meer te digitaliseren. Anderzijds moeten verladers bereid zijn ketenfinancieringsvormen breder aan te bieden en ervoor zorgen dat de opstartkosten (onboarding costs) voor ketenfinancieringsvormen omlaag gaan. Hierdoor komen alle toeleveranciers in aanmerking voor bijvoorbeeld reverse factoring en niet alleen de strategische leveranciers.

1. Inleiding

Uit de financieringsmonitor van mei 2017 die Panteia heeft uitgegeven, is gebleken dat in het afgelopen half jaar transport- en logistieke bedrijven zich relatief vaak hebben georiënteerd op financiering en – in het verlengde daarvan – dat ze voor de komende periode verwachten een grote financieringsbehoefte te hebben. Nieuwe wet- en regelgeving verplicht financiële instellingen financieringsaanvragen nauwgezet te doorlopen. Vandaar dat er toenemende aandacht is in alle sectoren voor alternatieve financieringsvormen, zoals ketenfinanciering. Aangezien klanten hiermee bezig zijn, worden bedrijven actief in de transport- en logistieke sector hier ook in toenemende mate mee geconfronteerd.

Over ketenfinanciering bestaan in de sector veel vooroordelen en veronderstellingen, als gevolg van onwetendheid. Ketenfinanciering wordt bijvoorbeeld vaak met reverse factoring geassocieerd en aan reverse factoring plakt een negatief imago. Ondernemers vinden het namelijk absurd dat moet worden betaald voor een probleem, de lange betalingstermijn, dat eigenlijk geen probleem zou moeten zijn als bedrijven op tijd betalen. De praktijk is echter dat er lange betalingstermijnen zijn en dat met reverse factoring – mits goed uitgevoerd – werkelijk voordelen zijn te behalen. Als logistieke partijen zich meer verdiepen in de mogelijkheden van ketenfinanciering, zullen ze ook de voordelen gaan zien, zijn ze beter voorbereid en kunnen ze tijdig anticiperen op ontwikkelingen in de markt en zo kansen benutten. Vandaar dat ING, TVM en TLN aan Panteia de opdracht hebben gegeven onderzoek te doen naar ketenfinanciering in transport en logistiek.

Dat de transport- en logistieke sector volop in beweging is, is algemeen bekend. Maar ook aan de financiële zijde van de sector zijn belangrijke ontwikkelingen gaande. Bedrijven zijn bijvoorbeeld in de afgelopen jaren geconfronteerd met toenemende betalingstermijnen, rentabiliteitsdruk, afnemende marges en verschuivende machtsverhoudingen. Tegelijkertijd komen er gamechangers, zoals de Fintech bedrijven, op de markt met gespecialiseerde financiële diensten en kunnen bedrijven via een kredietunie of crowdfunding hun investeringen financieren. Deze ontwikkelingen hebben bij logistiek dienstverleners geleid tot focus op het beheren van financiële stromen – gericht op kostenbesparing – en behoefte aan supply chain solutions, gericht op het zoeken naar nieuwe kansen.

Ketenfinanciering maakt kostenverlaging en het vinden van nieuwe kansen mogelijk. Vandaar dat de Topsector Logistiek ketenfinanciering als een van de onderwerpen heeft benoemd om haar ambitie – in 2020 heeft Nederland een internationale toppositie in de afwikkeling van goederenstromen, als ketenregisseur van (inter)nationale logistieke activiteiten en als land met een aantrekkelijke innovatie- en vestigingsklimaat voor verladend en logistiek bedrijfsleven – waar te maken.

Ketenfinanciering is een verzamelnaam van allerlei financieringsvormen tussen bedrijven in de leverantieketen, met als doel de financiële positie van alle partijen in de keten te verbeteren, kosten te verlagen, financiële risico's te spreiden en waarde te creëren. Niet voor niets worden logistiek dienstverleners nu al geconfronteerd met afnemers die ketenfinanciering aanbieden. Maar ook logistiek dienstverleners kunnen ketenfinanciering aanbieden aan hun leveranciers of opzetten voor hun klanten. Echter voordat ze dit kunnen doen, moeten logistiek dienstverleners zich meer verdiepen in de mogelijkheden. Er ligt een grote informatiebehoefte. Deze studie heeft een tweeledig doel. Enerzijds veel informatie verschaffen over wat ketenfinanciering in de transport- en logistieke sector inhoudt en anderzijds concrete handvatten bieden over hoe ondernemers het beste kunnen inspelen op de kansen die ontstaan.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt beschreven hoe de transport- en logistieke sector er financieel voorstaat, het toenemende belang van beheer van financiële stromen en wat ketenfinanciering is. In hoofdstuk 3 worden de ontwikkelingen die van invloed zijn op ketenfinanciering beschreven. Waar transport- en logistiek nu staat op het gebied van ketenfinanciering komt aan de orde in hoofdstuk 4. In het laatste hoofdstuk wordt afgesloten met de strategische ontwikkelingspaden die ondernemers zouden moeten bewandelen als ze meer met ketenfinanciering zouden willen doen.

2. De opkomst van ketenfinanciering in de Nederlandse transport- en logistieke sector

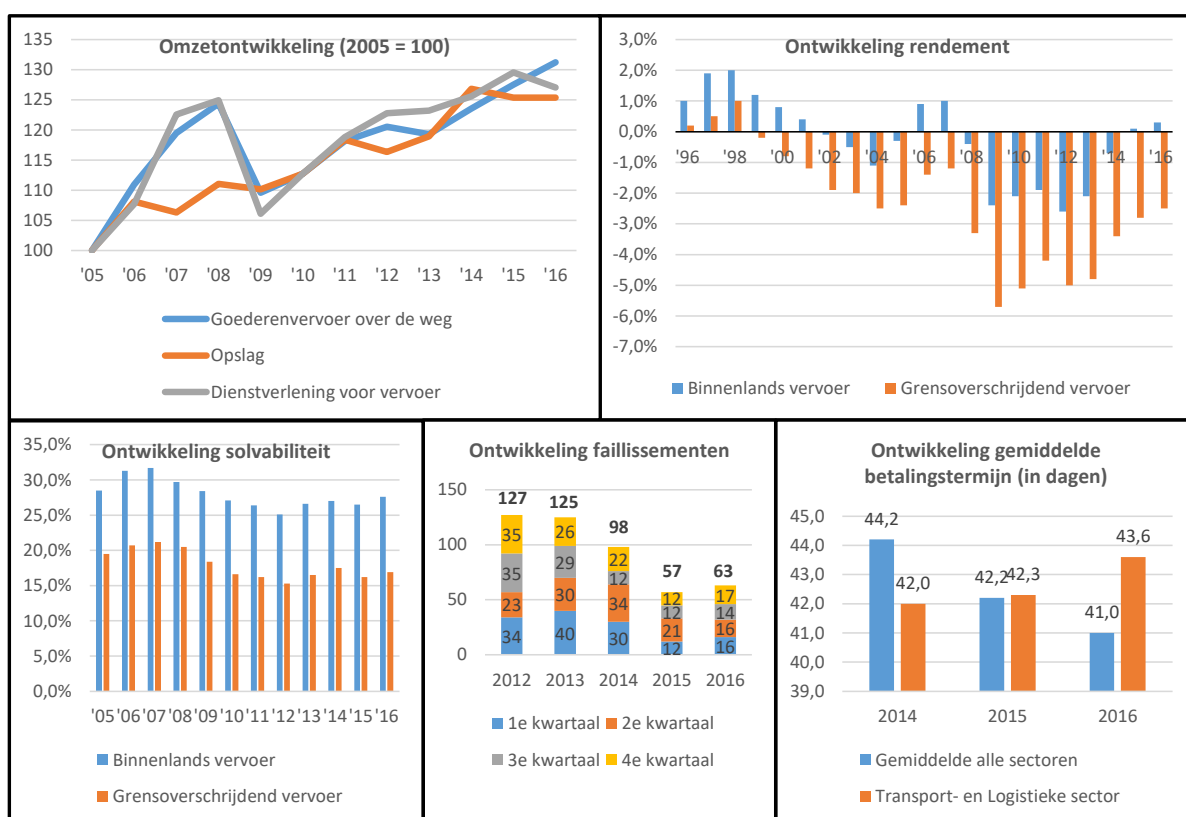
2.1 Toenemend belang voor beheer van financiële stromen

2.1.1 Financiële stand van de transport en logistieke sector

Omzet nu boven niveau van voor de crisis

De omzetontwikkeling heeft in 2009 door de economische crisis een grote dip gekend. Sindsdien is de weg omhoog geleidelijk gevonden. De omzet voor het goederenvervoer over de weg, opslag en logistieke dienstverlening lag in 2016 op of net boven het niveau van voor de economische crisis (zie figuur 2.1).

figuur 2.1 Ontwikkeling omzet (2005 = 100), rendement (beroepsgoederenvervoer over de weg), solvabiliteit, faillissementen (in aantal bij bedrijven met vergunning voor wegvervoer) en betalingstermijn (in dagen)



Bron: CBS, Panteia, Niwo, Graydon

Rendement in sector nog altijd mager

Ondanks dat de omzet langzaam toeneemt, is het rendement in de transport- en logistieke sector nog altijd mager. Dat heeft er mee te maken dat de kosten over het algemeen sneller zijn gestegen dan de opbrengsten. Zeker het grensoverschrijdend vervoer is door de grote concurrentie uit lage lonenlanden uitdagend om rendabel te maken. Desondanks is het rendement in zowel het binnenlandse als het grensoverschrijdend vervoer in de afgelopen jaren licht verbeterd (zie figuur 2.1).

Solvabiliteit blijft achter

De solvabiliteit, de verhouding tussen het vreemd en het eigen vermogen is tussen 2007 en 2012 hard afgenomen. Sinds 2012 is het licht verbeterd, maar ligt nog altijd ver af van het niveau van voor de economische crisis (zie figuur 2.1).

Weinig faillissementen

De laatste jaren is het aantal faillissementen in de transport- en logistieke sector historisch laag (zie figuur 2.1). Dat is het gevolg van de aantrekkende economie waardoor de omzet en rendementen langzaam verbeteren en veel zwakke bedrijven al vlak na de economische crisis zijn omgevallen of door grote kapitaalcrachtige bedrijven zijn overgenomen.

Investeringsbereidheid toegenomen door meer vertrouwen

Na enkele jaren van herstel is het vertrouwen onder logistieke dienstverleners aanzienlijk verbeterd. In 2016 is de investeringsbereidheid dan ook toegenomen. Betroffen de investeringen voor 2016 nog voornamelijk inhaalinvesteringen, nu worden ook steeds meer uitbreidingsinvesteringen gedaan.

Opgelopen betalingstermijn

Volgens het Topteam Logistiek zit bij het mkb zo'n €20 miljard werkkapitaal vast. Als gevolg van de economische crisis zijn de betalingstermijnen sterk opgelopen, zo ook in de transport- en logistieke sector. Na energiebedrijven (43,9 dagen) heeft de transport- en logistieke sector (met gemiddeld 43,6 dagen) van alle 19 sectoren in Nederland de langste betalingstermijn. De aantrekkende economie heeft in de transport- en logistieke sector voorsnog weinig verbetering gebracht in het betaalgedrag, sterker nog die is van gemiddeld 42 dagen in 2014 opgelopen naar 43,6 dagen in 2016 (zie figuur 2.1). Daarmee is de trend zelfs omgekeerd aan het gemiddelde van alle sectoren.

Bij onderzoek in opdracht van Betaalme.nu blijkt dat bijna de helft (45 procent) van de ondervraagde mkb'ers het afgelopen jaar gevraagd is om een langere betalingstermijn te accepteren dan wenselijk. Tegelijkertijd krijgt een derde van de ondervraagde leveranciers later betaald dan de afgesproken termijn. Ook zegt 48% dat hen om korting is gevraagd.

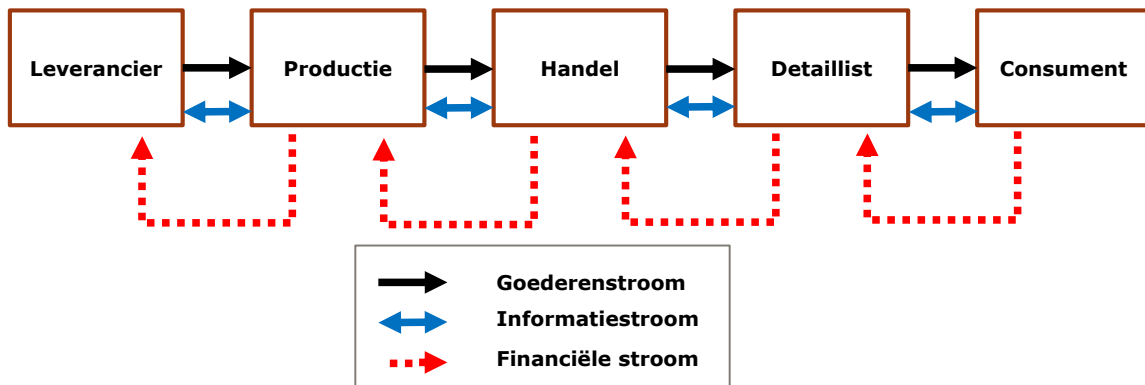
2.1.2 Behoeftte aan kapitaal

Als gevolg van de toegenomen betalingstermijnen en het lage rendement van de afgelopen jaren zijn bedrijven voor hun groeiende investeringsbehoeftes op zoek naar kapitaal. Focus op het beheren van financiële stromen is van groot belang. Er moet niet alleen gekeken worden naar de financiële processen binnen het bedrijf, maar juist ook naar de geldstromen in de keten.

Aangezien veel ondernemingen van oudsher sterk afhankelijk zijn van bancair krediet en financiële instellingen te maken hebben met strenge wet- en regelgeving, gaan ondernemingen op zoek naar alternatieve vormen van financiering, zoals crowdfunding, kredietunies, private investeerders en ketenfinanciering. Op deze laatste financieringsvorm ligt in dit rapport de focus.

Logistiek is de integrale besturing en beheersing van goederen- en informatiestromen van oorsprong tot bestemming.

In deze definitie ontbreken de financiële stromen. Sinds de economische crisis is het pijnlijk duidelijk geworden dat veel logistieke bedrijven hun financiële zaken niet goed op orde hadden. Deze bedrijven kwamen als eerste in de problemen. Vandaar dat de aandacht voor de financiële kant van een onderneming en de financiële stromen in de keten groter is geworden. Logistiek is steeds meer de integrale besturing en beheersing van goederen-, informatie- en **financiële stromen** van oorsprong tot bestemming.



2.2 Ketenfinanciering; een ruim begrip

Ketenfinanciering ofwel Supply Chain Finance (SCF) is een verzamelnaam van allerlei financieringsvormen tussen bedrijven in de leverantieketen, met als doel de financiële positie van alle partijen in de keten te verbeteren (bijvoorbeeld het verminderen van het beslag op het werkkapitaal), kosten te verlagen, financiële risico's te spreiden en waarde te creëren.

figuur 2.2 Doel van ketenfinanciering



Bron: Panteia

Bij ketenfinanciering zijn altijd twee (of meer) partijen uit de supply chain betrokken, al dan niet ondersteund door een financiële partij. Het draait bij ketenfinanciering om samenwerking en vertrouwen. Niet alleen tussen financieringsinstellingen en bedrijven, maar vooral tussen bedrijven onderling.

De **definitie van Supply Chain Finance** is volgens Dinalog, het 'Dutch Institute for advanced logistics':

'Het optimaliseren van financiering tussen bedrijven als wel het integreren van financiële processen met klanten, leveranciers en logistieke en financiële dienstverleners om waarde te creëren voor alle deelnemende bedrijven.'

Ketenfinanciering is niet nieuw en wordt in de praktijk al veel gebruikt; naar schatting bij zo'n 5% van de wereldhandel. Ketenfinanciering is er op drie niveaus; strategisch, tactisch en operationeel. Onder ketenfinanciering op strategisch niveau valt een overname of fusie die een bedrijf doet in het belang van de supply chain. Een voorbeeld is een fabrikant die aandelen neemt in een belangrijke toeleverancier, om zodoende geld vrij te maken voor Research & Development bij dat bedrijf. Een voorbeeld van ketenfinanciering op tactisch niveau is een ketenregisseur die mogelijkheden biedt voor een charter, zodat hij zijn vrachtauto's gunstiger kan leasen. Dit wordt ook wel voertuigfinanciering genoemd. Het is winst voor beide partijen. Vanwege het volume en de eigen kredietrating kan een logistiek dienstverlener betere afspraken maken met de leasemaatschappij, waardoor de charter het voertuig goedkoper rijdt en de logistiek dienstverlener heeft zich zo ervan verzekerd dat de charter met een goede, representatieve vrachtauto de weg op gaat. Resultaten zijn imagowinst en minder onverwachte situaties (te late leveringen door pech). Wel zal een logistiek dienstverlener goed moet letten op wet- en regelgeving, zoals de wet DBA, die schijnzelfstandigheid wil tegen gaan. Een ander voorbeeld van tactische ketenfinanciering is het mobiliteitspakket, waaronder de mobiliteitskaart. Hierbij wordt de kredietwaardigheid van de dienstverlener gebruikt om de subcontractor goedkoop aan brandstof te helpen. Bij ketenfinanciering op operationeel niveau gaat het om financiering in de alledaagse bedrijfsprocessen met als doel het verbeteren van de werkkapitaalpositie van bedrijven in de keten.

figuur 2.3 Ketenfinanciering verdeelt naar niveau



Bron: Panteia op basis van Windesheim

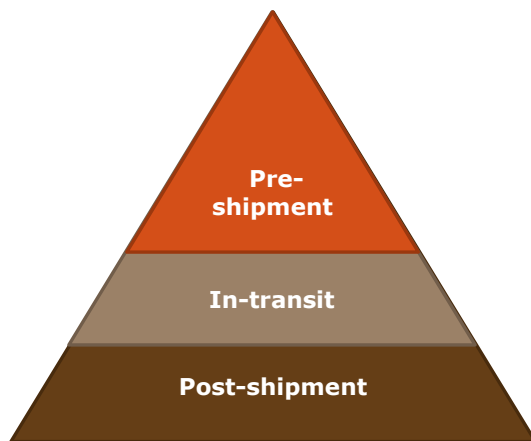
In deze studie ligt de focus op het operationeel en – zij het in mindere mate – tactisch niveau, omdat deze niveaus voor een logistiek dienstverlener het meest toepasbaar zijn.

Verskil in perceptie

Iedere beroepsgroep heeft een eigen gedachte bij ketenfinanciering. Er bestaan veel veronderstellingen en nog meer vooroordelen, waarbij de meesten ongegrond zijn. Voor een bank en verzekeraar betekent het vooral Reverse Factoring, voor een accountant gaat het om de financiële stromen en voor bedrijven om werkkapitaalverbetering en risicobeheersing.

Ketenfinanciering is ook in te delen naar status van de zending. Wanneer ketenfinanciering voorafgaand aan de zending plaats vindt, wordt gesproken over **pre-shipment** financiering. Vindt ketenfinanciering plaats tijdens het transport, dan betreft het **in-transit** financiering en wanneer ketenfinanciering geschiedt na afloop van de zending wordt dit **post-shipment** financiering genoemd (zie figuur 2.4).

figuur 2.4 Ketenfinanciering naar status van de zending



Bron: Windesheim

Leasing, lening, hypotheek, factoring zijn geen vormen van ketenfinanciering omdat er naast de financiële instelling maar één partij uit de supply chain betrokken is.

Bedrijven kunnen ketenfinanciering aanbieden aan hun leveranciers. Dit wordt 'offering' ketenfinanciering genoemd. Maar bedrijven kunnen ook het aanbod tot ketenfinanciering van hun klant/afnemer krijgen. Dit wordt 'adopting' ketenfinanciering genoemd.

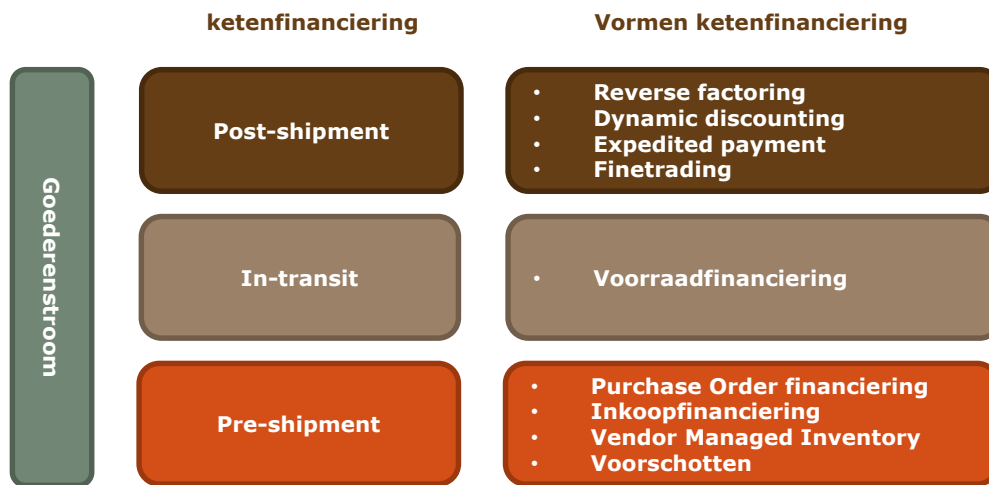
2.3 Verschillende vormen van ketenfinanciering

Er bestaan veel vormen van ketenfinanciering. Zonder volledig uitputtend te willen zijn, worden in deze studie de belangrijkste varianten onderscheiden:

- Reverse factoring
- Dynamic discounting
- Expedited Payment
- Finetrading
- Voorraadfinanciering
- Purchase Order financiering
- Inkoopfinanciering
- Vendor Managed Inventory
- Voorschotten

De verschillende vormen van ketenfinanciering zijn in te delen naar status van de zending. Zie figuur 2.5.

figuur 2.5 Vormen ketenfinanciering naar status van de zending



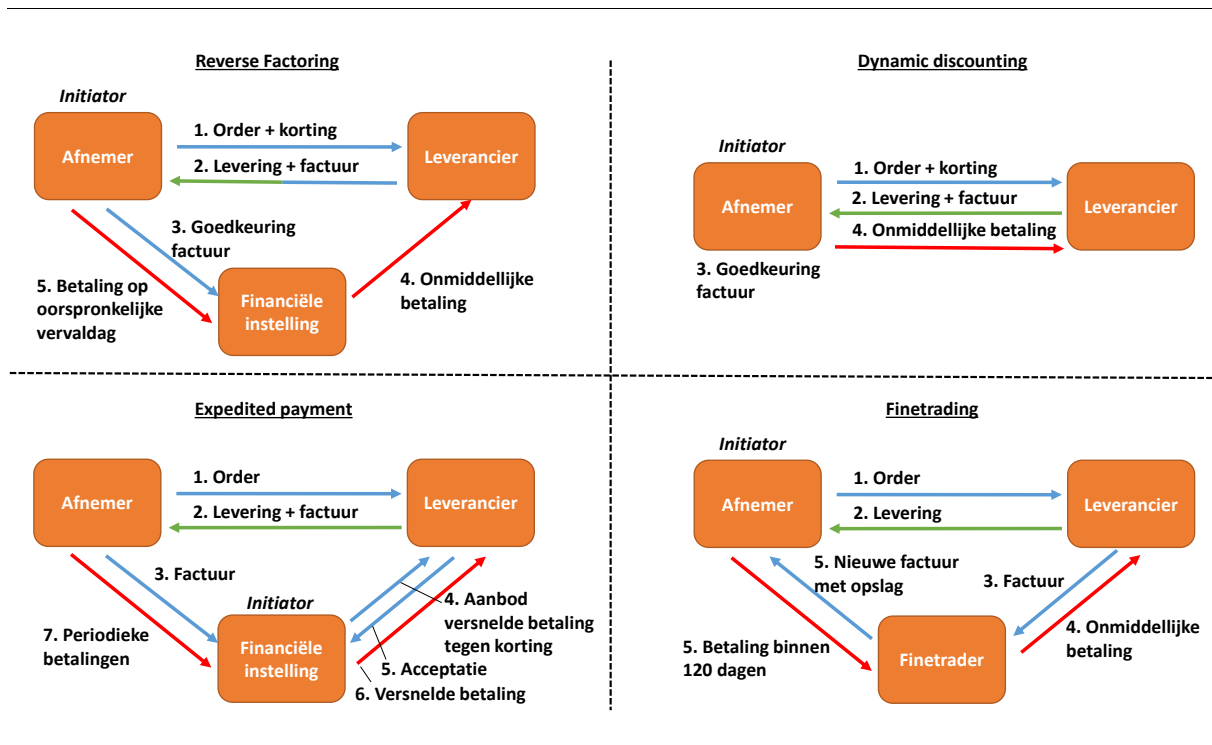
Bron: Panteia op basis van Windesheim en More & Basu

De post-shipment varianten en met name reverse factoring is bij de meeste bedrijven actief in transport en logistiek bekend. Zowel charters als 4PL bedrijven hebben hier mee te maken. Bij de in-transit en pre-shipment varianten wordt het voor logistiek dienstverleners (3PL) en ketenregisseurs (4PL) interessant omdat dit niet alleen kosten bespaart, maar vooral ook nieuwe kansen biedt. Vooralsnog is het aantal logistiek dienstverleners dat hier werkelijk mee aan de slag is, zeer beperkt.

2.3.1 Vormen van post-shipment ketenfinanciering

Vier vormen van post-shipment ketenfinanciering worden in deze subparagraaf onderscheiden: reverse factoring, dynamic discounting, expedited payment en finetrading. De verschillen tussen deze vormen zijn in figuur 2.6 schematisch inzichtelijk gemaakt.

figuur 2.6 Verschillen tussen de post-shipment ketenfinancieringsvormen



Bron: Panteia

Reverse factoring; snel vrij maken werkkapitaal

Reverse factoring ligt in het verlengde van factoring. Factoring is een vorm van debiteurenfinanciering, maar omdat er – naast de financier – maar één speler bij betrokken is en er verder geen relaties zijn met andere spelers in de voortbrengingsketen, hoort factoring niet onder ketenfinanciering.

Factoring; incasso risico verzekering

Bij factoring besteedt een ondernemer zijn debiteurenportefeuille (en het bijbehorende debiteurenrisico) uit aan een gespecialiseerd bedrijf, de factoringmaatschappij (factor). In ruil voor een vergoeding aan dit bedrijf, vaak in de vorm van een percentage van de factuur, hoeft de ondernemer niet te wachten totdat zijn facturen zijn betaald, maar ontvangt hij direct van de factor zijn geld. Door de directe betaling wordt veel werkkapitaal vrijgespeeld, dat gebruikt kan worden voor investeringen in de groei van het bedrijf.

De factoringmaatschappij kan zich beperken tot slechts de financiering van de debiteurenportefeuille, maar de ondernemer kan er ook voor kiezen het debiteurenbeheer en incasso uit te besteden aan de factor, waardoor de gehele debiteurenadministratie wordt overgenomen.

Het verschil tussen non-recourse factoring en recourse factoring zit in het debiteurenrisico. Bij non-recourse factoring is het risico van niet betalende debiteuren voor de factor, bij recourse factoring blijft het bij het bedrijf. Dit bedrijf zal zelf moeten proberen om het openstaande bedrag alsnog bij de debiteur te innen.

Reverse factoring, ook wel supplier finance of subcontractor finance genoemd, is net als factoring een vorm van debiteurenfinanciering. De factor neemt de factuur over van de afnemer (klant) en betaalt direct het openstaande bedrag aan de logistiek dienstverlener, die de factuur heeft verstuurd, uit. De afnemer betaalt vervolgens de factor. Logistiek dienstverleners kunnen zo sneller en met meer zekerheid beschikken over hun

werkkapitaal. Tot zover geen verschillen met factoring. Bij traditionele factoring is het de logistiek dienstverlener die de initiator is, bij reverse factoring is dat de afnemer, die het zijn logistiek dienstverlener aanbiedt. Vandaar dat reverse factoring onder buyer driven payables valt. Een ander verschil is dat bij traditionele factoring de factor vooral naar de financiële gezondheid van de onderneming (in dit geval de logistiek dienstverlener) kijkt die voor factoring kiest. Hoe minder omzet of spreiding van de debiteurenportefeuille, hoe slechter de voorwaarden. Bij reverse factoring wordt gekeken naar de financiële gezondheid van de afnemer. Aangezien de afnemer initiator is, gaat het bij reverse factoring alleen om goedgekeurde facturen, zodat de kans op niet-betaalde facturen (door bijvoorbeeld een geschil) wordt verkleind. Ook de kredietwaardigheid van de afnemer, die veelal bij grote partijen die hiertoe over gaan hoog is, speelt een rol. Vanwege het beperkte risico rekent de factor een lager tarief en dus zijn de kosten voor reverse factoring lager dan voor factoring.

Dynamic discounting; interessant voor bedrijven met voldoende liquide middelen

Dynamic discounting lijkt op reverse factoring, het versneld betalen van een goedgekeurde factuur, met dat verschil dat er geen financierende instelling bij betrokken is. De logistiek dienstverlener ontvangt met dynamic discounting eerder zijn geld en de afnemer creëert rust in zijn supply chain en ontvangt korting op de factuur. Met de huidige lage rentestand biedt dit een alternatief voor afnemers met voldoende liquide middelen. Logistiek dienstverleners zijn in sommige gevallen bereid korting te geven op facturen in ruil voor snelle betaling, doordat ze moeite hebben goedkoop werkkapitaal aan te trekken. Voorwaarde voor dynamic discounting is een goed verwerkingsproces van facturen. Facturen moeten immers binnen 10 dagen worden goedgekeurd. Een adequaat automatiseringsproces is een vereiste.

Ook dynamic discounting is een vorm van buyer driven payables, omdat ook hier de afnemer een eigen programma financiert voor vervroegd betalen van openstaande facturen in ruil voor korting door de logistiek dienstverlener.

Rekenvoorbeeld dynamic discounting

Als een bedrijf 2% rente krijgt over het overtollige kasgeld dan is dat veel. Stel dat een logistiek dienstverlener bereid is 0,5% korting te geven als de factuur 20 dagen eerder (in 10 dagen in plaats van in 30 dagen) betaald wordt. Die 0,5% betekent een jaarrendement van ruim 9% op het kasgeld ($365/20 * 0,5\%$). Een stuk meer dan de 2% die een bank geeft!

Expedited Payment; aanbod tot versneld betalen van facturen

Expedited Payment oftewel versnelde betaling lijkt eveneens op reverse factoring. Veel grote afnemers hebben hun financiële processen en transacties uitbesteed aan gespecialiseerde partijen, zoals financiële instellingen. Vooral in de Verenigde Staten is dat van oudsher, vanwege de ingewikkelde regels waaraan bedrijven moesten voldoen, zo gegroeid. Deze financiële instellingen controleren alle facturen en betalen de logistiek dienstverleners uit naam van de afnemers. De geldende betalingstermijnen van deze afnemers, veelal tussen de 30 en 120 dagen, worden hierbij gehanteerd.

Korting bij snelle betaling

In sommige bedrijfstakken wordt een standaard korting toegepast. Op de factuur staat dan vermeld: 'betaling binnen 30 dagen. Als binnen 10 dagen betaald wordt, kan 2% op het factuurbedrag in mindering worden gebracht', anders dient binnen 30 dagen 100% betaald te worden. Dit wordt afgekort met '2/10 net 30'.

Doordat deze financiële instellingen de betalingen doen en alles weten over de facturen bieden ze logistiek dienstverleners versnelde betaling van de factuur (bijvoorbeeld binnen 5 dagen) aan in ruil voor een korting. Logistiek dienstverleners krijgen hierdoor sneller hun geld en de financiële instelling strijkt de korting op. Aangezien de facturen niet worden overgenomen, is dit geen factoring.

Nieuwe diensten; van betalingen via controle naar inzicht

Financiële instellingen die van oudsher de betalingen regelen voor hun klanten, kwamen al snel met een nieuwe dienst en dat was het controleren van de facturen en betalingen. In gemiddeld 1 a 2% van de facturen is er sprake van overbilling; er wordt een hoger bedrag in rekening gebracht dan vooraf afgesproken. Door deze overbilling te elimineren kunnen miljoenen worden bespaard.

Een derde dienst, volgend uit de twee eerdere, is het geven van advies. In eerste instantie op de operationele processen, later ook op de financiële stromen. Door de activiteiten die deze financiële instellingen aanbieden, hebben ze heel veel data voorhanden, die ze kunnen gebruiken om inzicht te krijgen in deze stromen.

Finetrading, voor snelle implementatie

Ook finetrading lijkt op reverse factoring. De logistiek dienstverlener krijgt na het leveren van de goederen of dienst direct betaald door de 'finetrader', een intermediair. De afnemer krijgt een nieuwe factuur (met opslag) van de 'finetrader', waar hij 120 dagen de tijd voor heeft om te betalen. De 'finetrader' financiert als het ware het werkkapitaal van de goederen of dienst tussen afnemer en logistiek dienstverlener. Dit is verschillend van reverse factoring waarbij de afnemer de factuur verkoopt aan de financiële instelling. Ook de implementatie is bij finetrading veel sneller dan bij reverse factoring.

Financiële instrumenten

In de handel en transport wordt al tientallen jaren gebruik gemaakt van financiële documenten om de betalingsrisico's te beperken. Dit zijn de bankgarantie, het documentair incasso en de letter of credit. Ondanks dat meerdere partijen uit de keten betrokken zijn bij een bankgarantie, een documentair incasso en een letter of credit vallen zij niet onder ketenfinanciering, aangezien het geen financiering betreft. Het zijn instrumenten die de risico's moeten beperken en betaling garanderen.

Bankgarantie

Een bankgarantie is een overeenkomst tussen de begunstigde en de bank. Deze overeenkomst houdt in dat de bank op het eerste schriftelijke verzoek van de begunstigde een afgesproken bedrag uitbetaalt. Deze betaling dient als vergoeding van de schade die de begunstigde lijdt als gemaakte afspraken niet worden nagekomen.

Documentair incasso

Bij een documentair incasso worden de handelsdocumenten pas vrijgegeven (en de goederen geleverd) als de betaling is voldaan. De betrokken financiële instellingen treden op als tussenpartij voor het leveren van de documenten en de betaling, maar garanderen de betaling niet.

Letter of Credit

Bij een letter of credit, ook wel accreditief of documentair krediet genoemd, is de verbonden financiële instelling verplicht de goederen te betalen nadat de vereiste documenten zijn gepresenteerd.

2.3.2 *Vorm van in-transit ketenfinanciering*

Vorraadfinanciering door logistiek dienstverlener

Van voorraadfinanciering ofwel Inventory Finance is sprake als een financiële instelling of andere partij de voorraad van de verlader financiert, alvorens deze is verkocht. Goederen in een keten worden vaak door een verlader in bulk aangevoerd, worden ergens opgeslagen en vinden in kleine partijen hun weg naar de uiteindelijke klant. Dat betekent dat het lang duurt, voordat een verlader betaald wordt voor zijn goederen. Om werkkapitaal vrij te maken streven verladers er naar om zo snel mogelijk betaald te krijgen, terwijl afnemers streven naar het just-in-time ontvangen van de goederen om zodoende voorraden te minimaliseren. Hierdoor ontstaat een disbalans in betaaltermijnen. Een logistiek dienstverlener kan hierop inspelen door voorraden zelf te financieren op een schaal die normaal te klein is voor banken of door bij grotere stromen samen met een financiële instelling op te trekken. Voordeel voor de verlader is dat hij direct zijn geld krijgt. Voordeel voor de logistiek dienstverlener is het leveren van een extra dienst waarvoor betaald wordt, het verduurzamen van de samenwerking met de klant en het optimaliseren van de supply chain. Als gevolg van de financieringsproblematiek zijn bestellingen namelijk steeds dichter op het uitleveringsmoment komen te liggen met extra druk op de keten als gevolg. De risico's voor een logistiek dienstverlener kunnen worden beperkt als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan; de logistiek dienstverlener kent de producten en de markt van haar klanten goed, heeft een gezonde vermogenspositie en kan gebruik maken van haar 'recht van retentie'. Dit laatste betekent eenvoudig gezegd dat de te leveren goederen nog even achtergehouden mogen worden, totdat is betaald.

Voor grootschalig financieren van voorraden is veelal een financiële instelling nodig. Voordat banken voorraden van verladers financieren, willen ze up to date informatie hebben over de aantallen en waarde van de goederen, de status en de verkoopprijzen. De logistiek dienstverlener beschikt realtime over deze informatie en is hiervoor de uitgelezen partij om dit te leveren. Bovendien weet de bank dat logistiek dienstverleners het 'recht van retentie' over de voorraden hebben. Samen met de gedeelde informatievoorziening loopt een bank hierdoor minder risico. De kans is dus groot dat verladers hun voorraden tegen gunstigere tarieven of een groter deel van de voorraad gefinancierd krijgen als een logistieke dienstverlener deel uitmaakt van voorraadfinanciering.

Vorraadfinanciering door logistiek dienstverleners wordt ook wel Global Asset-Based Lending by third party logistics service providers genoemd of Integrated Logistics and Financial Services (IFLS).

2.3.3 *Vormen van pre-shipment ketenfinanciering*

Purchase Order financiering; om grondstoffen voor de order te financieren

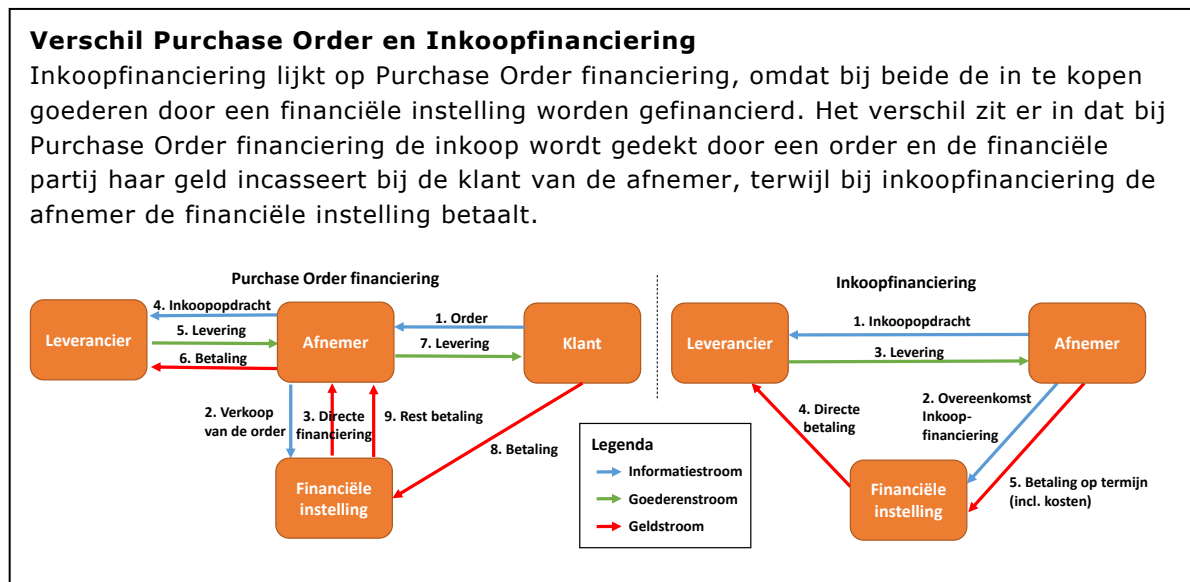
Bij Purchase Order (PO) financiering verkoopt een bedrijf zijn inkooporders aan een derde, vaak een financiële instelling, in ruil voor onmiddellijke financiering. Deze financiering betreft een deel van de order. Dit bedrijf heeft nu direct beschikking tot werkkapitaal, waarmee hij de grondstoffen voor de order kan kopen en het product kan leveren. De financiële instelling incasseert na levering van de goederen (en het verstrijken van de betalingstermijn) het geld van de koper. Het uitgeleende bedrag inclusief kosten houdt de financiële instelling achter, de rest van het bedrag wordt overgemaakt aan het bedrijf. Van PO financiering wordt gebruik gemaakt door bedrijven die snel willen groeien, een buitengewoon grote order ontvangen of over weinig werkkapitaal beschikken. Voor een bedrijf leidt het afwijzen van een grote order vanwege een financieringstekort tot veel reputatieschade. Voor bedrijven die moeilijk aan een lening van een bank kunnen komen, biedt PO financiering uitkomst. Bij een PO financiering wordt namelijk niet gekeken naar de kredietwaardigheid van het bedrijf, maar naar die van de klant die de order heeft geplaatst.

De mate waarin transport- en logistieke bedrijven betrokken kunnen raken bij purchase order financiering is erg verschillend. Het maakt nogal uit waar men zich in de keten bevindt en hoe de verhoudingen zijn. Een ketenregisseur zou mogelijk een partij kunnen zijn waaraan een inkooporder wordt verkocht, of die het proces zou kunnen faciliteren. Een charter zal hier niet snel mee te maken krijgen.

Inkoopfinanciering; voor snel meer te kunnen inkopen

Inkoopfinanciering is een financieringsvorm om snel meer te kunnen inkopen, waarbij leveranciers direct worden betaald. Een afnemer gaat een overeenkomst aan met een financieringsmaatschappij, die de leverancier betaalt. De afnemer betaalt op een later moment de financieringsmaatschappij, inclusief de kosten voor de dienst. Hiermee wordt dus in feite de betaaltermijn verlengd.

Als een bedrijf wil groeien en verdere groei beperkt wordt omdat financiering voor grotere inkoop uitblijft, is inkoopfinanciering een mogelijkheid. Voor inkoopfinanciering worden geen zekerheden gevraagd en het is aanvullend op alle andere financieringsfaciliteiten. Doordat bij inkoopfinanciering de leverancier direct betaald wordt, heeft hij minder debiteurenrisico en sneller zijn geld. Daarom geeft hij de afnemer vaak korting op de inkoop. Hierdoor wordt inkoopvoordeel gerealiseerd.



Vendor Managed Inventory; voorraad voor klant beheren

Vendor Managed Inventory (VMI) is een voorraadmanagementmethode, waarbij de verkoper (producent of distributeur) de voorraad van de klant beheert. Bij VMI is het niet meer de inkoper die regelmatig de voorraad telt en inschat wat bijbesteld moet worden, maar bepaalt de verkoper aan de hand van de dagelijkse scangegevens van de retailer hoeveel en welke artikelen aangevuld moeten worden. Deze scangegevens bestaan uit informatie over voorraadstand, lopende inkooporders en verkooporders. Wanneer enkel deze informatie door de verkoper wordt gebruikt, spreekt men over VMI Basic. Maakt één van beide ketenpartners een forecast dan wordt dit VMI Advanced genoemd. Doordat een leverancier inzicht heeft in de verkoopgegevens van de klant en van retailers uit de hele regio en rekening houdt met bijvoorbeeld seizoensinvloeden kunnen nauwkeurigere forecasts worden gemaakt, dan wanneer een retailer op basis van enkel eigen verkoopgegevens voorspellingen moet maken.

figuur 2.7 Vergelijking standaard leveringsproces met VMI basic en VMI advanced



Bron: Panteia

Een **consignment stock** is voorraad bij de distributeur in eigendom van de leverancier totdat deze is verkocht aan de eindgebruiker.

Bij een optimale werking van VMI is het synergievoordeel groot. De producent kan zijn productie en productiecapaciteit nauwkeurig afstemmen op de verwachte vraag naar het product, de distributeur kan zijn voorraadniveaus optimaliseren en een lange termijnrelatie aangaan met de – veelal grotere – partijen en de retailer heeft minder dure opslagruimte nodig en krijgt een optimale productbeschikbaarheid. VMI heeft dus als voordelen voorraadreductie in de keten, het verbeteren van de beschikbaarheid van goederen, hogere servicegraad en optimalisatiemogelijkheden van processen. Daarbij voorkomt VMI dat er onnodig veel geld vast komt te zitten in de supply chain.

Voorbeeld van procesverbetering door VMI is het wegnemen van de onnodige stap in de orderstroom tussen de afdelingen 'Voorraadbeheer van de klant' en 'Verkoop van de leverancier'. Zeker bij een koppeling tussen de systemen van de verschillende bedrijven wordt voordeel behaald, doordat de verkooporder van de leverancier automatisch wordt ingelezen als inkooporder bij de klant. De functie van de afdeling 'Voorraadbeheer van de klant' kan dan beperkt blijven tot procesbewaking of zelfs worden geëlimineerd.

Om maximaal voordeel voor alle partijen te behalen is het belangrijk dat kennis over aanwezige voorraad, productie- of verkooporders en de te verwachte verkoop worden

gedeeld. Dit betekent dat tussen partijen vertrouwen, openheid en bereidheid tot delen van informatie aanwezig moet zijn. Dit is een belangrijke kritische succesfactor.

Belangrijk bij toepassing van VMI is de vraag wie de eigenaar van de voorraad is. Indien de producent of leverancier naast beheerder ook de eigenaar van de voorraad is, dan wordt ook wel de term Vendor Owned Inventory gebruikt. In het andere geval is de klant eigenaar en de leverancier de beheerder van de voorraad.

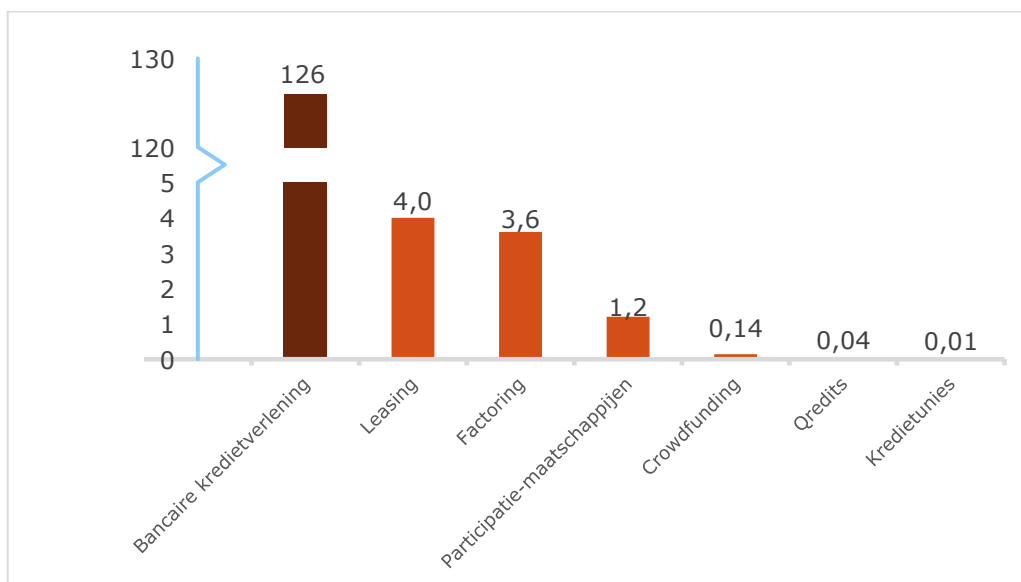
Voorschot; bescherming tegen wanbetaling

Een voorschot is een betaling die wordt gedaan voorafgaand aan de levering van het product of de dienst. Voorschotten worden soms door verkopers gevraagd als bescherming tegen wanbetaling of om buitengewone kosten te dekken.

2.4 Omvang van alternatieve financieringsvormen

Nederlandse banken hadden in 2016 ongeveer €260 miljard aan zakelijke kredieten aan bedrijven in Nederland uitstaan. Hiervan is €126 miljard verstrekt aan het mkb. Ondanks de behoefte aan alternatieve financieringsvormen maakt het mkb hier nog relatief weinig gebruik van. Naar schatting ging er in 2016 in leasing zo'n €4 miljard om en was factoring verantwoordelijk voor €3,6 miljard. Participatiemaatschappijen hebben naar schatting ongeveer 1,2 miljard aan externe financiering aan het Nederlandse mkb verschaft. Nieuwe vormen van financiering, zoals crowdfunding, Qredits en kredietunies zijn beperkt. Via crowdfunding is circa €140 miljoen krediet verstrekt, Qredits, het gezamenlijke initiatief van banken, verzekeraars en overheid voor microfinanciering, heeft €42 miljoen aan krediet uitgezet en kredietunies zijn verantwoordelijk voor nog geen €10 miljoen. Over de hoogte van ketenfinanciering zijn geen cijfers bekend, maar ligt naar verwachting in het verlengde van de andere alternatieve financieringsvormen.

figuur 2.8 Externe financiering voor het mkb (in miljard euro), 2016



Bron: CPB

2.5 Voordelen van en eisen aan ketenfinanciering

Ketenfinanciering biedt veel voordelen. Transporteurs en logistiek dienstverleners kunnen door ketenfinanciering **sneller beschikken over hun werkkapitaal**. Naast dat werkkapitaal dus minder lang vast zit, kunnen ze het vrijgekomen geld gebruiken om groei te faciliteren. Ketenfinanciering geeft ook **meer zekerheid** over de betaling, doordat de logistiek dienstverlener – na goedkeuring van de factuur door de afnemer – het factuurbedrag direct uitgekeerd krijgt. Ketenfinanciering leidt tevens tot een **goedkopere financiering**, zeker in de keten. Dat komt doordat een bedrijf financiering krijgt op basis van de kredietwaardigheid van de kapitaalkrachtigste partij uit de keten. Zo'n kapitaalkrachtige partij heeft een gunstigere kredietrating. Ook biedt ketenfinanciering **extra krediet** boven de bestaande kredietlimieten. Waar een extra bancair krediet soms onmogelijk is, zorgt ketenfinanciering voor een aanvullende bron van financiering. Doordat ketenfinanciering vereist dat het factuurproces op orde is, is elektronisch factureren een must. Een digitaal platform zorgt hierbij voor snelle uitwisseling van informatie tussen afnemer, financier en logistiek dienstverlener. Vandaar dat ketenfinanciering tot **meer efficiëntie en minder fouten** en dus **lagere kosten** leidt. Het biedt daarbij ook **beter inzicht in de cashflow**. Verder liggen er bij ketenfinanciering voor de logistiek dienstverlener mogelijkheden nieuwe diensten aan te bieden. Hierdoor kunnen logistiek dienstverleners **meer toegevoegde waarde bieden** aan klanten. Voor afnemers heeft ketenfinanciering als voordeel dat **leveranciers voor langere tijd aan zich worden verbonden**. Tevens geeft het de leveranciers meer zekerheid, wat ten goede komt aan het **versterken en verduurzamen van de supply chain**. Als laatste heeft ketenfinanciering als voordeel dat afnemers hun **betalingstermijnen van verschillende leveranciers kunnen harmoniseren**, waardoor het hele proces overzichtelijker wordt.

Voordelen van ketenfinanciering voor transport- en logistieke bedrijven

- Sneller beschikken over werkkapitaal
- Meer zekerheid
- Goedkopere financiering
- Extra krediet mogelijkheden
- Meer efficiëntie
- Minder fouten
- Lagere kosten
- Beter inzicht in de cashflow
- Meer toegevoegde waarde bieden

Voordelen voor afnemers/klanten

- Logistiek dienstverleners voor langere tijd aan zich binden
- Versterken en verduurzamen van de supply chain
- Betalingstermijnen van verschillende leveranciers harmoniseren

Een dienst zoals reverse factoring of voorraadfinanciering opzetten is niet zonder risico's. Er is veel tijd en moeite nodig, wat vertaald kan worden in kosten. Vandaar dat afnemers alleen met hun strategische logistieke dienstverleners reverse factoring starten. Een vereiste daarbij is dat de keten en specifiek de facturatiestroom op orde is. Zodoende kunnen facturen tijdig worden goedgekeurd. Ook is intense samenwerking tussen de ketenpartijen een vereiste, waarbij (gevoelige) informatie moet worden gedeeld. Men moet dus bereid zijn openheid van zaken te durven geven. Bedrijven moeten zich hierbij wel realiseren waar ze in de keten staan. Een ketenregisseur zal moeten samenwerken met nagenoeg alle partijen in de supply chain, terwijl een charter zich kan focussen op samenwerking met de logistiek dienstverlener of transporteur. Een andere vereiste voor ketenfinanciering is dat partijen elkaar een deel van het voordeel moeten gunnen. Er

bestaan nogal wat vooroordelen over ketenfinanciering. Kennis van ketenfinanciering helpt deze vooroordelen weg te nemen en open het gesprek in te gaan. Aangezien financiering voor een ketenregisseur of logistiek dienstverlener geen corebusiness is, helpt samen optrekken met een financiële instelling de risico's te verkleinen.

Vereisten ketenfinanciering

- Factuurproces op orde
- Inzicht/kennis van de keten
- Intense samenwerking tussen ketenpartijen
- Vertrouwen en openheid: durven delen van (gevoelige) informatie
- Elkaar voordeel gunnen
- Kennis van ketenfinanciering

3. Ontwikkelingen van invloed op ketenfinanciering

Er zijn veel ontwikkelingen die van invloed zijn op ketenfinanciering. Deze ontwikkelingen zijn onder te verdelen in technologische ontwikkelingen, ontwikkelingen in de supply chain en financiële ontwikkelingen.

3.1 Technologische ontwikkelingen brengen ketenfinanciering dichterbij

De wereld verandert momenteel snel vanwege de technologische innovatie. Door nieuwe technologische toepassingen ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor ketenfinanciering.

De opkomst van fintech bedrijven

Sinds de economische crisis is de wet- en regelgeving voor het verstrekken van krediet strenger geworden. Logistieke dienstverleners zijn daarom op zoek naar nieuwe financieringsvormen. Tegelijkertijd is de relatie met financiële instellingen minder persoonlijk geworden. Dit heeft samen met de hogere eisen die aan (keten)financiering worden gesteld, ruimte geschapt voor gespecialiseerde bedrijven, die de toenemende technologische mogelijkheden benutten en zodoende nieuwe financiële diensten kunnen aanbieden. Deze fintech bedrijven komen als start-ups op de markt, maken een snelle ontwikkeling door en veranderen de regels van het spel (gamechangers). Zo zijn er fintech bedrijven, zoals ZestFinance, die met behulp van kunstmatige intelligentie en machine learning kredietaanvragen beoordelen. Zulke bedrijven combineren traditionele kredietscores met analyses van tienduizenden verschillende signalen, waaronder het taalgebruik op Facebook en het tijdstip van deze posts. Andere fintech bedrijven zetten in op het efficiënter en gebruiksvriendelijker maken van de bestaande betalingsinfrastructuur (iZettle, Square en Apple Pay) of bieden nieuwe betaaldiensten aan via eigen betaalkaarten, apps, NFC- en Bluetooth-oplossingen en contactloze betaalstickers (Moven, Simple). Ook zijn er fintech bedrijven (InvoiceSharing) die bedrijven en particulieren op basis van de digitale contactmomenten met de bank via algoritmes steeds intelligenter advies kunnen bieden. Andersom zijn er diensten die dankzij inzicht in administraties van bedrijven banken adviseren over de toekomstige cashflowbehoefte van klanten. Verder zijn er ook steeds meer fintech bedrijven die experimenteren met block chain toepassingen.

Leveranciers sneller betaald dankzij Betaalme.nu

Goed nieuws voor het Midden- en Klein Bedrijf in Nederland. Steeds meer bedrijven verbinden zich aan Betaalme.nu. Dat platform zorgt ervoor dat grote ondernemingen hun kleinste leveranciers binnen 30 dagen betalen. In totaal doen nu 45 grote afnemers mee aan het initiatief.

Bron: Betaalme.nu 09-05-2017

Veel verwacht van blockchain in ketens

Een blockchain is een gedistribueerde database (een database die niet alleen wordt opgeslagen op een centrale computer, maar op meerdere computers tegelijkertijd) die een gestaag groeiende lijst bijhoudt van data-items die gehard zijn tegen manipulatie en vervalsing. Er zit een soort validatie principe onder de data. Hierdoor is de data en de bron van de data correct en de blockchain garandeert dit zonder centrale database. Een blockchain is uitermate geschikt om meer transparantie te geven van goederen in een keten. Bijvoorbeeld bij een kippenei. In de blockchain wordt de data (DNA) van de kip bijgehouden evenals die van de boerderij, van de voeding, van de preparaten, etc. Zo

wordt als het ware een volledig DNA paspoort van het ei opgebouwd. Als deze blockchain had bestaan, dan was de fiproniel crisis mogelijk eerder aan het licht gekomen. Blockchains kunnen met allerlei soorten goederen zoals tomaten, om te zien of ze duurzaam zijn geproduceerd of met diamanten om uit te sluiten dat het bloeddiamanten betreft. Dit is de grote belofte, de belofte van zekerheid, van blockchain in de keten.

Blockchain is ook interessant voor Fintech bedrijven. Centrale regie hoeft niet meer. Dus een centrale positie van een bank, accountant of verzekeraar is niet meer nodig. Een close community met toelatingsbeleid zorgt voor extra zekerheid.

Blockchain-technologie zal gaan bijdragen aan verbetering van (financierings)processen binnen de logistiek. Bijvoorbeeld bij het verkorten van de betalingstermijnen. Door blockchain hebben alle partijen tegelijkertijd dezelfde informatie. Met blockchaintechnologie is het bijvoorbeeld mogelijk dat als een lading is afgeleverd, er meteen een factuur betaald of gefinancierd wordt. Sneller vrijgeven van containers is ook een voorbeeld. Voor ketenfinanciering wordt veel verwacht van de digitale vrachtbrief. Als de lading is afgeleverd, kan dit via de blockchain gecommuniceerd worden met de betrokken partijen en kan direct worden uitbetaald. Een ondernemer hoeft dan niet meer te wachten tot aan het eind van de week de papieren vrachtbrieven zijn verzameld. Ook maakt blockchain technologie het mogelijk dat individuele facturen worden gefinancierd.

Voor de toekomst wordt verwacht dat de (goedkeuring van de) order leidend zal zijn als vertrekmoment en niet de vrachtbrief of factuur. Namelijk op het moment dat de order wordt goedgekeurd start de informatieopbouw. Er is echter nog wel één probleem; de praktische status van een order is groot, de juridische status niet.

'Internet of things' en ketenfinanciering

Het 'internet of things' (IoT) is in essentie het aan elkaar koppelen van fysieke objecten via het web. Telematica, een discipline die zich bezighoudt met gecombineerd gebruik van telecommunicatie en informatica, is één van de snelst groeiende toepassingen binnen 'internet of things'. Bij telematica gaat het met name om de communicatie met objecten op afstand zoals voertuigen, machines, computers en gebouwen. Apparaten kunnen als het ware met elkaar communiceren en informatie delen. In veel ontwikkelingen zijn transport en logistiek een volger, maar deze toepassing wordt al veelvuldig gebruikt in de sector. Denk aan track en trace om de status van het voertuig of de zending te bepalen. Door het taggen van pakketjes en containers en het slimmer maken van de tags zal de logistieke informatiestroom sterk verbeteren. Een 'zelf denkend' pakketje dient zich aan. En hierbij stopt het niet, door IoT te koppelen aan ketenfinanciering ontstaan tal van nieuwe mogelijkheden. Als een slim pakketje of container wordt afgeleverd, kan bijvoorbeeld direct en automatisch de factuur digitaal worden verstuurd of nog liever direct automatisch worden betaald.

Een heel nieuwe fase van automatisering is ingegaan en er worden snel grote stappen gezet. Naast 'internet of things', komen ook andere technologieën op zoals interconnectiviteit, robotisering, digital mapping, drones, zelfrijdende voertuigen (Automated Guided Vehicles afgekort AGV's) en kunstmatige intelligentie. Doordat Nederland in veel opzichten veel verder is met digitalisering en automatisering is er voor bedrijven steeds meer informatie voor handen. Hiermee nemen de toepassingsmogelijkheden voor ketenfinanciering toe.

3.2 Toenemend belang van data leidt tot nieuwe ketenstructuren

Supply chains zijn al jaren sterk in beweging. Door de komst van e-commerce is de transport- en logistieke sector veranderd en die verandering zet nog altijd door. De snelheid en de precisie in de keten moeten omhoog, wat tot **ketenverkorting** (het wegvallen van traditionele schakels/partijen in de supply chain) heeft geleid. Webshops spelen hier handig op in en vooral de grote spelers nemen in toenemende mate de logistiek weer in eigen hand. Belangrijkste redenen zijn flexibiliteit en controle. Veelal zijn dit kapitaalcrachtige partijen die in toenemende mate ook de financiële kant van de keten gaan besturen.

Tegelijkertijd zijn het niet meer de producenten die bepalen (push) wat er gebeurt in de keten, maar de consumenten (pull). Als gevolg van deze **ketenomkering** zijn de **machtsverhoudingen gaan verschuiven**. Bedrijven dichterbij de eindconsument, zoals de grote retailers, e-tailers (Amazon, Alibaba) en platforms, hebben meer macht in de keten gekregen. De partijen die de macht in de keten hebben, komen het eerste in aanmerking om ketenfinanciering aan te bieden.

Branchevervaging is een andere ontwikkeling in de supply chain die voor grote veranderingen zorgt. Niet alleen in de transport- en logistieke sector dienen zich nieuwe spelers aan van buiten de sector die marktaandeel proberen te veroveren, ook in de financiële wereld is dit te zien. Een voorbeeld zijn de fintech bedrijven die met nieuwe technologische toepassingen andere producten kunnen aanbieden.

Van aanschaf van lampen naar het kopen van licht

Een luchthaven wilde haar nieuwe vertrekhal verlichten, dus nodigde ze vertegenwoordigers van lampenproducenten uit om een aanbieding te doen. Deze vertegenwoordigers rekenden op basis van de wensen uit hoeveel lampen de luchthaven zou moeten aanschaffen. Echter toen de vertegenwoordigers deze aantallen en de kosten bij de luchthaven noemde, werden ze teruggestuurd. De luchthaven wilde geen lampen kopen, maar wilde licht kopen. Het eigendom van lampen en het ontvangen van een energienota hoorden daar niet meer bij. De vertegenwoordiger kon terug om echt uit te rekenen wat het 'licht' kostte. Dit voorbeeld typeert de omslag in denken, van bezit naar gebruik.

3.3 Financiële markt in ontwikkeling

Financiële ontwikkelingen zijn logischerwijs sterk van invloed op ketenfinanciering. Een wijzigende rentestand kan bijvoorbeeld net het verschil maken of een ketenfinancieringsvorm wel of geen kans van slagen heeft.

Strengere wet- en regelgeving

Voor veel bedrijven is het steeds moeilijker om aan financiële middelen te komen via de reguliere kanalen. Financiële instellingen moeten vanwege strengere wet- en regelgeving kleine transport- en logistieke bedrijven volgens een gestandaardiseerde manier beoordelen bij kredietaanvragen. Veelal blijkt hieruit dat het risicoprofiel voor deze bedrijven hoger is, waardoor kredietverstrekking onder meer voorwaarden wordt verleend. Vandaar dat bedrijven op zoek gaan naar alternatieve financieringsvormen, zoals crowdfunding of een kredietunie. **Crowdfunding** is een alternatieve manier om een project te financieren, waarbij een grote groep mensen gezamenlijk zorgt voor deze financiële middelen. Een **kredietunie** bestaat uit een groep ondernemers uit een regio of branche, die elkaar van financiering en advies willen voorzien.

Grotere afstandelijkheid reguliere financiële instellingen

De crisisjaren zijn een soort katalysator voor ketenfinancieringsinitiatieven geweest. Door de economische crisis is er grotere afstandelijkheid van financiële instellingen ontstaan. Vooral het mkb heeft dat zo ervaren. Vandaar dat mkb-bedrijven veel eerder geneigd zijn om met nieuwe start-ups zaken te gaan doen.

Variabel maken van vaste kosten

Naast het zoeken naar alternatieve vormen van financiering zijn veel bedrijven bezig het beslag op het werkkapitaal te verminderen, door bijvoorbeeld vaste kosten variabel te maken. Voorbeelden zijn leasing van transportmiddelen of uitgestelde betalingsvarianten. Ook in de keten proberen bedrijven de druk op het werkkapitaal te verminderen door **late betalingen en lange betalingstermijnen**. Vooral richting logistieke bedrijven wordt door klanten eenzijdig de betalingstermijnen opgerekt.

Lage rente

De huidige rentepercentages liggen historisch laag. Voor zowel bedrijven als particulieren is het nauwelijks nog lonend eigen kapitaal bij een financiële instelling te stallen. Vandaar dat crowdfunding zo'n grote vlucht heeft kunnen nemen en ook een initiatief als de kredietunie heeft profijt van een lage rentestand. Door de lage rentestand proberen bedrijven hun lopende tegoeden zo laag mogelijk te houden. Het sneller betalen van een factuur in ruil voor korting is hierdoor interessant. Bedrijven met een sterke financiële positie zijn door deze lage rentestand eerder geneigd post-shipment ketenfinanciering aan te bieden.

Self-billing en elektronisch factureren in opkomst

Door de toenemende automatisering en digitalisering is self-billing in opkomst. Bij self-billing stelt niet de leverancier of dienstverstreker de factuur op, maar de klant zelf. In de transport- en logistieke sector betekent dit dat de verlader de factuur voor zichzelf opstelt, in plaats van dat de logistiek dienstverlener de verlader een factuur stuurt. De logistiek dienstverlener hoeft vervolgens alleen nog maar de pro-forma-factuur goed te keuren. Voordelen zijn minder discussie over facturen, omdat de verlader zelf de transportkosten inzichtelijk heeft, lagere ketenkosten (logistiek dienstverlener hoeft geen factuur meer op te stellen en verlader hoeft facturen niet meer te controleren en uit te pluizen) en snellere betaling. Vereiste voor self-billing is papierloze processen (elektronisch factureren) aan de voorkant van de logistieke keten. Bijkomend voordeel is dat papierloze inkoopprocessen zichtbaar maken welke afspraken met leveranciers niet duidelijk en dus controleerbaar zijn. Het geeft inzicht in welke leveranciers de administratieve processen niet op orde hebben en maakt de eigen inkoop transparant.

Decompartimenteren van de transactie

Een transactie bestaat uit de operationele procedure (de feitelijke afhandeling) en het risico. Deze twee eigenschappen van een transactie worden in toenemende mate uit elkaar getrokken en op elke wordt apart door gespecialiseerde bedrijven ingezet. Daarnaast is de transactie, de betaling, steeds meer los te koppelen van de entiteit, het bedrijf. Dit betekent voor ketenfinanciering dat niet meer naar de kwaliteiten (kredietwaardigheid) van het bedrijf wordt gekeken, maar naar het risico dat de transactie door het bedrijf goed wordt afgewikkeld. Dit heeft ertoe geleid dat iedere goedgekeurde factuur een liquide asset is, die via een platform kan worden aangeboden en bijvoorbeeld via crowd funding gefinancierd. Ook ontstaan er mogelijkheden om facturen te veilen. Dit heeft geleid tot een nieuwe 'infrastructuur voor handel in goedgekeurde facturen', dat door fintech bedrijven wordt aangeboden. De goedkeuring is het nieuwe element in het proces, wat gevolgen heeft voor de informatievoorziening. Facturen moeten immers sneller worden goedgekeurd, wat een efficiënt proces vraagt. De benodigde informatie zal dus snel en betrouwbaar beschikbaar moeten zijn.

4. Ketenfinanciering; waar staat de sector nu?

Omvang ketenfinanciering in transport en logistiek

Hoe bedrijven in de transport- en logistieke sector aankijken tegen en omgaan met ketenfinanciering is in te delen in drie fases. Verreweg het grootste deel van de markt, naar schatting 90%, zit in de onwetende fase. Vooral charters en transportbedrijven vallen in deze categorie. Ze hebben nauwelijks idee wat ketenfinanciering in transport en logistiek inhoudt of zijn er (nog) niet (bewust) mee in aanraking gekomen.

Niet alleen in de transport en logistiek is gebrek aan kennis over ketenfinanciering. Alle schakels in de keten missen kennis.

Vanaf het moment dat ondernemers met ketenfinanciering worden geconfronteerd, bijvoorbeeld doordat een klant reverse factoring aanbiedt, komen ze in de tweede fase: de ontdekkende fase. Naar schatting zit zo'n 9% van de markt in deze fase en dit aandeel neemt toe. Bij deze bedrijven ontstaat een grote behoefte aan informatie over ketenfinanciering. Vandaar dat ze vaak bij een financiële instelling aankloppen. Op de meest basale vragen over wat ketenfinanciering is en welke vormen er zijn willen deze bedrijven antwoord. Maar ook wil men meer weten over specifieke onderwerpen: wat kan ketenfinanciering voor mij betekenen, welke rol moet ik dan innemen, welke risico's zijn er die ik nu nog niet kan overzien en welke risico's ben ik bereid te nemen?

Uit een enquête met een respons van dertig logistiek dienstverleners, uitgevoerd door ING en Panteia, is gebleken dat een derde niet bekend is met ketenfinanciering en tweederde er wel eens van heeft gehoord, maar niet kan uitleggen wat het precies is.

De laatste fase is de uitvoerende fase. Daarin zitten de bedrijven die werkelijk met ketenfinanciering actief zijn. Dit zijn veelal ketenregisseurs en in mindere mate logistieke dienstverleners. Naar schatting is minder dan 1% van de markt er mee actief.

Ketenfinanciering in de uitvoerende fase raakt logistiek dienstverleners aan twee kanten; in de rol van leverancier van de logistieke dienst (adoptie) en zelf in de rol van afnemer richting hun leveranciers (offering). De meeste ketenregisseurs en logistieke dienstverleners die ketenfinancieringsvormen aanbieden, hebben eerst zelf ketenfinanciering aangeboden gekregen. Sommige logistiek dienstverleners spreken bijvoorbeeld met hun charters ook dynamic discounting of reverse factoring af.

figuur 4.2 Status ketenfinanciering in transport en logistiek

Fases	Markt-aandeel	Behoefte
1. Onwetende fase	90%	Aanleiding
2. Ontdekkende fase	9%	Betrouwbare informatie
3. Uitvoerende fase <ul style="list-style-type: none"> · Adopting · Offering 	<1%	Betrouwbare partners

Bron: Panteia

Er is een **gelaagdheid** in het aanbod van ketenfinancieringsvormen waar te nemen. De meeste ketenregisseurs en logistiek dienstverleners die ketenfinanciering gaan aanbieden, starten met het aanbieden van de pre-shipment vormen. Dat is de relatief meest eenvoudige vorm om aan te bieden en heeft de minste impact. Desondanks is een vereiste wel dat de financiële processen op orde zijn, wat voor sommige bedrijven nog behoorlijk lastig is.

Ketenfinancieringsoplossing van Kuehne + Nagel met prijs onderscheiden

De Treasury Today Group heeft het volledig geïntegreerde factuur-naar-cash platform van Kuehne + Nagel gekozen als winnaar in de categorie 'beste ketenfinancieringsoplossing'. Deze oplossing stelt leveranciers in staat hun elektronische facturen online te registreren en binnen een paar dagen betaald te krijgen. Hierdoor kunnen leveranciers hun betalingscyclus aanzienlijk versnellen. Daarnaast stelt het platform leveranciers in staat hun factuur te controleren en alle gegevens met hun eigen boekhoudsysteem te integreren.

Bron: Panteia op basis van persbericht 'Kuehne + Nagel's supply chain finance solution honoured at the 2017 Adam Smith awards', 23 juni 2017

Ook zijn er logistiek dienstverleners en transporteurs die hun kredietwaardigheid gebruiken voor relatief simpele tactische ketenfinancieringsvormen, zoals de mobiliteitskaart. Het goedkoper laten tanken van charters vereist wel een goede kapitaalpositie. Een meer verregeande vorm van ketenfinanciering is voorraadfinanciering. Momenteel zijn er enkele ketenregisseurs en logistiek dienstverleners in de markt die dit aanbieden of hiermee experimenteren. Dit stelt wel hoge eisen aan de IT-processen. Naast financieringsvoordelen van de voorraad leidt dit ook tot betere sturing op de hoeveelheid voorraad. Partijen willen immers geen overbodige voorraad financieren.

Voorraadfinanciering door Simon Hegele

Simon Hegele koopt namens Siemens onderdelen in bij oud-leveranciers van de elektronicafabrikant en houdt ze op voorraad. In een overeenkomst met Siemens is een afnamegarantie vastgelegd. Alle partijen profiteren: de leveranciers krijgen sneller betaald en maken minder kosten voor het verkrijgen van leningen. Siemens heeft geen voorraden op de balans staan en Simon Hegele heeft er een bedrijfsactiviteit bij. En tot slot werkt de bank mee door het geven van een zogenoemde hoge kwaliteitslening, omdat ze op het betrouwbare Siemens minder risico loopt dan op de kleinere leveranciers.

Bron: Panteia op basis van persbericht 'Reversed factoring veelbelovend, maar nog niet voor het mkb', 10 april 2014, TKI Dinalog

Een tactische ketenfinancieringsvorm die meer impact heeft op het bedrijf is assets financiering. Ketenregisseurs en logistieke dienstverleners bieden dit alleen aan hun charters waarmee ze een goede en lange termijnrelatie hebben en die ze vertrouwen. Dit is niet onlogisch, want het aanbieden hiervan heeft grote gevolgen. De flexibiliteit wordt beperkt, dus deze bedrijven denken er eerst goed over na, voordat ze het aanbieden. Ketenfinancieringsvormen met de meeste impact betreffen de strategische vormen, bijvoorbeeld een logistiek dienstverlener die de rol van financieel ketenregisseur op zich neemt. Enkel continu investeren in IT is onvoldoende. De verkregen data moet ook worden vertaald in bruikbare keteninformatie. Zo'n bedrijf levert als het ware 'data intelligence', waarmee niet alleen de financiële keten wordt geoptimaliseerd, maar ook de fysieke.

figuur 4.3 Gelaagdheid ketenfinancieringsvormen naar impact op de organisatie



Bron: Panteia

In die gelaagdheid richten de snel toenemende fintech bedrijven zich vooral op de onderkant van de logistieke markt. Het zijn voornamelijk de kleine transportbedrijven en eigen rijders die moeilijk aan financiering kunnen komen of zelf moeilijk dure IT-systemen kunnen aanschaffen en beheren. Met slimme oplossingen, gericht op bezit in plaats van gebruik, spelen deze fintech bedrijven en in de toekomst ook verzekeraars in op de behoefte van dit deel van de logistieke markt.

Vooroordelen en veronderstellingen

Omdat ketenfinanciering relatief nieuw is, leidt het regelmatig tot onbegrip, wat verdere invoering in de transport- en logistieke sector in de weg staat. In de sector associeert men ketenfinanciering vaak met reverse factoring en aan reverse factoring plakt een negatief imago. Ondernemers vinden het namelijk absurd dat moet worden betaald voor een probleem, de lange betalingstermijn, dat eigenlijk geen probleem zou moeten zijn. Als bedrijven immers op tijd zouden betalen, hoeven dit soort constructies niet te worden bedacht.

Op zich hebben deze mensen gelijk. Echter de praktijk is inmiddels dat er lange betalingstermijnen zijn en dat met reverse factoring werkelijk kosten kunnen worden bespaard. Daarbij hoeft een ondernemer, die een aanbod tot reverse factoring krijgt, hier niet op in te gaan. Echter ondernemers vinden dat ze helemaal geen keus hebben, omdat als ze er niet aan mee doen, de betalingstermijn toch wordt opgerekt. De meeste programma's starten namelijk met de aankondiging dat de betalingstermijn wordt verhoogd, waarbij vervolgens ketenfinanciering als oplossing gepresenteerd wordt. Logistiek dienstverleners ervaren dit dus als 'take it or leave it'.

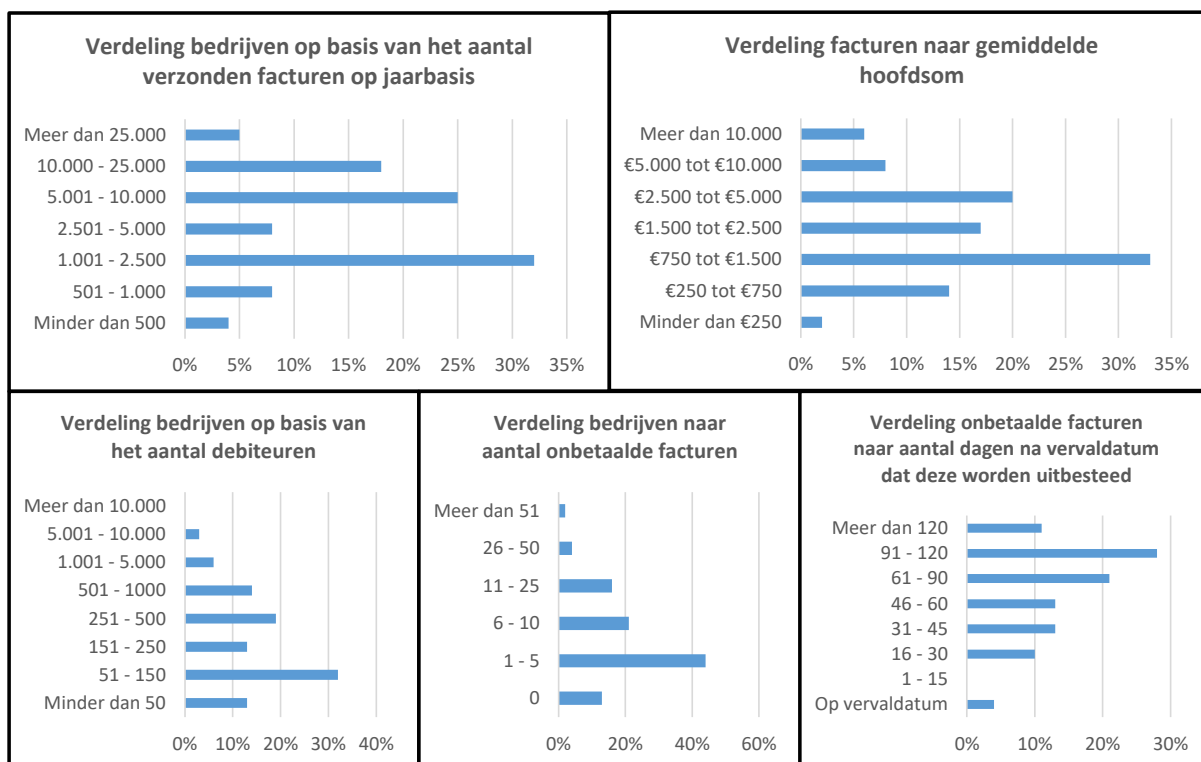
Als ze wel mee doen, zijn ze bang dat ze aan een heel lange betalingstermijn vastzitten als een klant stopt met het aanbieden van reverse factoring of dat ze niet meer dezelfde leningsfaciliteit bij hun huisbankier terug krijgen. Dit maakt de logistiek dienstverlener meer afhankelijk van haar klant. Wanneer het om grote bedragen gaat, lopen logistiek dienstverleners dus veel risico en komt hun continuïteit in gevaar. Ook deze klacht is niet volledig gegrond, aangezien een bedrijf alleen een groot liquiditeitsprobleem krijgt als men heel afhankelijk is van de omzet van deze klant. Als dit het geval is, heeft een logistiek dienstverlener een veel groter probleem als de klant stopt met het afnemen van diensten, bijvoorbeeld door een overstap op een andere leverancier. Probleem is hier dus niet reverse factoring, maar de afhankelijkheid van een klant.

Factureren in transport en logistiek

De transport- en logistieke sector wordt gekenmerkt door logistieke bedrijven met veel klanten waarvoor ze jaarlijks veel diensten leveren. Hierdoor worden er per bedrijf ook veel facturen gestuurd. Bijna de helft (48%) van alle bedrijven stuurt jaarlijks meer dan 5.000 facturen. De meeste facturen (70%) hebben een bedrag tussen de €750 en €5.000. De overgrote meerderheid van de logistieke bedrijven (87%) heeft te maken met onbetaalde facturen. Na het verstrijken van de betaaltermijn wachten logistieke bedrijven over het algemeen nog lang voordat actie wordt ondernomen; 60% van de bedrijven besteedt facturen pas na meer dan 60 dagen uit. Slechts 4% van de logistieke bedrijven doet dit op de vervaldatum. Zie tabel 4.1 voor cijfers over facturatie in de transport- en logistieke sector.

Volgens de financiële sector heeft een groot deel van de facturen in de transport- en logistieke sector een fout. In 1 à 2 procent van de facturen betreft het overbilling (meer rekenen dan waarop men recht heeft) en in ongeveer hetzelfde percentage van de facturen gaat het om underbilling (minder rekenen dan waarop men recht heeft). Dit pleit voor elektronisch factureren. Desondanks is dit naar schatting bij 15% van de bedrijven (nog) niet mogelijk.

figuur 4.1 Kerncijfers facturen in de transport- en logistieke sector, 2016



Bron: Panteia op basis van Graydon

Uit onderzoek van Betaalme.nu komt naar voren dat leveranciers standaardmogelijkheden laten liggen om sneller betaald te worden. Zo stuurt de helft van de leveranciers pas een werkweek of langer na levering van de goederen of diensten een factuur. Hierdoor krijgen zij hun betaling ook later binnen.

Uit zelfde onderzoek blijkt dat een derde van de ondervraagde ondernemers de facturen later betaald krijgt dan de afgesproken betaaltermijn. De meest voorkomende redenen zijn dat het gefactureerde bedrag niet klopt of dat de factuurgegevens niet goed zijn ingevuld. Voor leveranciers is het dus heel nuttig te weten wat de status van de facturen is. Toch neemt 83% van hen pas contact op met hun afnemers als de betalingstermijn reeds is verstreken.

Ook blijkt dat er nog maar weinig informatie wordt uitgewisseld over de status van een factuur. Slechts 18 procent van de leveranciers ontvangt een apart bericht dat de factuur is goedgekeurd. Dat betekent dat een groot deel van de mogelijkheden die goedgekeurde facturen bieden, nog onbenut blijven. Een goedgekeurde factuur is immers geld waard en is voor bijvoorbeeld financieringen bruikbaar.

Van de ondernemers geeft 55% aan dat ze graag bericht krijgen wanneer hun factuur is goedgekeurd. Dat betekent direct ook dat 45% van de ondernemers niet weet hoe nuttig deze informatie is.

Behoeft aan ketenfinanciering

Bedrijven actief in transport en logistiek merken dat sinds de economische crisis het krijgen van krediet lastiger is geworden als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving. Financiële instellingen moeten hierdoor meer eisen stellen om de risico's te beperken. Doordat van oudsher veel logistieke dienstverleners zaken doen met slechts één financiële instantie, zijn de mogelijkheden beperkt. Ketenfinanciering biedt dan de oplossing, omdat het juist diversiteit geeft aan de funding opties.

Ketenfinanciering in bloemen en planten biedt uitkomst

In de agrologistiek en met name bij bloemen en planten is een verandering waar te nemen in het vervoer: van vliegtuig naar schip. Als gevolg van betere conserveringstechnieken, voornamelijk door slimme reefercontainers die de temperatuur in de container optimaal kunnen beheersen, is zeevracht van deze perishables mogelijk geworden. Vanuit kostenaspect is zeevracht al snel een interessante oplossing. Nadeel is echter wel, gezien de grotere doorlooptijd, dat een verkoper/verlader langer op zijn geld moet wachten. Ketenfinanciering biedt uitkomst. Namelijk in ruil voor een beperkte korting zijn kopers bereid de bestelde goederen al te betalen terwijl ze nog op het schip staan. Echter alleen als ze er zeker van zijn dat de goederen ook werkelijk worden afgeleverd. Een betrouwbare logistieke partner en goede informatie zijn essentieel.

Ketenfinanciering in de praktijk

Door de economische crisis en daarmee de druk op rendementen hebben logistiek dienstverleners de afgelopen jaren veel aandacht en energie gestoken in het terugbrengen van de kosten door het optimaliseren van de logistieke stromen. Speciale aandacht was er voor het reduceren van waste in de keten. En met succes; de processen zijn op orde en de kosten zijn afgenomen. Vandaar dat veel logistiek dienstverleners hun aandacht nu verleggen naar de financiële processen. Naast het op orde brengen van de eigen financiële stromen is er ook veel aandacht voor het vrijspelen van kapitaal in de keten.

Ketenfinanciering in plaats van bankgaranties

Voor het overzees vervoeren van containers zijn bankgaranties nodig, waarmee zekerheid van betaling en levering wordt gegeven. Stel dat een ondernemer een bankgarantie heeft van honderdduizend euro per container en totaal maximaal 1 miljoen euro aan bankgaranties mag hebben, dan krijgt hij de 11^e container niet gefinancierd en vervoerd. Voor dit soort zaken is ketenfinanciering een goed alternatief.

Logistieke bedrijven geven aan te maken te hebben met inkopers van bedrijven die niet alle informatie delen. Enerzijds doen deze inkopers dit door gebrek aan kennis, anderzijds uit strategisch oogpunt. Door informatie achter te houden hopen ze meer winst te kunnen maken.

De partij die het meest kapitaal krachtig is in de keten, heeft de belangrijkste rol. Die partij kan namelijk de beste kredietlijnen krijgen. In de praktijk blijken dit vaak niet de logistiek dienstverleners te zijn. Het aanbieden van ketenfinancieringsvormen is daarom slechts voor een selecte groep weggelegd.

Moutproducenten gebruiken kredietwaardigheid van Heineken voor goedkope financiering van voorraden

Heineken heeft een programma opgezet voor de financiering van mout-leveranciers. Moutproducenten kunnen dankzij de hogere kredietwaardigheid van de bierbrouwer hun moutvoorraden goedkoper financieren dan voorheen, wat leidt tot een lagere kostprijs. Op lange termijn leidt dit supply chain finance-programma tot meer stabiliteit in de keten omdat de kans op financiële problemen bij leveranciers afneemt. Daarnaast nemen de rentekosten in de keten af.

Bron: Panteia op basis van Supply Chain Magazine

5. Toekomstige ontwikkelingspaden

Ketenfinanciering in transport en logistiek staat nog in de kinderschoenen. Desondanks liggen er goede kansen voor logistiek dienstverleners die er mee aan de slag willen. Het volgende stappenplan vormt hierbij leidraad:

1. Verdiep je in ketenfinanciering
2. Zorg voor een goede (informatie)basis
3. Ken je eigen positie
4. Ontwikkel plan en voer uit

Stap 1. Verdiep je in ketenfinanciering

In de transport- en logistieke sector bestaan er over ketenfinanciering veel vooroordelen en veronderstellingen, voornamelijk veroorzaakt door onwetendheid. Ketenfinanciering wordt bijvoorbeeld vaak met reverse factoring geassocieerd en aan reverse factoring plakt een negatief imago. Ondernemers vinden het namelijk absurd dat moet worden betaald voor een probleem, de lange betalingstermijn, dat eigenlijk geen probleem zou moeten zijn als bedrijven op tijd betalen. De praktijk is echter dat er lange betalingstermijnen zijn en dat met reverse factoring werkelijk kosten kunnen worden bespaard. Als logistieke partijen zich meer verdiepen in de mogelijkheden van ketenfinanciering, zullen ze de voordelen gaan zien, zijn ze beter voorbereid en kunnen ze tijdig anticiperen op ontwikkelingen in de markt. Dus stap uit het verleden en kom in de realiteit.

'Voorkom dat het je overkomt. Speel er liever zelf op in!'

In de snel veranderende markt wordt elke ondernemer vroeg of laat met ketenfinanciering geconfronteerd, bijvoorbeeld doordat een klant hem benaderd voor reverse factoring of omdat concurrenten ketenfinancieringsvormen gaan aanbieden. Iemand die weet wat het is en voor hem kan betekenen, komt niet voor verrassingen, zoals het verliezen van een klant aan een concurrent omdat die concurrent wel voorraadfinanciering aanbiedt, te staan. Zo'n ondernemer kan veel beter en sneller inspelen op de mogelijkheden, dat het biedt. Voor een ondernemer is het dus zaak zich **tijdig te verdiepen** in wat ketenfinanciering is, waar het over gaat, wat de voor- en nadelen zijn en waar mogelijkheden voor ketenfinanciering liggen.

Actief aan de slag met ketenfinanciering start bij Nedcargo met kennisontwikkeling

Nedcargo heeft een intern kennisontwikkelingsprogramma opgezet rond ketenfinanciering. Omdat Nedcargo gelooft in de kansen, houdt ze de ontwikkelingen op het gebied van ketenfinanciering scherp in de gaten. Ze werken structureel samen met kennisinstellingen om het kennisniveau binnen de organisatie te verbeteren. Dit gaat via stagecontracten. Het begon met het kwalitatief delen van kennis over ketenfinanciering binnen de organisatie. Een tweede stagiair borduurde hierop voort en richtte zich meer op kwantitatieve analyses, met onderzoeken naar de cash conversion en de cash cycle. Momenteel is een nieuwe stagiair bezig de verkregen inzichten om te zetten naar werkelijke acties.

Naast weten wat ketenfinanciering inhoudt, is het ook belangrijk de financiële markt goed in de gaten te houden. Er zijn steeds meer fintech bedrijven actief die allerlei nieuwe producten aanbieden. Sommige producten kunnen helpen aan oplossingen voor jouw data-knelpunten.

Ketenfinanciering is een balanceer act tussen de financiële, informatie en fysieke stromen binnen de supply chain. De financiële stromen zijn daarin lang onderbelicht gebleven. De economische crisis van 2009 heeft daarin echter sterke verandering gebracht met de ontwikkeling van ketenfinanciering als een apart vakgebied. De ontwikkelingen volgen elkaar ook snel op; zo snel zelfs dat er nu al verschillende ketenfinancieringsversies zijn. Zo is ketenfinanciering 1.0 nog sterk gericht op "reverse-factoring", het slim gebruik maken van verschillen in de rentevoet op vreemd vermogen binnen de supply chain. Ketenfinanciering 2.0 richt zich daarentegen op de integratie van de financiële, fysieke en informatiestromen in de supply chain die zorgen voor een fundamentele transformatie van de supply chain en de wijze waarop deze gemanaged wordt.

Bron: TKI Dinalog

Niet alleen binnen de transportbedrijven, maar in de hele keten moet de kennis over ketenfinanciering omhoog. Logistiek dienstverleners merken dat hun klanten hier maar weinig van af weten. Dat heeft er niet alleen mee te maken dat gesproken wordt met de logistieke man, ook de financiële mensen, waar het lastig is om bij aan tafel te komen, weten er vaak weinig van. Toch is het zaak als men werkelijk aan de slag wil met ketenfinanciering dat met de juiste gesprekspartner bij de klant wordt gesproken.

Stap 2. Zorg voor een goede (informatie)basis

Voordat een ondernemer actief aan de slag kan met ketenfinanciering, zal hij er voor moeten zorgen dat zijn **basis op orde** is. Dit houdt in dat de financiële processen efficiënt en effectief moeten zijn ingericht. Tijdig en foutloos factureren zijn hiervan onderdeel. Elektronisch factureren helpt hierbij.

'Je gaat geen ketenfinanciering toepassen om sneller betaald te krijgen, als je zelf nog altijd maandelijks factureert!'

Maar niet alleen zal naar de eigen processen gekeken moeten worden, ook zullen bedrijven er voor moeten zorgen dat de gegevens in de kredietdossiers bij financiële instellingen optimaal zijn en goed worden gepresenteerd. Daarbij gaat het om informatie over de onderneming, de ondernemer, de rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit, voorwaarden en zekerheden. Als deze informatie up-to-date en betrouwbaar is, zorgt dat voor vertrouwen bij financiële instellingen en is er financieel meer mogelijk.

Maak ook goede afspraken met klanten en leveranciers over betalingen en leg ze vast. Met klanten voorkomt dit vertragingen en het leidt tot administratieve besparingen en een betere cashflow. Met leveranciers voorkomt dit discussies en irritaties.

Het zorgen voor een goede basis is niet alleen een opstap naar het benutten van de voordelen van ketenfinanciering, het is juist ook het plukken van het laaghangend fruit. Zeker het actief in zetten op tijdige facturatie en debiteurenbeheer heeft direct effect op de cashflow.

Succesvolle transport- en logistieke bedrijven hebben deze problemen onder controle:

1. Factuur wordt laat verstuurd (en dus ook laat betaald)
2. Veel tijd nodig voor handmatige invoer van orders en facturen
3. Veel disputen door foute facturen
4. Snel werkkapitaal nodig voor betalingen
5. Meer werkkapitaal nodig voor groei
6. Klanten betalen laat of niet
7. Onverwacht tekort aan geld voor betalingen
8. Onduidelijkheid over de betaalmoraal van nieuwe klanten
9. Charters willen snel betaald worden
10. Kapitaal nodig voor investeringen in trucks of ruimte

In de markt bieden fintech bedrijven oplossingen voor deze problemen.

Bron: Panteia op basis van Holland Fintech

Stap 3. Ken je eigen positie

Het maakt nogal uit of een bedrijf actief is als ketenregisseur, logistiek dienstverlener of charter op de markt. Vanwege de omvang, het beschikbare kapitaal en de macht in de keten kunnen charters zelf geen ketenfinanciering aanbieden. Ze kunnen er echter wel in aanmerking voor komen bij hun klanten. Als een charter een aanbod krijgt, is het wel belangrijk om te beoordelen of het een goed aanbod is. Een charter zal altijd met de aanbiedende partij moeten overleggen of de uitgangspunten van de aanbiedende partij juist zijn of dat hij zich op de verkeerde informatie baseert. Het zal niet voor het eerst zijn dat een beslissing tot een ketenfinancieringsvorm wordt genomen op basis van de verkeerde data, met als gevolg minder voordelen dan vooraf gedacht.

Een logistiek dienstverlener ontvangt (adapting) of biedt (offering) ketenfinanciering aan. Voor de logistiek dienstverlener zijn er veel meer mogelijkheden. Echter zijn kapitaalpositie moet wel toereikend zijn. Ook kan een logistiek dienstverlener Vendor Management Inventory uitvoeren. Welke mogelijkheden een logistiek dienstverlener heeft is erg afhankelijk van zijn eigen positie en situatie. Bij veel logistiek dienstverleners ligt dan ook een grote informatie- en adviesbehoefte.

Ketenregisseurs zijn de belangrijkste schakel in de keten. Zij organiseren de volledige supply chains en weten waar de supply chain versterkt moet worden. Door ketenfinanciering op die plaatsen op te zetten, wordt de supply chain verder versterkt. Ketenregisseurs kunnen dus vanuit meerdere kanten bij ketenfinanciering betrokken worden. Ze kunnen zelf voorraadfinanciering aan hun klanten bieden of een traject tot reverse factoring opzetten met hun logistiek dienstverleners. Ze moeten ambitie hebben, weten waar ze naar toe moeten groeien en kunnen het door de macht in de keten en hun financiële positie veelal ook waar maken.

figuur 5.1 Mogelijkheden van verschillende ketenfinancieringsvormen voor een charter, logistiek dienstverlener en ketenregisseur

	Charter	Logistiek dienstverlener (LD)	Ketenregisseur
Reverse factoring	Krijgt aanbod van klant	Krijgt aanbod van klant, biedt RF aan charter	Krijgt aanbod van klant, biedt RF aan LD
Dynamic discounting	Krijgt aanbod van klant	Krijgt aanbod van klant Biedt RF aan charter	Krijgt aanbod van klant Biedt RF aan LD
Expedited payment	Krijgt aanbod van financiële instelling	Krijgt aanbod van financiële instelling	Krijgt aanbod van financiële instelling
Finetrading	Krijgt aanbod van finetrader	Krijgt aanbod van finetrader	Krijgt aanbod van finetrader of gebruikt zelf finetrader
Voorraadfinanciering	n.v.t.	Biedt dit aan	Biedt dit aan
Purchase Order financiering	n.v.t.	n.v.t.	Is vanuit zijn rol direct betrokken
Inkoopfinanciering	n.v.t.	Ontvangt directe betaling	Ontvangt directe betaling, of is vanuit zijn rol betrokken
Vendor Managed Inventory	n.v.t.	Voert als strategische dienstverlener VMI uit	Voert uit of laat als regisseur VMI uitvoeren
Voorschotten	Ontvangt dit van logistiek dienstverlener	Ontvangt of betaalt voorschot	Ontvangt of betaalt voorschot

Bron: Panteia

Stap 4. Ontwikkel plan en voer uit

Als de voordelen van het zorgen voor een goede basis zijn benut en men zijn positie in de keten kent, liggen er veel mogelijkheden om de financiële positie van een bedrijf verder te verbeteren door in te zetten op ketenfinanciering. Maak een plan en voer deze uit.

Vooralsnog wordt er vooral veel over ketenfinanciering gesproken; veel theorie, maar nog altijd weinig actie in de praktijk. Ga dit veranderen!

Begin eenvoudig. Neem als logistiek dienstverlener of charter contact op met klanten en vraag om snelle betaling. Willen ze niet sneller betalen vraag dan om bericht wanneer een factuur is goedgekeurd. Goedgekeurde facturen zijn geld waard en zijn te gebruiken in financieringstrajecten. Sterker nog goedgekeurde facturen zijn te verkopen aan de hoogste bieder op een veiling.

'Maak van een batch goedgekeurde facturen een pakketje en breng dat naar de kapitaalmarkt!'

Gebruik de kennis opgedaan in stap 1 om te weten welke ketenfinancieringsvormen voor het bedrijf aantrekkelijk zijn. Bereken, of laat berekenen, welke kostenbesparingen met ketenfinanciering te realiseren zijn.

Zet als ketenregisseur niet alleen in op de onderdanige rol (adoption ketenfinanciering), maar biedt ketenfinanciering ook aan (offering). In eerste instantie komen de post-shipment vormen, zoals reverse factoring en dynamic discounting in aanmerking, maar kijk ook verder. Het bieden van de post-shipment vormen zorgen er voor dat ketenregisseurs en logistiek dienstverleners korting krijgen op hun inkopen of bij adoption tegen betaling van een kleine vergoeding eerder hun geld krijgen. Dat leidt tot kostenbesparing, verstevigt de positie van het werkkapitaal van de onderneming of genereert een alternatieve manier van financiering. **Bij de pre-shipment vormen wordt het voor de ketenregisseur en logistiek dienstverleners nog interessanter**, omdat dit tot nieuwe diensten, Value Added Services, leidt. Zulke diensten bieden immers toegevoegde waarde aan klanten en helpen hen te ontzorgen. **Met de post-shipment ketenfinancieringsvormen is dus geld te besparen (operational excellence) met**

pre-shipment ketenfinancieringsvormen is geld te verdienen (customer intimacy).

Kies de best passende strategie!

Het verschil maken met data

Een interessant voorbeeld van een Value Added Service is voorraadfinanciering, al dan niet zelf gefinancierd. Met deze dienst wordt de klant ontzorgd. Daarnaast leidt voorraadfinanciering direct ook nog tot andere mogelijkheden, zoals besturing en beheersing van de voorraden. Maar ook het afwickelen van de retourstromen of klanten van de klant helpen via een customer support centre zijn mogelijkheden als eenmaal alle informatie over de voorraad bij de logistiek dienstverlener bekend is.

SCF en internationale logistieke keten

Een internationale logistieke keten is in praktijk veel complexer dan die op het eerste oog lijkt. Goederen die vanuit Azië naar Europa komen kunnen meerdere deeltransacties ondergaan. Denk aan de producent, meerdere tussenhandelaren en meerdere logistieke bedrijven die vaak in opdracht van exporteurs/importeurs de logistieke flow verzorgen. Voor elke transactie wordt veelal pas betaald als de eind afnemer zijn goederen heeft ontvangen en heeft betaald.

Statusinformatie vanuit de logistieke keten kan dit betalingsproces echter versnellen. Informeren van partijen over de afwikkeling van deelprojecten in combinatie met historische performance informatie zorgt ervoor dat opdrachtgevers/financiers het risico aan durven om een betaling eerder te voldoen. Dit vraagt wel van logistieke bedrijven dat zij bereid zijn informatie over het logistieke deelprocessen te delen. Tevens vraagt het aan de financiële zijde dat de diverse deelfinanciers ook hun informatie beter delen zodat middelen eerder doorgezet kunnen worden zodra de logistieke garanties er liggen.

Voor dit soort diensten heeft een logistiek dienstverlener alle benodigde data in huis om op in te spelen. Dat **data van logistiek dienstverleners waarde vertegenwoordigt**, is al geruime tijd bekend, echter het was voor veel bedrijven zoeken naar een manier waarop deze data kan worden benut. Met voorraadfinanciering is hiermee een concrete toepassing binnen bereik gekomen.

Maar de data, waaronder de locatie van de voor te financieren goederen, de hoeveelheid goederen en de productinformatie, waarover logistiek dienstverleners beschikken, is voor meer diensten dan alleen voorraadfinanciering te gebruiken. Over het algemeen valt te stellen dat logistiek dienstverleners in de logistieke keten een **informatievoorzienende rol** kunnen innemen. Daarbij liggen er ook **grote mogelijkheden om gezamenlijk met financiële instellingen op te trekken**. Dit is een goede combinatie omdat de logistiek dienstverlener over de juiste data beschikt en meestal financiële middelen te kort komt, terwijl het bij de bank juist andersom is: voldoende financiële middelen, echter grote behoefte aan betrouwbare (keten)informatie.

Logistieke dienstverleners moeten niet wachten met het benutten van data. In de sector zijn grote IT-leveranciers al bezig de open data van logistiek dienstverleners te gebruiken om toegevoegde waarde te creëren.

In ketens is er veelal sprake van dedicated software, die de opeenvolgende ketenpartijen toegang geeft tot voor hen specifiek bedoelde informatie. Deze stakeholders hebben dus alleen realtime inzicht in wat voor hen relevant is. Probleem is dat iedere afzonderlijke partij zijn eigen financiële instelling heeft, waarmee hij zaken doet. Hierdoor zit er nog veel waste (vertraging) in de keten.

Cruciaal voor ketenfinanciering is het delen van informatie. Echter er is in de markt gebrek aan vertrouwen om data met elkaar te delen. Van blockchain wordt veel verwacht, maar is vooral een 'enabler' van datadeling en lost het probleem van vertrouwen in het delen van data niet op. Hier ligt een rol voor de logistiek dienstverlener, omdat hij veelal wel over alle informatie beschikt, om **financieel ketenregie** te voeren. Door de informatie van alle ketenonderdelen samen te brengen en te verbinden aan alle ketenpartners, bijvoorbeeld via een portaal, is vertrouwen en inzicht in de supply chain te creëren. Dit leidt tot minder risico en grotere bereidheid tot eerder betalen of financieren. Vereiste voor logistiek dienstverleners is wel dat ze continu investeren in informatie- en communicatietechnologie. Wel heeft de logistiek dienstverlener een financiële instelling nodig, die de hele keten financieel wil bedienen en van waste ontdoen.

In de praktijk blijken veel bedrijven en zelfs multinationals hun informatiestromen niet altijd op orde te hebben. In de logistieke keten is daarom de logistiek dienstverlener dé informatiebron van de keten. De logistiek dienstverlener beschikt als tussenpartij over alle informatie van de goederen (productinformatie), de voorraad (hoeveelheid), de goederenstromen (processen) en de belanghebbenden (verkoper en inkoper). Dit biedt kansen voor de logistiek dienstverlener aangezien informatie geld waard is. Financiële instellingen hebben namelijk behoefte aan betrouwbare informatie om een goede risicoschatting van kapitaalverzoeken te kunnen maken. In die zin zijn financiële instellingen en logistiek dienstverleners complementair aan elkaar. De logistiek dienstverlener heeft veelal een beperkte beschikbaarheid aan kapitaal, maar veel inzicht in de keten. Bij de financiële instelling is dit precies andersom.

Concurrentie vanuit eigen sector en van buiten

Logistiek dienstverleners moeten zich er van bewust zijn dat als zij niet de kansen pakken, anderen dat mogelijk wel doen. Hier is niet alleen concurrentie vanuit de eigen markt, maar ook van bijvoorbeeld financiële instellingen, fintech bedrijven en (online) retailers. Financiële instellingen die de volledige betalingen van grote verladers afwikkelen, hebben beschikking over veel financiële informatie van de ketenpartijen. Dit biedt mogelijkheden voor expedited payment – versneld betalen van facturen. Maar daar blijft het niet bij. Met de order data kunnen ze ook vooraf kostencalculaties doen of netwerkanalyses maken. In plaats van dat een logistiek dienstverlener de keten verder professionaliseert, wordt dit dan door andere partijen gedaan. **Benut dus de kansen die er liggen.**

De van oorsprong online retailers die zijn uitgegroeid tot veelzijdige multinationals, zoals Amazon en Alibaba, zullen naar verwachting ook steeds meer ketenfinanciering gaan aanbieden. Doordat ze hun IT-processen op orde hebben, kunnen ze op dit vlak ook grote stappen maken en snel langszij komen. Zeker in consumentenmarkten vormen zij een reële dreiging.

Investeer continu in IT en zorg voor juiste mensen

Logistiek dienstverleners moeten dus inspelen op de mogelijkheden die zijn ontstaan door de komst van ketenfinanciering om geen diensten aan andere partijen te verliezen. Doordat de marktveranderingen snel gaan, moeten de ontwikkelingen worden bijgehouden. Dat vraagt continue investeringen in IT-systemen, processen die op orde zijn en goede mensen met weer nieuwe vaardigheden (affiniteit met IT). Daarnaast is er bij logistiek dienstverleners de behoefte aan een goede partner die objectief en betrouwbaar kan adviseren over de mogelijkheden die ketenfinanciering voor hen biedt.

Hele sector kan profiteren, beste kansen voor happy few

In ketenfinanciering in de transport- en logistieke sector zit een gelaagdheid. Naar verwachting zullen vooral de grote logistiek dienstverleners met een sterke kapitaalpositie en regie in de keten het meest profiteren van de mogelijkheden die ketenfinanciering biedt.

Desondanks kunnen alle bedrijven in de transport- en logistieke sector in de toekomst voordeel hebben van ketenfinanciering. Hiervoor is echter wel actie vereist vanuit twee kanten. Enerzijds moet het mkb zelf bijdragen door factureringsprocessen te professionaliseren en meer te digitaliseren. Anderzijds moeten verladers bereid zijn ketenfinancieringsvormen breder aan te bieden en ervoor te zorgen dat de opstartkosten (onboarding costs) voor de post-shipment vormen omlaag gaan, zodat alle toeleveranciers in aanmerking komen voor bijvoorbeeld reverse factoring en niet alleen de strategische leveranciers.

Financiële instellingen zagen tot voorkort weinig potentie in ketenfinanciering bij logistieke partijen. Inmiddels is dat veranderd. Ze zijn bezig op drie niveaus; (1) ze zetten productlijnen op waarin ze verschillende ketenfinancieringsvormen aanbieden, (2) ze verdiepen zich in de materie en (3) ze ontwikkelen op strategisch niveau platforms waarmee ze verschillende diensten bijeenbrengen en aanbieden.

Ter afsluiting

Het hele idee van ketenfinanciering is gericht op het reduceren van risico's, wat uiteindelijk geld oplevert. De grootste uitdaging voor implementatie van ketenfinanciering ligt momenteel in de bereidheid tot samenwerking tussen de verschillende ketenpartijen. Als bedrijven de voordelen durven en willen delen, zijn kosten te besparen en geld te verdienen.

Bronnenlijst

- Betaalme.nu (2017), *'De helft van leveranciers uit mkb geconfronteerd met langere betaaltermijnen'*
- Emerce (2015), *FinTech: de toekomst van bankieren*
- Graydon (2013), *Brancheonderzoek financiële situatie transport & logistiek sector*
- Graydon (2016), *Betaalgedrag Nederlands bedrijfsleven*
- Hofmann, E. (2009), *Inventory financing in supply chains – a logistics service provider approach*, University of St Gallen, St Gallen, Switzerland
- HvA (2014), *(Terug)schakelen naar ketendenken*
- Kuehne + Nagel (2017), *Kuehne + Nagel's supply chain finance solution honoured at the 2017 Adam Smith Awards*
- M3 Consultancy, Zanders (2014), *Zonder interventie zal het mkb op korte termijn niet meeprofitieren van de groeiende ketenfinancieringsmogelijkheden in Nederland*
- Martin, J., Hofmann, E. (2017), *Involving financial service providers in supply chain finance practices*, University of St Gallen, St Gallen, Switzerland
- Panteia (2016), *Financieringsmonitor 2016-2*
- Siebrand, M. (2015), *Logistiek dienstverleners: onderscheid jezelf met supply chain finance*, Blog
- Supply Chain Magazine (2014), *Heineken gaat moutleveranciers financieren*
- TKI Dinalog (2014), *Kansen van supply chain finance voor Nederland; white paper*
- TKI Dinalog (2014), *Reversed factoring veelbelovend, maar nog niet voor het mkb*
- TLN (2016), *Transport in Cijfers*
- Transport & Logistiek (2014), *'Potentie voor hele keten'*
- Transport & Logistiek (2016), *'Smeerolie voor supply chain'*
- Vereniging van Banken (2016), *Factsheet Zakelijke dienstverlening*
- Windesheim (2015), *Supply Chain Finance, its practical relevance and strategic value*

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Het onderzoek is gebaseerd op deskresearch, interviews en ronde tafel bijeenkomsten en is verricht door Panteia.

Interviews

De volgende ondernemers hebben aan het onderzoek meegewerkt via een interview:

L. Gelsomino	Windesheim
C. de Goeij	Windesheim
K. de Jongh	Cass Europe
J. van Lieshout	Nedcargo
M. Siebrand	Dinalog
H. Sjoerds	ING
M. Steeman	Windesheim
B. de Winter	NBK

Ronde tafel deelnemers

De volgende ondernemers hebben aan het onderzoek meegewerkt via een ronde tafel discussie

M. Bode	ING
S. Boogaard	Ministerie van Economische Zaken
B. van Dijk	Havenbedrijf Rotterdam
R. Ewalds	Gaston Schul Groep
D. Ginsel	Holland Fintech
F. van Herpt	Boozt24
J. Heuker	Ministerie van Economische Zaken
B. Hulshof	Flinqer
K. Kuijken	KLG Europe
J. van Lieshout	Nedcargo
G. Pel	Holland Fintech
P. Poppink	TLN
M. Siebrand	Dinalog
J. Spa	Quantalus
S. Torres	Sparkholder
M. Steeman	Windesheim
T. Vos	Dinalog
H. Woltinge	TVM

Begeleidingsgroep

P. Poppink	Transport en Logistiek Nederland
M. Bode	ING
P. Haverkamp	TVM verzekeringen




Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

ING


mr. M.C. Bode

 06 54227730

 machiel.bode@ing.nl

TVM verzekeringen


P.F.J. Haverkamp

 0528 292209

 pfj.haverkamp@tvm.nl

Transport en Logistiek Nederland

P. Poppink

 088 4567293

 ppoppink@tln.nl

Panteia

ir. M.R.J. Kindt of S.J. van der Meulen

 079 3222415 of  079 3222351

 m.kindt@panteia.nl of  s.van.der.meulen@panteia.nl