



## SUPPLY CHAIN FINANCE 2.0

EINDRAPPORTAGE

R&D PROJECT



## SAMENVATTING

SCF 2.0 kijkt naar hoe instrumenten ingezet kunnen worden om de geldstroom in de keten te optimaliseren en zo risico's en kosten in de keten omlaag te brengen. Daarbij gaat het verder dan alleen oplossingen tussen één afnemer en één leverancier, door ook naar instrumenten te kijken die dieper in de keten reiken. Daarnaast gaat het verder dan alleen onderzoek naar Reverse Factoring, de meest onderzochte en gebruikte SCF toepassing, door ook te kijken naar vormen van pre-shipment financing: vormen van SCF die al spelen voordat goederen verstuurd zijn en de factuur is goedgekeurd.

De belangrijkste doelstellingen van het project zijn het ontwikkelen en implementeren van nieuwe SCF modellen, policy frameworks en implementeerbare tools die bedrijven kunnen inzetten om gezamenlijke financiële en operationele beslissingen te kunnen nemen met hun ketenpartners. Daarmee wordt ingezet op het verbeteren van de Nederlandse kennispositie in het SCF domein.

Door praktische case studies te doen samen met bedrijfsleven worden nieuwe SCF modellen ontwikkeld en geïmplementeerd. Daarnaast worden mathematisch modellen gecreëerd om tot bruikbare tools voor bedrijfsleven te komen.

Met de implementatie van nieuwe SCF modellen in ketens van corporates heeft SCF 2.0 een belangrijke bijdrage gehad aan de ontwikkeling van het vakgebied. Grootschalige valorisatie richting bedrijfsleven, onderzoekswereld en onderwijs heeft plaatsgevonden o.a. via het jaarlijks SCF Community Forum, presentaties en workshops, tientallen publicaties en de ontwikkeling van een vak Supply Chain Finance voor onderwijs. Met behulp van SCF 2.0 is een internationaal netwerk ontwikkeld met Nederland als kennisleider.

In SCF 2.0 zijn constructies als tolling agreements en buy-sell onderzocht en geïmplementeerd. SCF 2.0 heeft aangetoond dat dergelijke concepten grote besparingen voor de keten kunnen opleveren, en dat de aandacht voor dit soort instrumenten groeiende is in bedrijfsleven. Inzet van deze instrumenten is een belangrijke stap richting een SCF House, een stip op de horizon voor het vakgebied Supply Chain Finance. Meer praktijkgericht onderzoek van kennisinstellingen in samenwerking met bedrijven, waarin concrete business cases worden opgeleverd, is nodig om meer bedrijven de voordelen van een complete ketenbenadering in geldstromen te doen inzien en de ambitie van SCF Houses waar te maken.



## INHOUDSOPGAVE

AANLEIDING .....	1
UITDAGING .....	1
PROJECTOPZET.....	2
RESULTATEN.....	4
ERVARINGEN.....	8
TOEKOMSTVISIE .....	11
PROJECT PARTNERS.....	13



Michiel Steeman –  
Projectleider

“SCF 2.0 is de belangrijkste katalysator geweest voor het ontstaan van een wereldwijd Supply Chain Finance netwerk met Nederland als kennisleider.”



## AANLEIDING

In de laatste decennia zijn waardeketens door globalisatie complexer geworden, met meer betrokken partijen uit meer verschillende landen. In de optimalisatie en integratie van goederenstromen zijn grote stappen gemaakt. Ditzelfde kan niet gezegd worden voor geldstromen in de keten. De financiële crisis heeft structurele problemen blootgelegd. Voor vele bedrijven, met name mkb'ers, is het lastiger geworden om aan (goedkope) financiering te komen. Dit heeft zijn impact op de gehele keten. Om de kosten en risico's te adresseren die gepaard gaan met geldstromen, nemen de grootste partijen in de keten steeds vaker een ketenperspectief. Supply Chain Finance (SCF) gaat over instrumenten en aanpakken om transacties te optimaliseren, en hiermee kosten en risico's in de keten omlaag te krijgen. Dit gebeurt door gebruik te maken van de potentie binnen de keten, in plaats van afhankelijk te zijn van externe crediteuren. In SCF 2.0 wordt niet alleen gekeken naar instrumenten als Reverse Factoring, die spelen tussen één afnemer en één leverancier en pas spelen wanneer de factuur is goedgekeurd. SCF 2.0 kijkt ook dieper de keten in, er wordt verder gekeken dan alleen naar de eerstelijnsleveranciers. Daarnaast kijkt het ook naar pre-shipment financing: vormen van SCF die spelen al *voordat* een factuur is goedgekeurd.

## UITDAGING

Het project richt zich op het versnellen van het begrip, de ontwikkeling en de adoptie van Supply Chain Finance modellen. De relevantie van SCF modellen wordt onderzocht door middel van case studies en experimenten met de voornaamste focus op 'focal companies': de grootste en machtigste bedrijven in de keten. Deze business cases gaan verder dan alleen Reverse Factoring, het SCF instrument wat tot nu toe het meest onderzocht is door onderzoekers en het meest gebruikt is door bedrijven. Tegelijkertijd wordt aan wetenschappelijke doelen gewerkt door deze nieuwe SCF modellen te koppelen aan bestaande theorie. De belangrijkste doelen van het project:

1. Het ontwikkelen en implementeren van nieuwe SCF modellen.
2. Het bijdragen aan de ontwikkeling van kennis in SCF en het verbeteren van de Nederlandse kennispositie in het SCF domein door theorieontwikkeling rondom nieuwe SCF modellen.
3. Het ontwikkelen van implementeerbare tools die bedrijven kunnen gebruiken om gezamenlijke financiële en operationele beslissingen te kunnen nemen met hun ketenpartners.
4. Het ontwikkelen van een 'policy framework' voor corporates voor de toepassing van SCF modellen.
5. Het ontwikkelen van business plannen en het stimuleren van oprichting business ventures afgeleid van de meest veelbelovende SCF modellen. Daarnaast het ontstaan van nieuwe zakelijke providers of nieuwe activiteiten van bestaande dienstverleners.



## PROJECTOPZET

Het project is opgedeeld in 5 werkpakketten (zie volgende pagina), welke allen een één-op- één relatie met het innovatiethema 'Supply Chain Finance' hebben. Het project bestaat in hoofdlijnen uit drie fases:

- De eerste fase van het project (3-6 maanden) is gericht op vaststelling van de projectorganisatie, aanwerving van onderzoekers, het opzetten van 'sounding boards' en het identificeren van business cases.
- De tweede fase (18-24 maanden) is gericht op methodologie, data verzameling, modelleren, analyseren en publiceren.
- De derde en laatste fase (6-12 maanden) is gericht op implementatie en disseminatie.

De 'corporate' projectpartners in SCF 2.0 zijn Heineken, Philips en Unilever. De mkb-partners zijn Inchainge BV, M3 en platformaanbieder Asyx (overgenomen in 2015). Universiteiten en Hogescholen verbonden aan het project zijn Hogeschool Windesheim, Nyenrode Business Universiteit en Technische Universiteit (TU) Eindhoven. Daarnaast is de Supply Chain Finance Community als netwerkorganisatie verbonden aan SCF 2.0. In de paragraaf 'Project Partners' is meer informatie te vinden over de rol van deze partners in het project. Naast projectpartners is er een grote groep van ruim 50 bedrijven en organisaties in een andere vorm betrokken bij het project, ofwel als thinking partner ofwel als bedrijf waar bijv. eenmalig een onderzoek is gedaan.



## WERKPAKKETTEN

1

### SCF Solutions

- Case studies in samenwerking met bedrijfspartners in het consortium.
- Onder leiding van Hogeschool Windesheim
- Doel: inzichtelijk maken van welke SCF modellen geschikt zijn om in te zetten richting (strategische) leveranciers, wat de karakteristieken van deze SCF modellen zijn en wat nodig is om deze nieuwe SCF modellen succesvol te ontwikkelen.

2

### Short-term perspective on pre-shipment financing

- Ontwikkeling en analyse van een mathematisch model
- Onder leiding van TU Eindhoven
- Doel: inzicht verkrijgen in voordelen voor keten wanneer afnemer pre-shipment financing faciliteert. Dit in de context van een 'single transaction'.

3

### Long-term perspective on pre-shipment financing

- Ontwikkeling en analyse van een mathematisch model
- Onder leiding van TU Eindhoven
- Doel: inzicht verkrijgen in voordelen voor keten wanneer afnemer pre-shipment financing faciliteert. Dit in de context van een lange termijn perspectief.

4

### Simulation Tool

- Onder leiding van Hogeschool Windesheim
- Doel: verwerking van opgedane kennis in business simulatie tool The Cool Connection. Verspreiding van deze kennis via o.a. workshops/trainingen met The Cool Connection.

5

### International Sounding Boards

- Onder leiding van Hogeschool Windesheim
- Doel: ontwikkeling van 'sounding boards', bestaande uit corporates, banken, IT-bedrijven, juridische bedrijven, verzekeraars en logistiek dienstverleners, die bijdragen aan ontwikkeling van business cases .

Omschrijving werkpakket met doel, aanpak, beoogde resultaten



## RESULTATEN

SCF 2.0 heeft veel betekend voor de ontwikkeling van het vakgebied Supply Chain Finance. Er zijn concrete resultaten behaald voor bedrijfsleven, er is een groot netwerk ontwikkeld met een hechte kern, er zijn tientallen publicaties in tijdschriften en kranten geweest, er is een sterke doorwerking in het onderwijs en het project heeft een grote spin-off gehad in de vorm van succesvolle projecten als Betaalme.nu en het RAAK-mkb project 'Ketenfinanciering voor het mkb'. De beoogde resultaten zijn behaald door middel van:

- Ontwikkeling en implementatie van nieuwe SCF modellen, bijvoorbeeld bij Heineken en Philips. Deze modellen hebben besparingen op de inkooprij opgeleverd van 2.500.000 euro (Heineken) en 500.000 euro (keten Philips).
- Een grote bijdrage aan kennisontwikkeling in SCF. Nederland kan met recht kennisleider genoemd worden in SCF en SCF 2.0 heeft hier een belangrijke bijdrage aan gehad door theorieontwikkeling voortkomend uit praktijkcases, grootschalige verspreiding van opgedane kennis via het SCF Community Forum, seminars, presentaties en publicaties en verwerking van opgedane kennis in onderwijs. De verwerking in onderwijs is mede tot stand gekomen via ontwikkeling en verspreiding van het vak Supply Chain Finance, waarin een hernieuwde simulatie tool één van de componenten is (zie ook p. 7).
- Ontwikkeling van een veelvoud aan tools in sub-projecten binnen SCF 2.0. Zo zijn er SCF instrument selectie tools opgeleverd voor Heineken (soft-tolling, hard-tolling en contract farming) en Unilever (reverse factoring, dynamic discounting en inventory financing). Voor Philips is een tool voor de inzet van buy/sell modellen ontwikkeld. Een ander voorbeeld is een 'Supply Chain Finance Readiness Quickscan'.
- Ontwikkeling 'policy frameworks', bijvoorbeeld in de vorm van een framework dat helpt bij de keuze voor suppliers bij inzet van SCF oplossingen (Unilever) en een 'dashboard' dat financiële en operationele managers inzicht geeft in de potentie van SCF in de gehele keten en tevens assisteert in de communicatie richting besluitnemers binnen het bedrijf.
- Een bijdrage aan de hernieuwing van business modellen van bestaande aanbieders van SCF (en SCF-gerelateerde) instrumenten. Daarnaast heeft het project geleid tot oprichting van het bedrijf 'Capital Chains', gestart door een medewerker in het project en een voormalig SCF stagiair bij Heineken.

### MAATSCHAPPELIJKE RESULTATEN

CO2 reductie	n.v.t.
Kostenbesparing	>2.5 mln e
Vermeden vervoerskilometers	n.v.t.
Modal shift tonkilometers	n.v.t.
Andere resultaten	n.v.t.



## Bijdrage aan beleidsdoelstellingen

SCF 2.0 heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de 4 KPI's die zijn opgesteld vanuit Topsector Logistiek voor Supply Chain Finance:

KPI 1: Ten minste 50% van top 1000 NL bedrijven faciliteert/participeert in SCF programma's

KPI 2: Ten minste 50% van MKB heeft toegang tot SCF programma's

KPI 3: Ten minste € 1 mrd nieuwe omzet gerelateerd door nieuwe activiteiten en ventures

KPI 4: Nederland gepositioneerd als leidend wereldwijd kenniscentrum

Door pilot projecten en daadwerkelijke implementaties met corporates in SCF 2.0 en de grootschalige verspreiding van deze kennis, via bijvoorbeeld het SCF Community Forum, zijn SCF programma's toegankelijker geworden voor vele top 1000 bedrijven in Nederland. Het gebruik van Reverse Factoring is sterk gestegen de laatste vier jaren, maar ook de aandacht voor andere oplossingen neemt toe. Belangrijke spin-offs van SCF 2.0 zijn Betaalme.nu, gericht op snellere betaling van mkb-bedrijven door hun grote afnemers, en het RAAK-mkb project 'Ketenfinanciering voor mkb', gericht op toepassing van SCF instrumenten bij mkb'ers. Met behulp van deze projecten neemt kennis over SCF toe bij mkb waardoor toegang tot SCF programma's beter wordt, en bovendien mkb'ers ook betere beslissingen kunnen nemen in de onderhandeling met de corporate afnemer. SCF 2.0 heeft veel inzichten opgeleverd voor bestaande aanbieders van SCF-diensten welke hebben geleid tot aanpassingen in het aanbod, en heeft daarnaast ook tot spin-off geleid, bijv. in de vorm van een nieuw opgericht bedrijf door oud-medewerkers in het project.

De belangrijkste bijdrage is geleverd aan KPI 4. Met behulp van SCF 2.0 is Nederland gepositioneerd als leidend wereldwijd kennisleider. Business cases ontwikkeld bij bedrijven als Heineken, Unilever en Philips zijn uniek in het vakgebied. Met de SCF Community is een wereldwijd netwerk gecreëerd met daarin vele toonaangevende bedrijven en universiteiten.

## SECTOR RESULTATEN

Gecreëerde toegevoegde waarde	>2.5 mln e
Gecreëerde duurzame arbeidsplaatsen	>12
Bereikte bedrijven	>120
Bereikte MKB bedrijven	>50
Onderzoekers/ studenten nu werkzaam bij bedrijven	7

## WETENSCHAPPELIJKE OUTPUT

Master thesis	8
PhD promoties	1
Wetenschappelijke publicaties	1
Citations wetenschappelijke publicaties	n.v.t.
Wetenschappelijke seminars, workshops, presentaties etc.	9





### Valorisatie

Valorisatie van kennis is opgetreden met behulp van grootschalige events, veel media aandacht (in de vorm van tientallen publicaties in magazines en nieuwsberichten) en doorwerking in het onderwijs. Het SCF Community Forum is in november 2013 voor het eerst georganiseerd en is sindsdien jaarlijks gehouden in Nederland. Elk jaar is het aantal deelnemers gegroeid ten opzichte van het vorige jaar, waardoor het SCF Community Forum inmiddels bekend staat als het belangrijkste SCF evenement wereldwijd. Op het evenement zijn jaarlijks vele corporates en toonaangevende universiteiten aanwezig. In 2014 was minister van Economische Zaken Henk Kamp keynote speaker op het Forum, in 2015 werd, mede door Betaalme.nu, op de dag van het SCF Forum de voorpagina van het Financieel Dagblad gehaald.

De Global Student Challenge is een andere belangrijke valorisatietool. Deze Challenge is in 2014 voor het eerst gehouden en sindsdien jaarlijks herhaald. De finaleweek wordt jaarlijks op Hogeschool Windesheim gehouden. Ook bij dit evenement is het aantal deelnemers jaarlijks gegroeid. In 2016 deden ruim 3.000 studenten van meer dan 300 universiteiten mee, verspreid over 59 landen. Tijdens deze Challenge wordt business simulatie game The Cool Connection in competitieve vorm gespeeld. Deze business simulatie is met behulp van SCF 2.0 uitgebouwd, met verwerking van de laatste inzichten in onderzoek in de game.

De inzichten zijn ook verwerkt in onderwijs, in de vorm van ontwikkeling van het eerste vak 'Supply Chain Finance' in Nederland, waarvan de business simulatie game een van de onderdelen is. Het vak of onderdelen ervan zijn inmiddels verspreid naar alle Hogescholen in het Kennis Distributie Centrum Logistiek en een serie andere Hogescholen en Universiteiten. Zie p. 7 voor meer toelichting.

### RESULTATEN WAAR HET PROJECT TROTS OP IS:

- 1 Ontwikkeling van een wereldwijd Supply Chain Finance netwerk met Nederland als kennisleider.
- 2 Ontwikkeling van SCF modellen die tonnen/miljoenen aan besparingen hebben opgeleverd bij projectpartners.
- 3 Grootschalige valorisatie van resultaten via het SCF Community Forum, wat is uitgegroeid tot belangrijkste SCF evenement wereldwijd.
- 4 Ontwikkeling van vernieuwende SCF instrument selectie tools met behulp van onderzoek gedaan met Unilever en Heineken.
- 5 Ontwikkeling 'dashboard' dat financiële en operationele managers inzicht geeft in potentie van SCF in keten en assisteert in communicatie richting besluitnemers
- 6 Grootschalige valorisatie via Global Student Challenge, met in 2016 meer dan 3000 deelnemende studenten en 300 deelnemende universiteiten.
- 7 Het succesvol betrekken van studenten bij het gedane onderzoek. Het merendeel van de studenten is gaan werken bij het afstudeerbedrijf.
- 8 Aandacht voor projectresultaten via tientallen artikelen in magazines en vele nieuwsberichten
- 9 Ontwikkeling van het 'blended' vak Supply Chain Finance, waarvoor de eerste aanzet is geleverd met behulp van resultaten uit SCF 2.0.
- 10 Het bereiken van een belangrijke spin-off, in de vorm van Betaalme.nu, gericht op snelle betaling van grote afnemers aan kleine leveranciers.



## Supply Chain Finance - The Course

Met SCF 2.0 is de ontwikkeling van het 'blended' vak Supply Chain Finance tot stand gekomen. Dit vak bestaat uit drie onderdelen:

1. traditionele hoorcolleges, om theorie te introduceren
2. e-learning modules, om begrip van theorie te testen
3. business simulatie game The Cool Connection, om theorie in praktijksituaties toe te passen.

De inzichten uit SCF 2.0 vormen de basis voor de theorieontwikkeling die heeft geleid tot het vak Supply Chain finance. Met SCF 2.0 is business simulatie game The Cool Connection verder uitgebouwd. SCF-oplossingen zoals Vendor Managed Inventory, Reverse Factoring, Tolling Agreements en Consignment Stock zijn ingebouwd in de game.

In de hoorcolleges leren studenten klassikaal en via de e-learning leren studenten individueel. Vervolgens leren studenten in The Cool Connection in groepen van vier, waarbij ook vaardigheden als samenwerking en communicatie belangrijk zijn.

Het vak is eerst proefgedraaid op de Hogeschool Windesheim. Inmiddels wordt het vak al toegepast op alle KDC Hogescholen en een serie andere kennisinstellingen in Nederland en buitenland.



## SCF 2.0 Instrument Selectie Tool

Bij één van de deelnemende bedrijven is kwantitatief onderzoek gedaan naar inzet van drie nieuwe SCF instrumenten voor Inkoop. Het gaat om 'soft tolling', 'hard tolling' en 'contract farming'. Tolling agreements zijn afspraken waarbij eigendom van grondstoffen al gedurende of voor productie van leveranciers over gaat naar de afnemer. De afnemer neemt dus eigendom terwijl de leverancier ('de toller') nog steeds zorgt dat grondstoffen worden omgevormd tot eindproduct. Bij hard tolling neemt een afnemer al in een vroeger stadium eigendom over de goederen. Bij 'contract farming' wordt nog een stap dieper de keten ingegaan. Hier financiert de focal company de boeren om ervoor te zorgen dat zij geen kredietbeperkingen hebben die aanvoer kunnen verstoren.



Dit heeft geresulteerd in een model dat inzicht geeft in winsten, kosten en risico's die horen bij de drie instrumenten. Het model kan gebruikt worden om te bepalen welke van de drie instrumenten je kan inzetten richting verschillende leveranciers, voor verschillende onderdelen van het inkoopvolume.



## ERVARINGEN

De projectuitvoering is voor het grootste gedeelte volgens plan verlopen, met uitzondering van enkele wijzigingen in samenstelling van het consortium. Door alle spin-off is er uiteindelijk meer bereikt dan wat in het originele projectplan beschreven is. De eerste business cases die zijn opgeleverd hebben als het ware een 'multiplier' effect in gang gezet. Met behulp van onderzoek van studenten (van o.a. TU Eindhoven, Hogeschool Windesheim en Nyenrode Business Universiteit) die stages binnen corporate bedrijven deden is veel relevante data opgehaald, waarmee vernieuwende business cases zijn opgesteld. Deze resultaten zijn breed verspreid via bijv. het SCF Community Forum en hebben zo weer geleid tot een groter netwerk en meer aandacht voor het onderwerp Supply Chain Finance, in zowel bedrijfsleven, de onderzoekswereld en het onderwijs.

### Open innovatie

Vanuit Hogeschool Windesheim zijn er vele 'stagiar meetings' geweest, waarin voortgang in sub-projecten is besproken. Daarom is er veel contact geweest tussen studenten bij verschillende bedrijven, wat heeft geleid tot contact en kennisuitwisseling tussen bedrijven onderling. Belangrijke voorwaarde hierbij is dat deze bedrijven geen concurrenten van elkaar zijn.

Expertise van TU Eindhoven is nodig geweest voor het modelleren ten behoeve van tools. Daarnaast is inzet van onderzoekers met praktijkervaring vanuit Hogeschool Windesheim belangrijk geweest om feeling met de praktijksituatie van de bedrijven te ontwikkelen. Vanuit bedrijfsleven zijn er managers bij het project betrokken geweest die naast relevante kennis ook de juiste positie binnen het bedrijf hebben, om de juiste aandacht te kunnen genereren voor het onderzoek binnen het bedrijf en ook daadwerkelijk tot implementatie te kunnen komen.



### **Dialog en Topsector Logistiek**

SCF 2.0 heeft een belangrijke invloed gehad op bedrijfsprocessen (door verspreiding bekendheid en toepassing van SCF in bedrijfsleven), maar ook op overheidsbeleid (o.a. door steun van Economische Zaken aan spin-off programma Betaalme.nu). Dialog heeft hierbij een belangrijke rol gespeeld. Het heeft podia geboden om resultaten te verspreiden, bijv. via presentaties op netwerkdagen. Bovendien zijn door Dialog's programmamanager in Supply Chain Finance veel links gelegd met andere bedrijven en organisaties. De programmamanager heeft in de ervaring van de projectgroep SCF 2.0 als een goede ambassadeur voor het vakgebied SCF opgetreden en zo een waardevolle bijdrage gehad in verspreiding van de kennis en het verder laten groeien van het netwerk.

SCF 2.0 heeft profijt gehad van de verbinding met demo project 'Expedited Payment' en R&D project '4c4more'. Uit Expedited Payment kwam aanvullende bruikbare kennis, omdat hierin het leveranciersperspectief is genomen, terwijl SCF 2.0 met name gericht is op het afnemersperspectief. Er is overlap met '4c4more' vanwege de vakgroep van TU Eindhoven die in beide projecten vertegenwoordigd is. Uit 4c4 more zijn ook wetenschappelijke artikelen rondom SCF voortgekomen. Lessen uit SCF 2.0 worden meegenomen in het momenteel lopende 'LSP Finance' project, waar het perspectief van de logistiek dienstverlener in de keten centraal staat.





(c) Philips - kantoor Amsterdam

## Buy-sell constructie Philips – perspectief projectorganisatie

Philips is één van de belangrijkste corporate partners in het SCF 2.0 project. Hier is een nieuw SCF instrument succesvol geïmplementeerd. Het gaat om een buy-sell constructie. Dit betekent in zijn simpelste vorm dat de 'focal company' componenten inkoopt bij zijn tier-2 leverancier, om later te verkopen aan zijn tier-1 leverancier. Voordelen hiervan zijn dat de focal company door zijn omvang grootschaliger kan inkopen dan de tier-1 leverancier en hierdoor lagere prijzen kan bedingen, maar tegelijkertijd door de financiële sterkte van de organisatie ook meer zekerheid kan bieden aan de tier-2 supplier. Zo zijn er voordelen in kosten en risico's voor Philips, en voor de tier-1 en tier-2 leveranciers. Dit project is in drie stappen uitgevoerd, van case bepaling (1), tot case uitwerking (2) tot uiteindelijke implementatie (3). Tijdens alle drie de fases zijn er stagiairs binnen geweest bij Philips. Een belangrijke uitdaging was om de overdracht van de ene naar de andere fase goed te regelen, en stagiairs goed te trainen al voor en tijdens de start van de stage. Met behulp van een snelle inbedding van studenten in het SCF-studentennetwerk en beschikbaarheid van e-learning en literatuur hebben studenten snel de juiste kennis opgedaan. Het is voor het project een mooie showcase van implementatie van een SCF-instrument dat verder reikt dan de tier-1 leverancier. Het biedt mogelijkheden om dezelfde constructie in meerdere ketens toe te passen. De belangrijke learnings zijn om veel tijd te steken in fase 1 (het bepalen van wat een goede business case voor het bedrijf kan zijn), om streng te selecteren op goede studenten voor de start van het project en de overdracht van kennis na afronding van een stagiair strak in te regelen.

## Buy-sell constructie – perspectief Philips

De beschreven buy-sell constructie is voor implementatie bij Philips nog niet eerder gedaan. Dit betekende dat er geen 'best practices' zijn om de situatie mee te vergelijken. De grootste uitdaging voor Philips was om de tier-2 leverancier te overtuigen van de voordelen van de constructie, een bedrijf waar voorheen geen contractuele relatie mee was. De implementatie heeft kostenbesparingen van ruim 500.000 euro opgeleverd voor Philips en de tier-1 en tier-2 leverancier. Het maakt Philips een voorloper op het gebied van SCF wereldwijd. De belangrijkste learning voor het bedrijf is dat het loont om voor het vergroten van efficiëntie in de financiële keten vaker dieper in de keten te kijken, voorbij de tier-1 leverancier.

**PHILIPS**



## TOEKOMSTVISIE

In SCF 2.0 zijn constructies als tolling agreements (zie p.7) en buy-sell (zie p. 10) onderzocht en geïmplementeerd. SCF 2.0 heeft aangetoond dat dergelijke concepten grote besparingen voor de keten kunnen opleveren, en dat de aandacht voor dit soort instrumenten groeiende is in bedrijfsleven. Inzet van deze instrumenten is een belangrijke stap richting een SCF House. Een SCF House houdt de regie over de geldstroom in de keten door gedurende het gehele ketenproces eigenaar van de goederenstroom te blijven. In onder andere het 'Meerjarenprogramma Topsector Logistiek 2016 – 2020' is aangegeven dat een SCF House een belangrijke stip op de horizon is. Het gaat er in de kern om dat het SCF House de partij is met de sterkste financiële positie en daarom goederen in eigendom neemt, om zo kosten en risico's in ketens drastisch omlaag te brengen. Dit sluit aan op ontwikkelingen richting een circulaire economie waarin gebruik, en niet eigendom, van goederen door bedrijven en consumenten centraal staat.

*Meer praktijkgericht onderzoek van kennisinstellingen in samenwerking met bedrijven, waarin concrete business cases worden opgeleverd, is nodig om meer bedrijven de voordelen van een ketenbenadering in geldstromen te doen inzien en de ambitie van SCF Houses waar te maken.*

### Lessen en vervolgactiviteiten

Voor het ontwikkelen van nieuwe SCF modellen is een nauwe samenwerking met bedrijven nodig. Een stagiar binnen het bedrijf is een groot voordeel bij het ophalen van benodigde interne data. Hierbij is belangrijk dat vantevoren grondig geselecteerd wordt op kwaliteit van de student, en gedurende het onderzoek de stagiair voldoende gevoed wordt met kennis uit zowel literatuur als uit contacten in het netwerk. Belangrijk in het project is geweest dat bedrijven kennis met elkaar wilden uitwisselen, en elkaar niet als concurrent zagen. Dit gevoel van vertrouwen creëert een ruimte voor openheid binnen het project die gewaarborgd moet worden. Hierbij is cruciaal dat er op een juiste manier wordt omgegaan met gevoelige informatie die soms nodig is om business cases op te leveren. Een gevaar voor projecten als deze is dat de personen binnen bedrijven met wie je al langer samenwerkt, gedurende het project kunnen vertrekken. De opvolger van jouw contactpersoon kan het belang van SCF als minder groot zien, waardoor je contact met het bedrijf verslechtert. Een manier om dit tegen te gaan is om afspraken ook vast te leggen één functieniveau hoger. Daarnaast is er veel waarde voor de betrokken medewerkers van de bedrijven om binnen het consortium van bedrijven kennis uit te wisselen. Een belangrijke dimensie is dat de werkzaamheden en functieniveaus van betrokken medewerkers aansluiten voor een optimale kennisuitwisseling.

In vervolgprojecten is kennis over modelleren van belang. Van nog groter belang is het aan boord hebben van praktijkgerichte onderzoekers die feeling met het bedrijfsleven hebben en voldoende gericht zijn op bedrijfstoepassing. *Projecten in deze combinatie van onderzoekers zijn nodig om gezamenlijk met bedrijven meer concrete business cases op te leveren, die zorgen voor groeiend besef van het belang en de grote mogelijkheden van Supply Chain Finance.*

*“ketenfinanciering is als olie in de motor  
van de Nederlandse economie”*





## PROJECT PARTNERS

### PRIVATE PARTNERS

#### Philips

Core corporate partner in SCF 2.0. Onderzoekspartner in ontwikkeling en implementatie SCF modellen.

The Philips logo, consisting of the word "PHILIPS" in a bold, blue, sans-serif font.

#### Unilever

Core corporate partner in SCF 2.0. Onderzoekspartner in ontwikkeling en implementatie SCF modellen.

The Unilever logo, featuring the word "Unilever" in a blue, cursive script font.

#### Heineken

Core corporate partner in SCF 2.0. Onderzoekspartner in ontwikkeling en implementatie SCF modellen.

The Heineken logo, featuring a red five-pointed star above the word "HEINEKEN" in a bold, green, sans-serif font.

#### Asyx

Mkb-partner in project, verbonden (tot mid-2015) als aanbieder van SCF-diensten.

The Asyx logo, featuring the word "ASYX" in a stylized font where "ASY" is grey and "X" is red.

#### Inchainge

Mkb-partner in project, heeft in samenwerking met Windesheim kennis ingezet om The Cool Connection te vernieuwen met opgedane kennis uit SCF 2.0.

The Inchainge logo, featuring a yellow circle with a white Greek letter eta (η) inside, followed by the word "Inchainge" in a bold, black, sans-serif font.

#### M3 Consultancy

Mkb-partner in het project die een rol speelt bij het in kaart brengen van de potentie van SCF voor Nederlandse bedrijven.

The M3 Consultancy logo, featuring the letters "M3" in a large, red, cursive script font, with the word "consultancy" in a smaller, grey, sans-serif font below it.

## PUBLIEKE PARTNERS

### Hogeschool Windesheim

Projectleider in SCF 2.0. Inbreng projectmanagement en praktijkgerichte onderzoekers om concrete business cases op te leveren.



### Technische Universiteit Eindhoven

Universiteitspartner, inbreng van kennis over modelleren als belangrijke input voor ontwikkeling van SCF-tools.



### Nyenrode Business Universiteit

Universiteitspartner. Aanlevering van en coördinatie over verschillende stagiairs. Vertegenwoordiging in SCF Community board.



### Supply Chain Finance Community

Belangrijkste partij m.b.t. valorisatie in het project door verspreiding resultaten richting breed SCF-netwerk. Mede met behulp van jaarlijks SCF Community Forum.





## **DUTCH INSTITUTE FOR ADVANCED LOGISTICS**

Dinalog is het technologisch top instituut van de topsector logistiek ter bevordering van innovatie in de logistieke sector.

Publicatiedatum: [Click here to enter a date.](#)

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