

# Zonder interventie zal het MKB op korte termijn niet meeprofiteren van de groeiende ketenfinancieringsmogelijkheden in Nederland

Rapportage van Bevindingen

26 februari 2014

# Zonder interventie zal het MKB op korte termijn niet meeprofiteren van de groeiende ketenfinancieringsmogelijkheden in Nederland



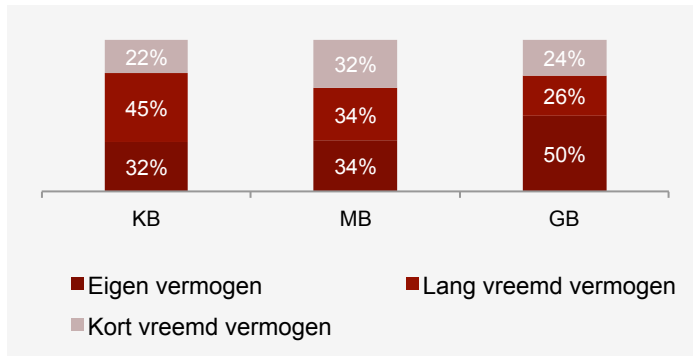
1. De toegang tot traditionele bankfinanciering is voor het MKB de afgelopen jaren afgenomen
2. Innovatie op het gebied van ketenfinanciering vindt voornamelijk plaats binnen financieringsvormen richting leveranciers
3. Ketenfinanciering richting leveranciers gebruikt de kredietwaardigheid van een sterke koper; Reversed Factoring is veruit de meest voorkomende vorm
4. Om verschillende redenen wordt Reversed Factoring slechts door een beperkt aantal grote corporates ingezet
5. Nederland loopt in de pas met Europese landen met een vergelijkbaar betaalgedrag en rentevoet
6. Momenteel bereiken ketenfinancieringsprogramma's het Nederlandse MKB nauwelijks tot niet
7. De overheid kan de toegang van het MKB tot ketenfinanciering versnellen

# Het MKB in Nederland maakt verreweg het meeste gebruik van banklening voor haar financiering

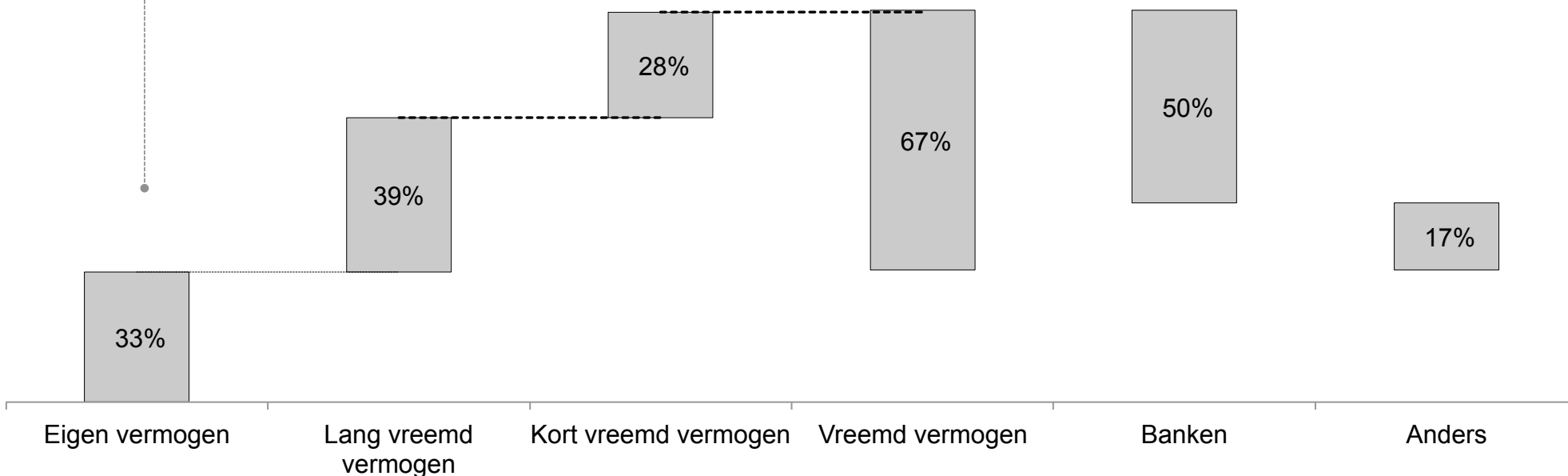


## Opbouw en herkomst financiering MKB Nederland

Gebruik van eigen vermogen neemt toe met bedrijfsomvang



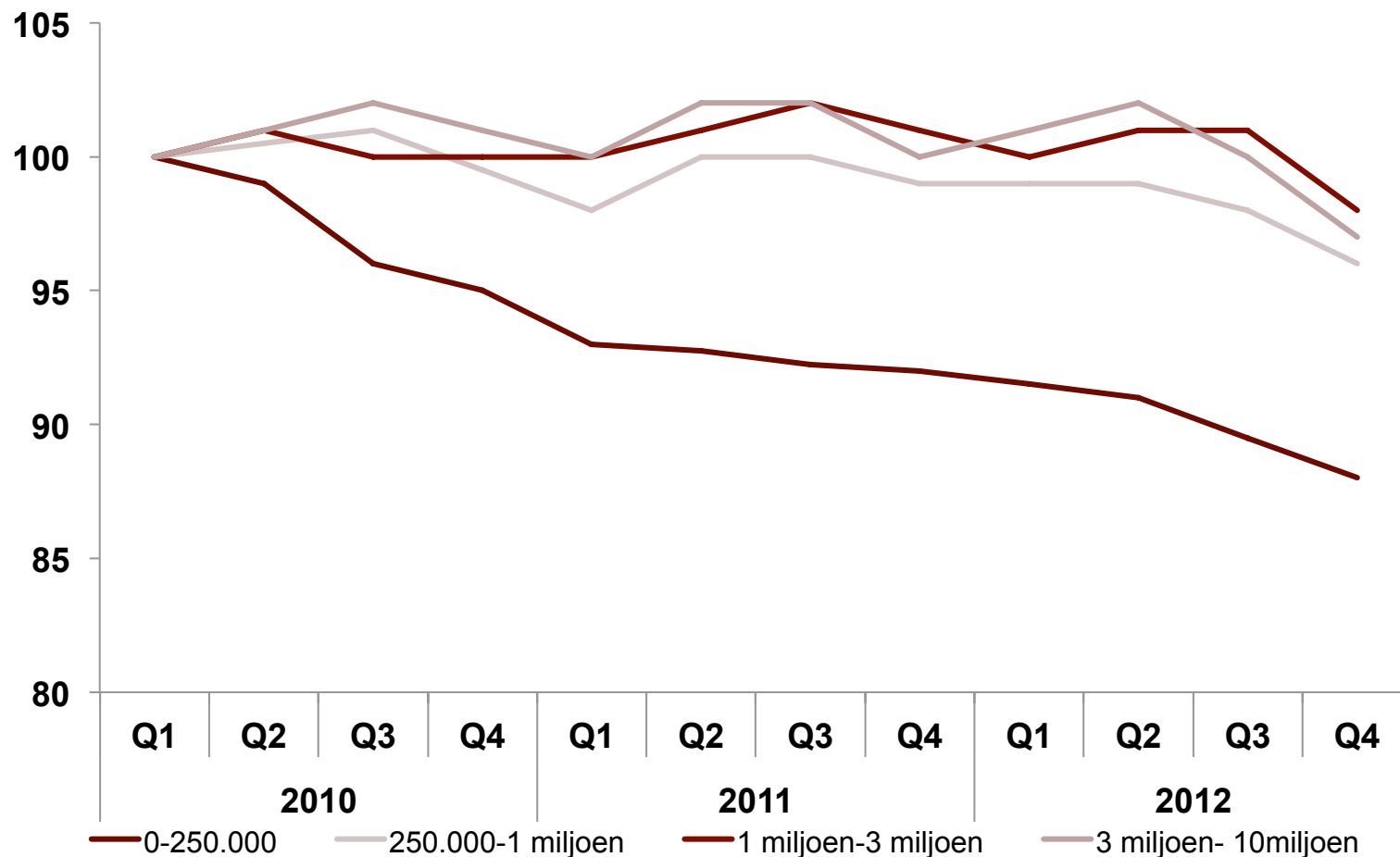
Driekwart van het vreemd vermogen van het MKB wordt door banken gefinancierd



# De afgelopen 3 jaar is de verstrekking van met name kleine kredieten terug gelopen



## Verloop kredietverstrekking Nederlandse banken aan bedrijfsleven

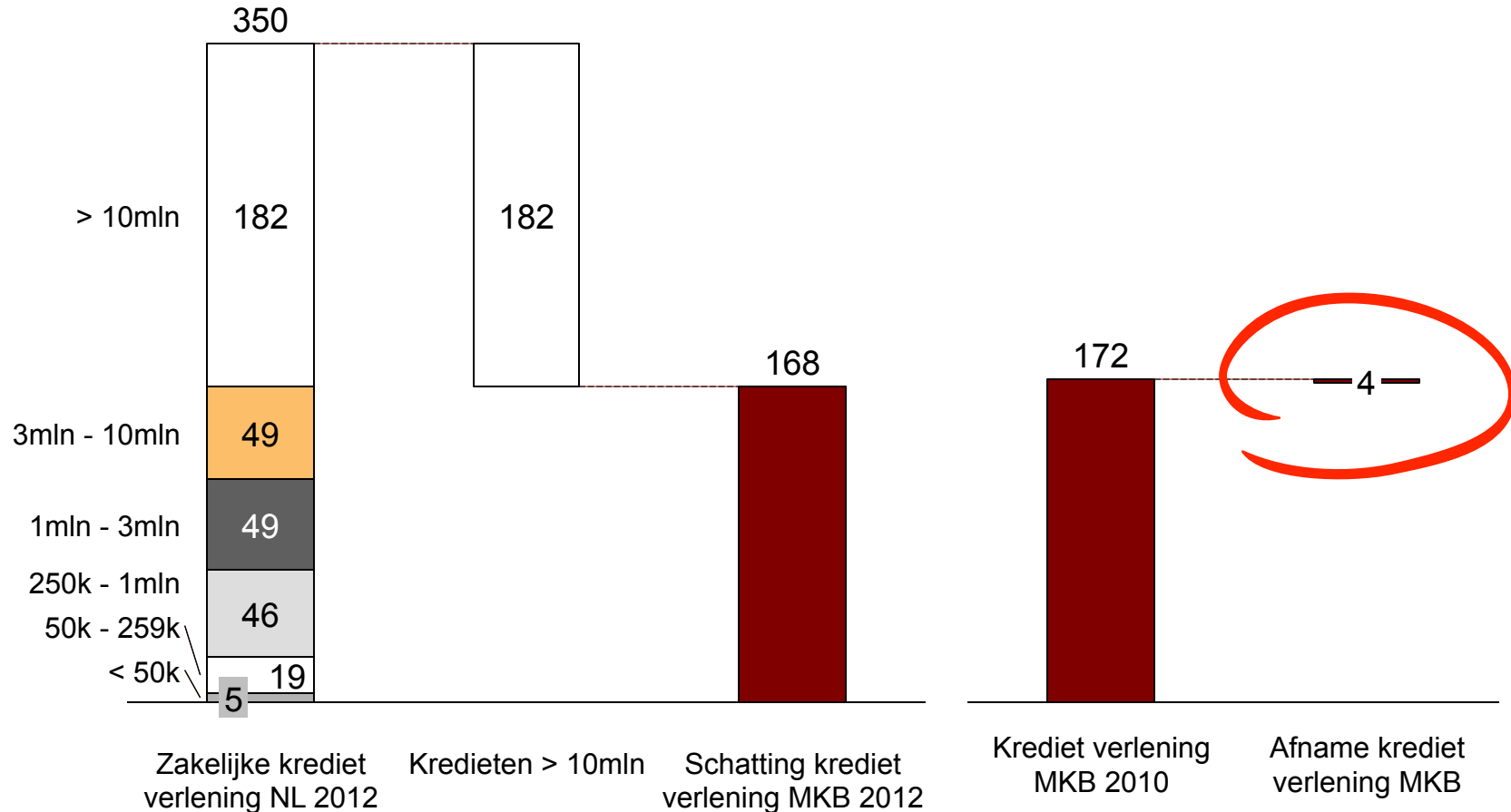


- Het totaal aan kredietverlening aan het MKB is met gemiddeld 2% afgenomen in de periode 2010-2102
- In diezelfde periode lieten kleine leningen een grotere daling zien van 10 tot 12%

# Deze afname komt overeen met een teruglopend uitstaand krediet van EUR 4 miljard aan het MKB versus 2010



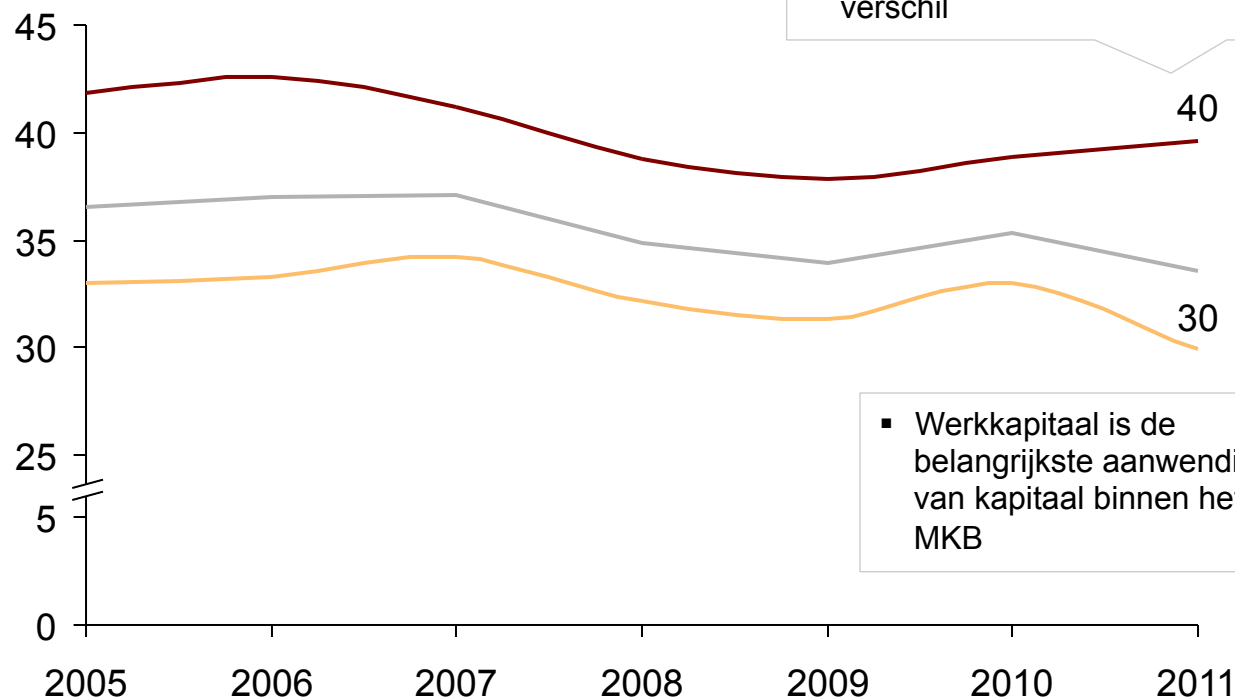
Verloop kredietverstrekking Nederlandse banken aan bedrijfsleven



# Langere betaaltermijnen bij het MKB in Nederland legt juist daar relatief meer beslag op het werkkapitaal



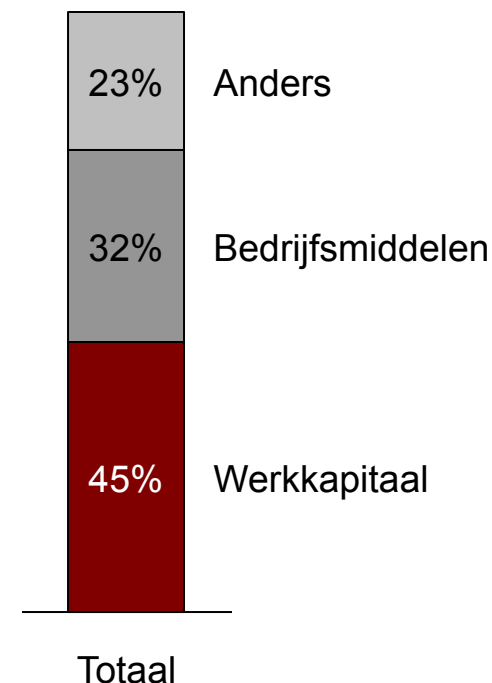
## Debiteurentermijn NL, dagen



- Het MKB kijgt later betaald dan het landelijk gemiddelde van 34 dagen
- Onderhandelingsmacht is de belangrijkste oorzaak voor dit verschil

- Werkkapitaal is de belangrijkste aanwending van kapitaal binnen het MKB

## Aanwending kapitaal MKB NL



— Landelijk gemiddelde — Grootbedrijf — MKB

# Zonder interventie zal het MKB op korte termijn niet meeprofiteren van de groeiende ketenfinancieringsmogelijkheden in Nederland



1. De toegang tot traditionele bankfinanciering is voor het MKB de afgelopen jaren afgenomen
2. Innovatie op het gebied van ketenfinanciering vindt voornamelijk plaats binnen financieringsvormen richting leveranciers
3. Ketenfinanciering richting leveranciers gebruikt de kredietwaardigheid van een sterke koper; Reversed Factoring is veruit de meest voorkomende vorm
4. Om verschillende redenen wordt Reversed Factoring slechts door een beperkt aantal grote corporates ingezet
5. Nederland loopt in de pas met Europese landen met een vergelijkbaar betaalgedrag en rentevoet
6. Momenteel bereiken ketenfinancieringsprogramma's het Nederlandse MKB nauwelijks tot niet
7. De overheid kan de toegang van het MKB tot ketenfinanciering versnellen

# Ketenfinanciering: vormen van financiering waarbij meerdere spelers uit dezelfde waardeketen samenwerken



## Kenmerken ketenfinanciering

### 1 Traditionele financiering

Gericht op één speler. Geen relatie met andere spelers in de keten. Voorbeelden:

- Lening;
- Hypotheek;
- Leasing;
- Factoring;
- Letter of Credit (Documentary credit);
- Receivables Securitisation;
- Counter Trade

### 2 Horizontale financieringsoplossingen

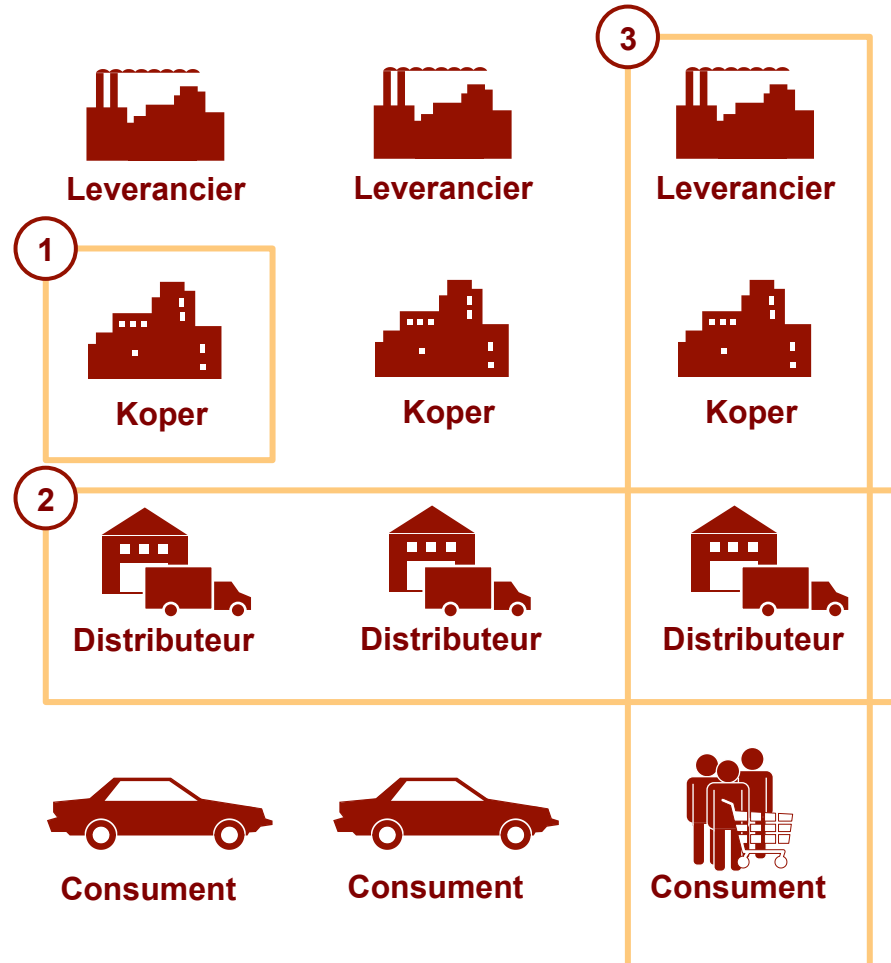
gericht op een specifiek niveau in de keten in een specifieke branche. Voorbeelden:

- Retail Pay;
- Fa-med;

Keten: Audi

Keten: BMW

Keten: Aldi



### 3 Ketenfinanciering: verticale financieringsoplossingen

Gericht op meerdere spelers in dezelfde waardeketen.

Voorbeelden:

- Letter of Credit / BPO
- Reversed factoring;
- Purchase order financing;
- Shipment financing;
- Inventory financing (some);
- Payment term arbitration (Flinger);

Maar ook:

- Vendor leasing / credit;
- Consignment stock / VMI;
- Aanbetaling / voorschot.



# Richting afnemers is ketenfinanciering een vertrouwde manier om afnemers te financieren



## Ketenfinancieringsvormen richting afnemers

Product	Wat is het	Wie financieert	Trigger Point (Trade Cycle)
Consignment stocks	Voorraad bij de distributeur in eigendom van de leverancier (producent) totdat deze is verkocht aan de eindgebruiker. Wordt eveneens gebruikt in combinatie met Vendor Managed Inventory.	leverancier	Consumption (at-shipment)
Distribution finance	Leverancier rekt de betaaltermijn op aan de afnemers, normaal gezien via een distributie financieringsmaatschappij of onafhankelijk platform. Vaak in combinatie met additionele financierende partij en afnemer risico mitigatie	leverancier /bank	Goedgekeurde factuur (post-shipment)
Forfaiting	Gestructureerd handelskrediet bijvoorbeeld financiering van machines en dergelijke met behulp van bankfinanciering en documentair krediet	bank	Koop order (pre- & post-shipment)
Vendor credit	Krediet verstrekking direct aan de afnemer dat mee wordt geleverd bij het product	leverancier /bank	Goedgekeurde factuur (post-shipment)
Vendor leasing	Een leverancier biedt leasing aan zijn afnemers aan om verkopen te stimuleren, vaak via financial services divisies	leverancier /bank of leasing maatschappij.	Goedgekeurde factuur (post-shipment)

- Richting afnemers is er een duidelijke incentive om financiering te verstrekken: het stelt de afnemer instaat (meer) af te nemen
- Mede door deze reden worden deze vormen van ketenfinanciering breed toegepast
- De focus van dit onderzoek zal zich dan ook liggen bij vormen van ketenfinanciering waarbij leveranciers worden gefinancierd en niet afnemers

# Richting leveranciers is ketenfinanciering minder vertrouwd



## Ketenfinancieringsvormen richting leveranciers

Product	Wat is het	Wie financieert	Trigger Point (Trade Cycle)
Dynamic Discounting	Afnemer en leverancier komen op dynamische handelscondities (in plaats van 2/10 net 30 afspraken). Deze oplossing wordt gefinancierd door de afnemer of onafhankelijke platforms in geautomatiseerde omgeving.	afnemers	Goedgekeurde factuur (post-shipment)
Finetrading	Een intermediair financieert het werkkapitaal gerelateerd aan specifieke goederen tussen afnemer en leverancier en maakt dynamische handelscondities mogelijk	banks/ investors	Goedgekeurde factuur (post-shipment)
Inventory financing (incl. warehouse finance)	Financiering van specifieke voorraden of/en het leveren van een 'warehouse' faciliteit loopt vaak via de bank. Meestal gebruikt voor commodities.	leverancier / bank	Order, handelsdocument (pre-shipment)
Purchasing Cards (incl. Fuel Cards, Fleet Cards)	Afnemer creëert een purchasing kaart voor werknemers/ inkopers via onafhankelijke partijen of leveranciers. Tankkaarten zijn specifiek gericht op brandstof en sommige oliemaatschappijen of afnemers gebruiken deze kaarten om leveranciers of afnemers te financieren.	Pcard Co. /bank /leverancier	Aankoopbevestiging (at-shipment)
Purchase Order-based financing	Een bank verstrekt financiering op basis van een purchase order van de afnemer	bank	Order (pre-shipment)
Reversed Factoring (Approved Payable Finance)	Een bank of financiële instelling financieert uitstaande goedgekeurde facturen op basis van een betaalgarantie van de afnemer	bank /investors /leverancier	Goedgekeurde factuur (post-shipment)
Third-party logistics provider purchasing finance program (IFLS)	Een logistieke dienstverlener (3PL) beheert de operationele inkoop, logistiek en voorraadbeheersing en financieert tevens de werkkapitaalbehoefte en verstrekt 'off-balance' diensten	bank	Order (pre-shipment)
Voorschot / aanbetaling <sup>1</sup>	Een afnemer betaalt een deel van de kosten vooruit (a traditional form of finance/ risk arbitrage in new business relationships, international trade and long-term projects, also facilitated by LCs)	leverancier /bank	Order (pre-shipment)

# Innovatie op het gebied van ketenfinanciering richt zich voornamelijk op financieringsvormen richting leveranciers



## Conclusies hoofdstuk 2

Conclusies

- a. Ketenfinanciering onderscheidt zich doordat meerdere spelers uit dezelfde waardeketen samenwerken
- b. Richting afnemers is ketenfinanciering een vertrouwde manier om afnemers te financieren
- c. Richting leveranciers is ketenfinanciering minder vertrouwd

# Zonder interventie zal het MKB op korte termijn niet meeprofiteren van de groeiende ketenfinancieringsmogelijkheden in Nederland



1. De toegang tot traditionele bankfinanciering is voor het MKB de afgelopen jaren afgenomen
2. Innovatie op het gebied van ketenfinanciering vindt voornamelijk plaats binnen financieringsvormen richting leveranciers
3. Ketenfinanciering richting leveranciers gebruikt de kredietwaardigheid van een sterke koper; Reversed Factoring is veruit de meest voorkomende vorm
4. Om verschillende redenen wordt Reversed Factoring slechts door een beperkt aantal grote corporates ingezet
5. Nederland loopt in de pas met Europese landen met een vergelijkbaar betaalgedrag en rentevoet
6. Momenteel bereiken ketenfinancieringsprogramma's het Nederlandse MKB nauwelijks tot niet
7. De overheid kan de toegang van het MKB tot ketenfinanciering versnellen

# Een sterke koper stelt zijn kredietwaardigheid ter beschikking aan zijn leveranciers



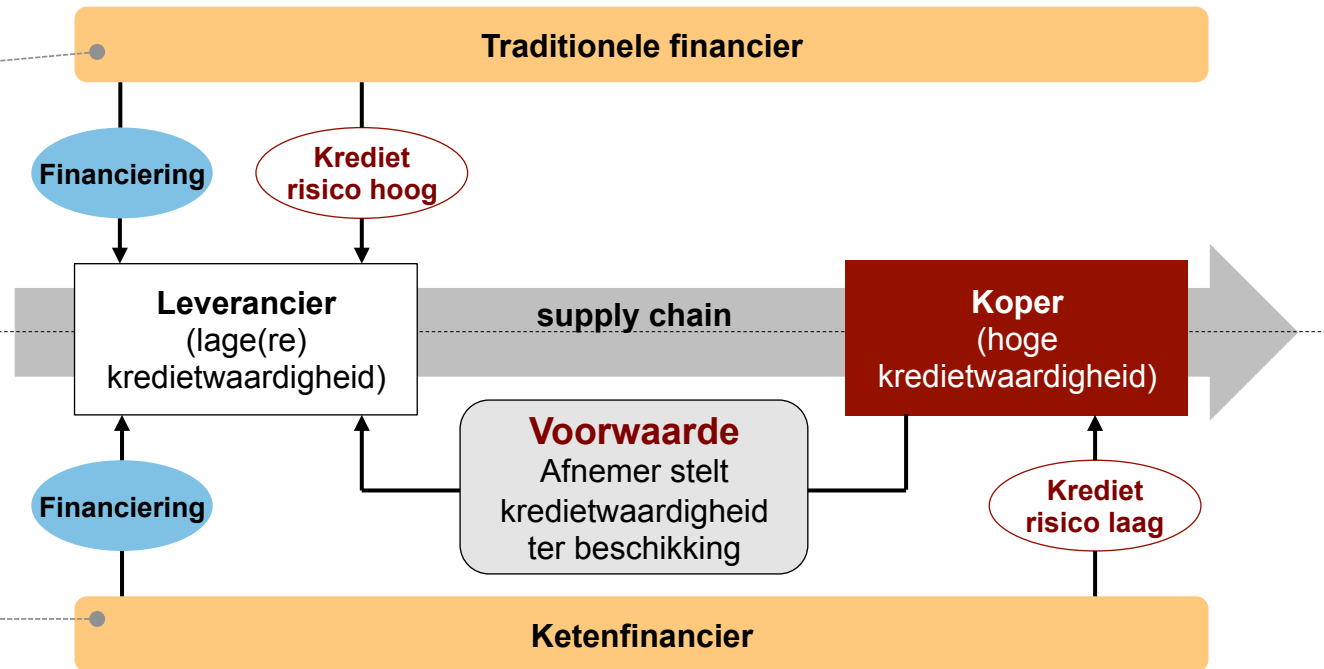
## Schematische weergave traditionele versus ketenfinanciering

### Traditionele financiering

- Een financier neemt maar beperkt kredietrisico op een zwakke partij;
- Hoger kredietrisico leidt tot hoger beslag van kapitaalbuffers;
- Basel 3 heeft dit effect verstrekt.

### Ketenfinanciering

- Met ketenfinanciering neemt een financier kredietrisico op een sterke partij terwijl ze een andere partij financieren;
- De kredietwaardigheid van de andere partij is niet langer relevant;
- De ketenfinancier en de koper kunnen dezelfde zijn wanneer de Koper eigen kapitaal inzet



# Op deze manier gebruikt de sterke speler zijn eigen kredietwaardigheid om de totale financieringskosten in de keten te verlagen

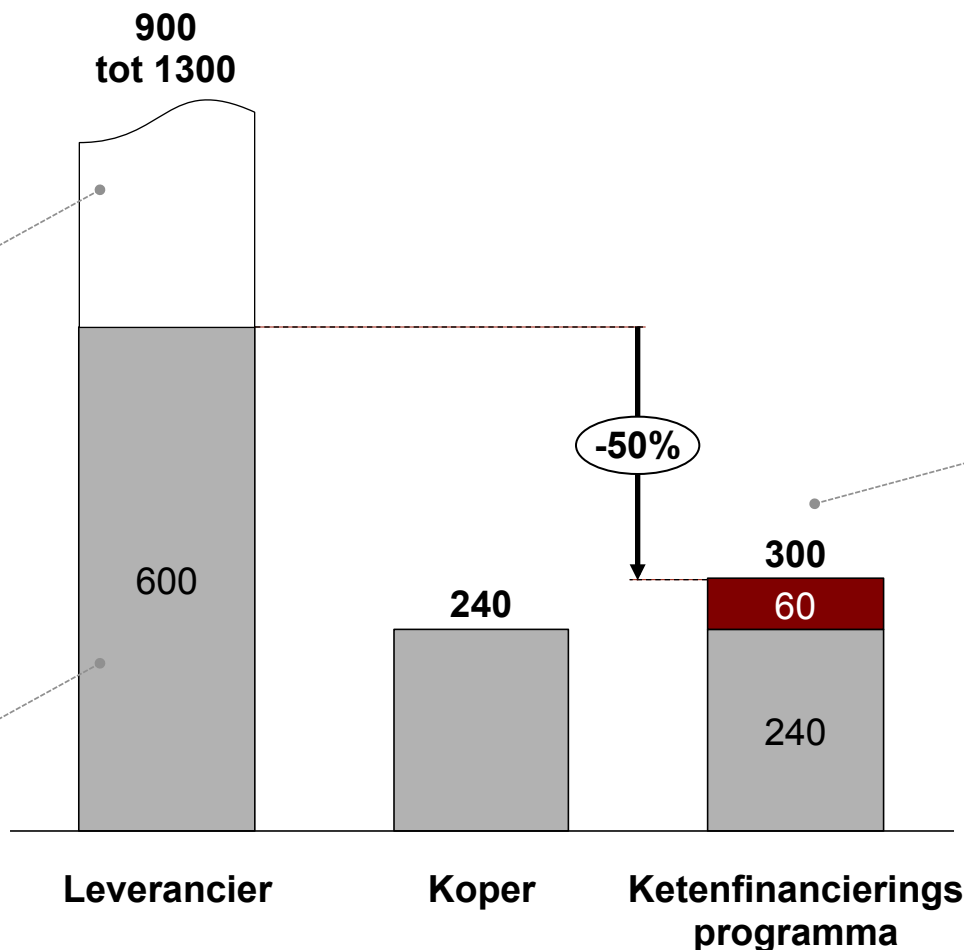


Financieringskosten leverancier vs. koper vs. ketenfinancieringsprogramma,  
Basispunten

ILLUSTRATIEF

- Voor leveranciers zonder toegang tot traditionele financiering kan het 'kostenvoordeel' verder oplopen dan pure arbitrage;
- Deze 'opportunity cost of capital' is vergelijkbaar met junior debt of equity.

Dit zou bijvoorbeeld een rekeningcourant-krediet kunnen zijn (tegen 6%).



- Een ketenfinancieringsprogramma financiert de leverancier tegen het voordeliger rente percentage van de koper
- Vaak geldt een opslag welke gerekend wordt door de uitvoerende financiële instelling

■ Keten Financierings Fee ■ Financieringskosten

# De bespaarde financieringskosten kunnen op verschillende manieren worden verdeeld tussen ketenspelers



## Verdelingsmogelijkheden van voordelen ketenfinanciering

De Koper stelt additionele financiering tegen een aantrekkelijk tarief beschikbaar aan zijn leverancier om..

- .. zijn leverancier en daarmee zijn supply chain te stabiliseren
- .. zijn leverancier in staat te stellen om te gaan met sterke groei of schommelingen in vraag
- **Dergelijke ondersteuning wordt doorgaans enkel aan strategische leveranciers gegeven**

**Leverancier**  
(lage(re)  
kredietwaardigheid)

Richting  
deel-  
nemers



Richting  
Koper

**Koper**  
(hoge  
kredietwaardigheid)

De Koper kan een kosten voordeel realiseren door..

- .. zijn eigen financieringskosten te optimaliseren door betaaltermijnen te verlengen<sup>1</sup>;
- .. een prijskorting te onderhandelen in ruil voor toegang tot het programma;

Deze verdeling is “zero-sum”; Koper bepaalt de verdeling: het is immers zijn kredietwaardigheid die wordt verwaard

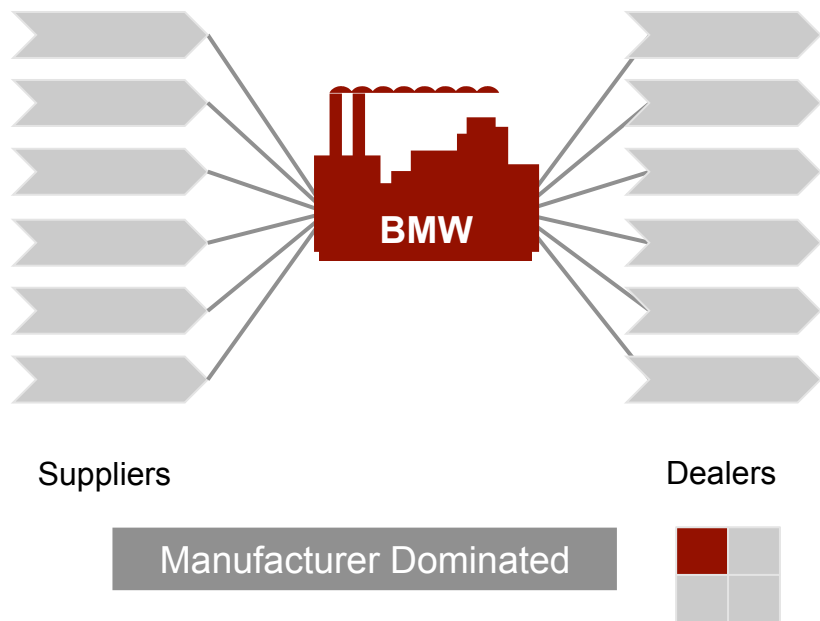
# In de praktijk zal de koper in veel gevallen het voordeel vrijwel volledig naar zich toe trekken



## Samenvatting ketendynamiek



### De supply chain van BMW



- Ketenmanagers managen hun keten door gebruik te maken van hun **(inkoop)macht** over andere spelers
- De ketenmanager heeft de controle over alle aspecten in zijn keten en is continue opzoek naar verbeteringen
- De afgelopen jaren hebben ketenmanagers vele innovaties doorgevoerd in de goederen en informatie stromen, maar relatief weinig op de geldstromen binnen hun keten
- Ketenfinanciering is het laatste domein waarmee een ketenmanager concurrentie voordeel kan realiseren voor zijn keten

In supply chains met een duidelijke manager vloeien alle voordelen (uiteindelijk) naar de ketenmanager



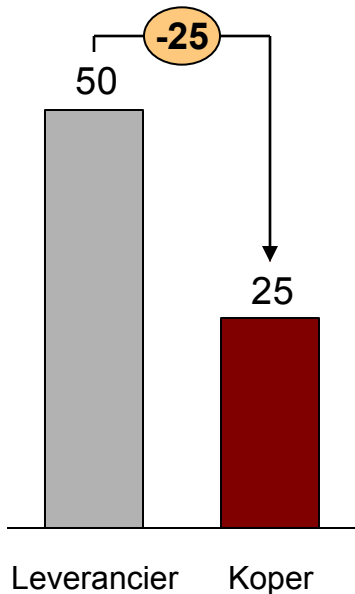
# De koper kan (een deel van) het voordeel naar zich toe trekken door betaaltermijnen op te rekken



## Rekenvoorbeeld<sup>1</sup>:

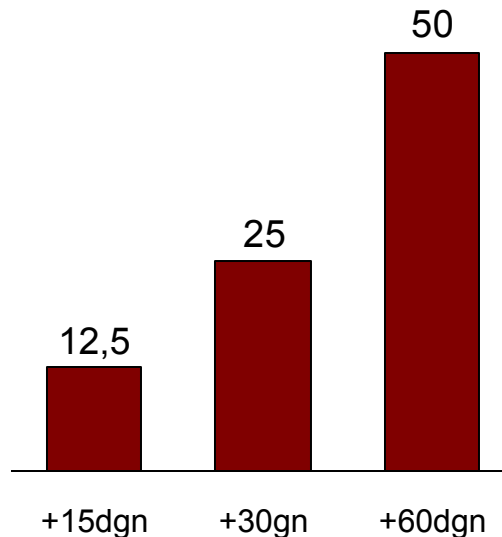
- Een factuur van 10.000
- Huidige betalingstermijn van 30 dagen
- Financieringskosten Koper / Leverancier: 3% / 6%

Financieringskosten factuur, euro



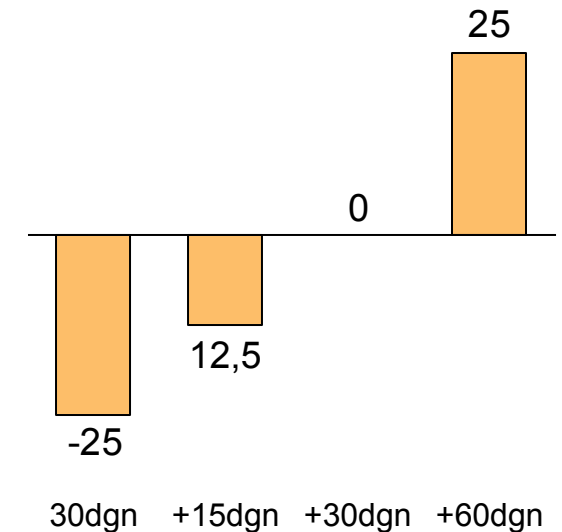
Bij gelijkblijvende betaaltermijnen wordt 25 euro bespaard wanneer leverancier gebruik kan maken van de financieringscondities van de koper

Besparing financieringskosten koper door verlengen betalingstermijn, euro



Verlenging van betaaltermijnen trekt een deel van dit voordeel naar de koper middels extra leverancierskrediet wat de Koper financieringskosten bespaart

Gevolgen financieringskosten leverancier bij condities koper plus verlenging betalingstermijn tov 30 dgn, euro



Verlenging gaat echter ten koste van het financieringsvoordeel voor de leveranciers. In dit voorbeeld kan koper 'neutraal' naar 60 (+30) dagen gaan

# Of er kan een prijskorting worden gevraagd aan leveranciers



## Rekenvoorbeeld<sup>1</sup>:

- Een factuur van 10.000
- Financieringskosten Koper / Leverancier: 3% / 6%

## Rentearbitrage leverancier en Koper, bps

## Potentiële prijskorting op inkoop, euro (%)

Voor leveranciers zonder toegang tot additionele financiering ligt de effectieve rente aanzienlijk hoger

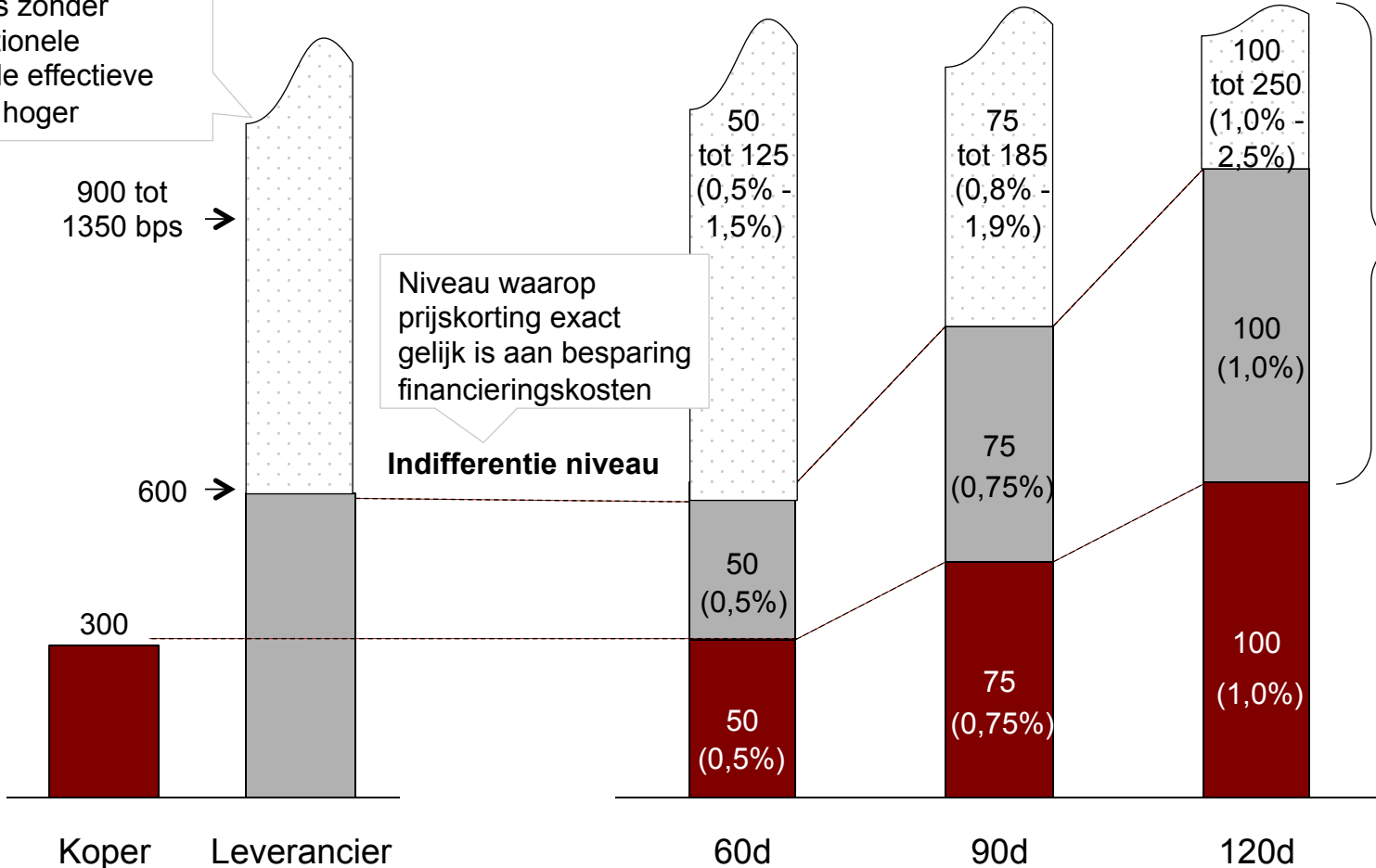
900 tot 1350 bps →

600 →

300

Niveau waarop prijskorting exact gelijk is aan besparing financieringskosten

Indifferentie niveau



Potentiële prijskorting<sup>2</sup> die koper kan onderhandelen 0,5% tot 3,5%

<sup>1</sup> effecten van goedkeuringsperiode bij Koper en eventuele opslagen op rente percentage Koper zijn buiten beschouwing gelaten. <sup>2</sup> Principe bestaat reeds lang: In bepaalde bedrijfstakken staat 2/10- net 30 op facturen: indien binnen 10 dagen betaald wordt kan 2% van het factuurbedrag in mindering worden gebracht.

# Alhoewel ketenfinanciering een ketenmanager in staat stelt vrijwel al het werkkapitaal in zijn keten te optimaliseren..



## Ketenbrede mogelijkheden ketenfinanciering

- Een ketenmanager zou de **debiteuren positie** van zijn leveranciers kunnen financieren
- Leverancier hoeft nu minder werkkapitaal te financieren

Financieel dienstverlener

Commitment

Financiering

Financiering

Financiering



Cash

Grondstoffen

1



Leverancier

3

Cash

Gereed product

2



Koper

Cash

Voorraad

4



Distributeurs

Cash

Aankopen

4



Consumenten

- Een ketenmanager zou de **grondstoffen** van zijn keten kunnen inkopen
- En deze ter beschikking stellen aan zijn leveranciers
- Leverancier hoeft de grondstoffen niet langer te financieren en krijgt betaald voor enkel zijn toegevoegde waarde wat zijn debiteuren post verlaagt

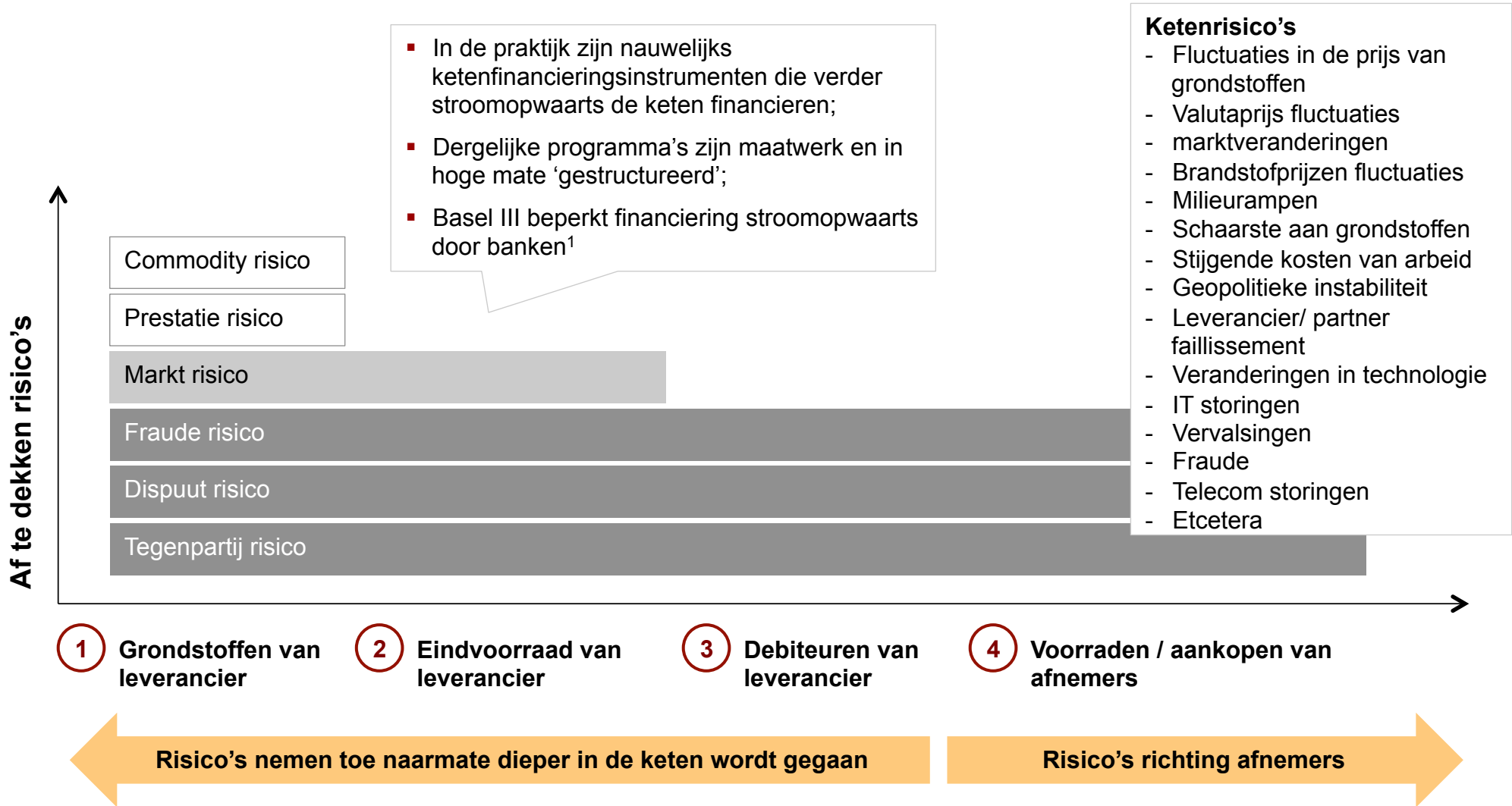
- Een ketenmanager zou de **voorraad gereed product** kunnen kopen zodra deze beschikbaar komt
- Leverancier hoeft deze voorraad niet langer te financieren

- Een ketenmanager zou de **voorraad** van zijn afnemers kunnen financieren (consignment stocks)
- Of de **aankoop** van een eindafnemer kunnen financieren (afbetaling)

# ..blijkt het in de praktijk nog moeilijk om alle bijkomende risico's voldoende af te dekken..



## Risico's bij verschillende vormen ketenfinanciering



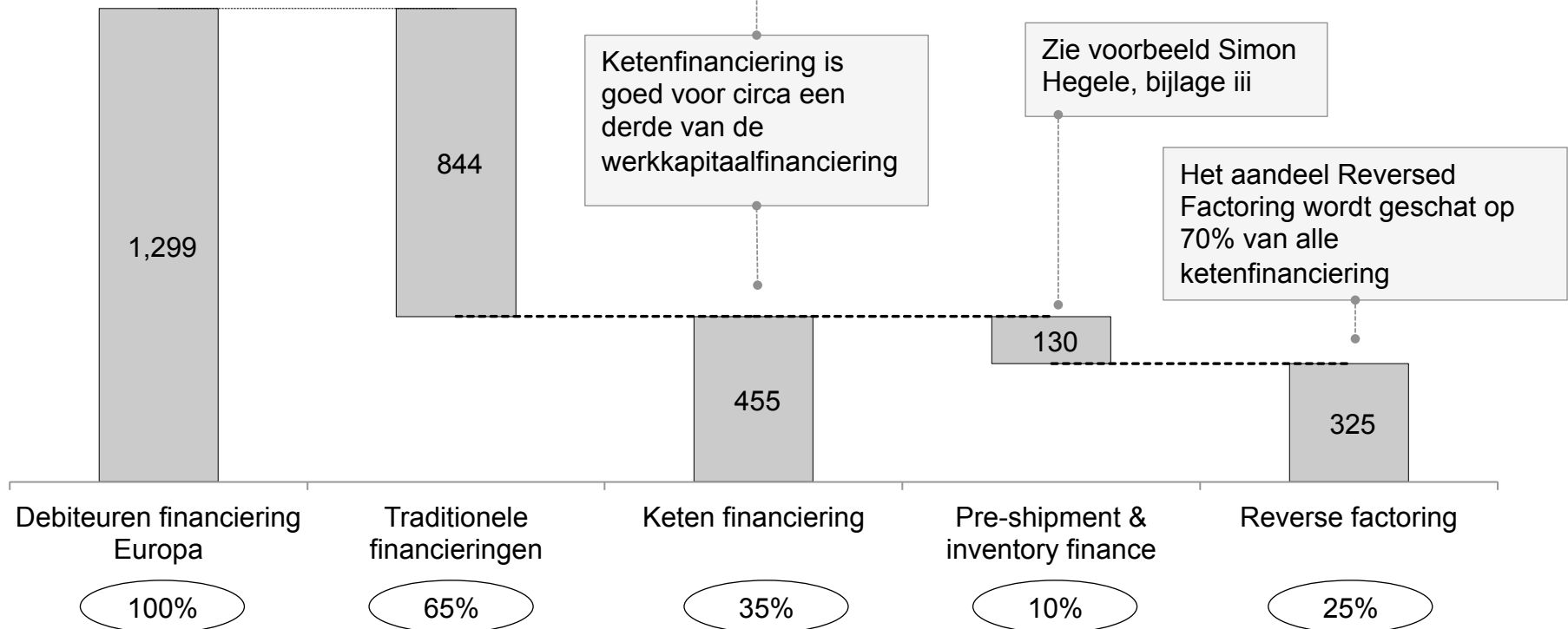
# ..waardoor ketenfinanciering momenteel beperkt blijft tot debiteurenfinanciering middels Reversed Factoring



Schattingen omvang en aandeel Ketenfinanciering in Europa, *mln. Euro*

Schattingen omtrent de markt voor ketenfinanciering zijn lastig vanwege:

- Niet eenduidige definities;
- Daarmee geen afgebakende markt;
- Een gebrek aan gepubliceerde cijfers.



Ketenfinanciering is goed voor circa een derde van de werkkapitaalfinanciering

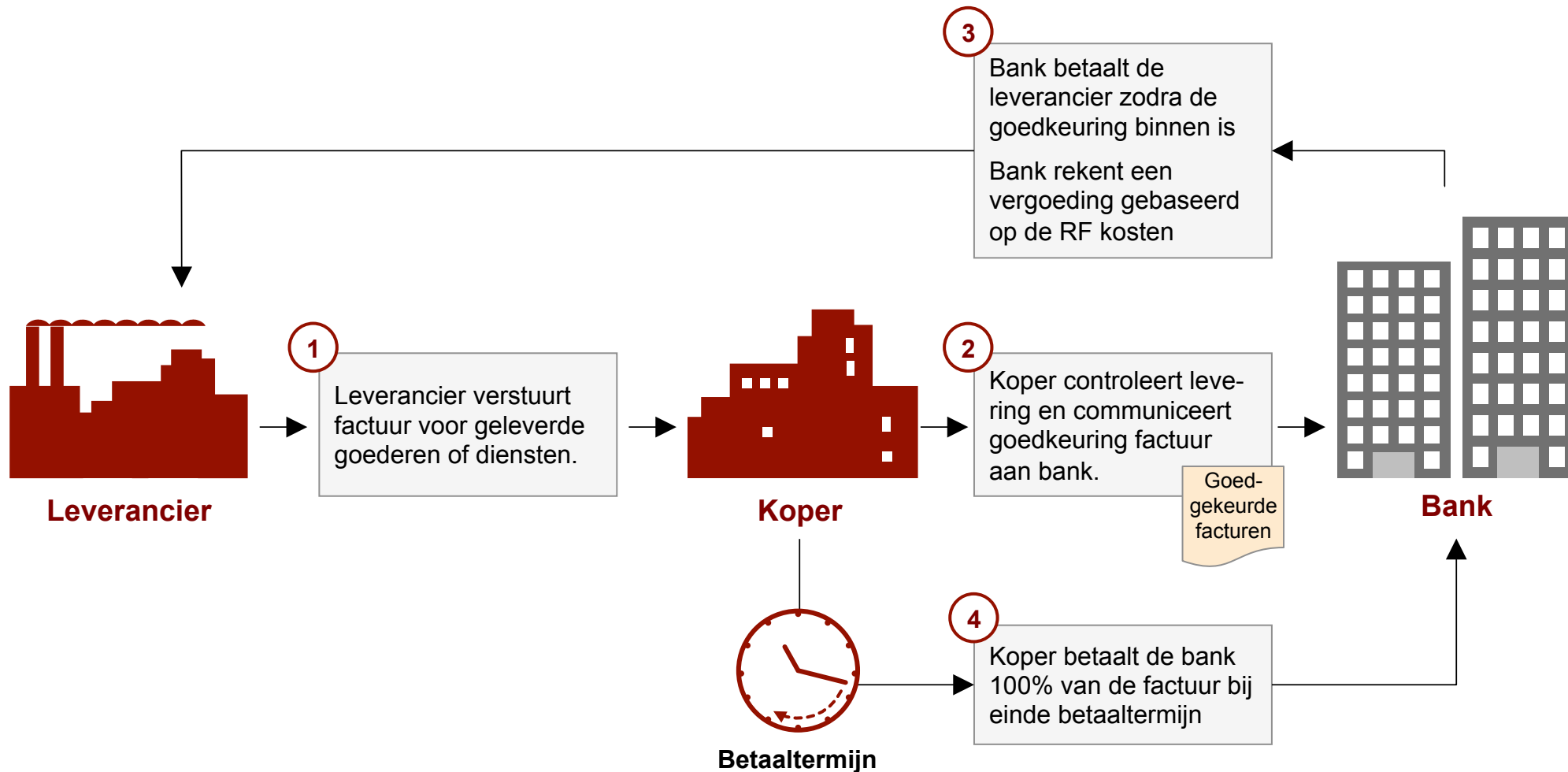
Zie voorbeeld Simon Hegele, bijlage iii

Het aandeel Reversed Factoring wordt geschat op 70% van alle ketenfinanciering

# Reversed Factoring: een financier financiert de uitstaande leveranciersfacturen van een sterke koper



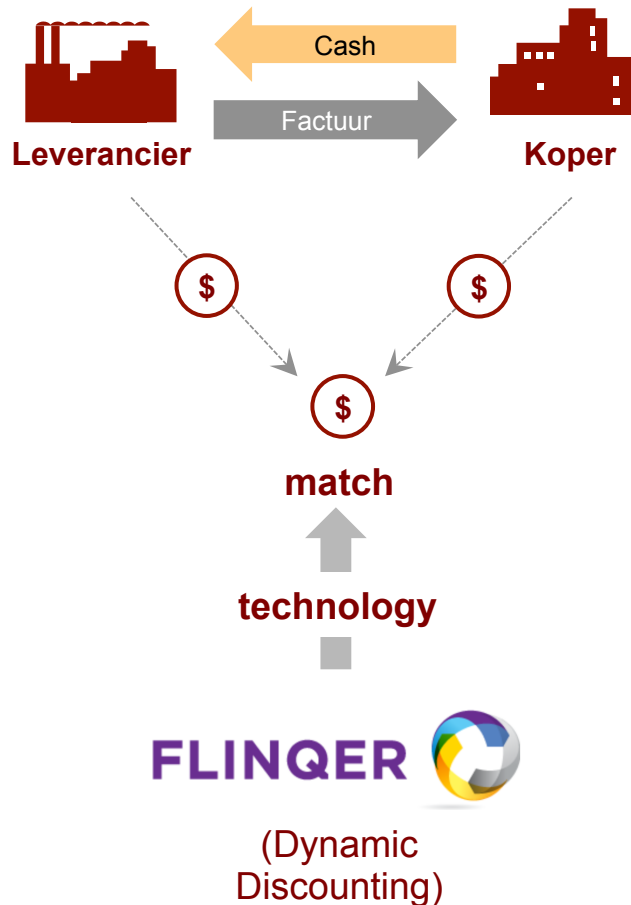
## Schematische weergave Reversed Factoring proces



# Zonder sterke speler neemt het potentieel van ketenfinanciering af; al zijn er initiatieven die hier gedeeltelijk aan tegemoet komen



## Voorbeeld ketenfinanciering zonder sterke speler



- Zonder sterke speler ontbreekt de mogelijkheid tot **rente-arbitrage** en komt er **geen additionele liquiditeit** beschikbaar binnen de keten als geheel
- Wel kan de beschikbare liquiditeit beter worden verdeeld wat leidt tot een verlaging van de totale financieringsbehoefte in de keten
- Voorwaarde is dat een partij in de keten daadwerkelijk over overtollige liquiditeit beschikt

### Een voorbeeld: Flinger

- Leveranciers bepalen welke korting zij bereid zijn te geven voor eerdere betaling van hun factuur
- De Koper bepaalt hoeveel korting hij minimaal wil ontvangen voor het eerder betalen van een factuur
- Als Koper en leverancier het eens worden wordt de factuur, minus de overeengekomen korting, eerder betaald

NB:

- Ook dynamic discounting werkt beter wanneer de Koper een betere kredietwaardigheid heeft: de mogelijkheid tot rente arbitrage maakt dat Koper en leverancier eerder een match zullen vinden

# Ketenfinanciering richting leveranciers gebruikt de kredietwaardigheid van een sterke koper



## Conclusies hoofdstuk 3

### Conclusies

- a. Bij ketenfinanciering richting leveranciers stelt een sterke koper zijn kredietwaardigheid ter beschikking aan zijn leveranciers
- b. Op deze manier gebruikt de sterke speler zijn eigen kredietwaardigheid om de totale financieringskosten in de keten te verlagen
- c. De bespaarde financieringskosten kunnen op verschillende manieren worden verdeeld tussen ketenspelers
- d. In de praktijk zal de koper in veel gevallen het voordeel vrijwel volledig naar zich toe trekken
- e. Alhoewel ketenfinanciering een sterke ketenspeler in staat stelt vrijwel al het werkkapitaal in zijn keten te optimaliseren..
- f. ..blijkt het in de praktijk nog moeilijk om alle bijkomende risico's voldoende af te dekken..
- g. ..waardoor ketenfinanciering momenteel beperkt blijft tot debiteurenfinanciering, hoofdzakelijk Reversed Factoring



# Zonder interventie zal het MKB op korte termijn niet meeprofitieren van de groeiende ketenfinancieringsmogelijkheden in Nederland

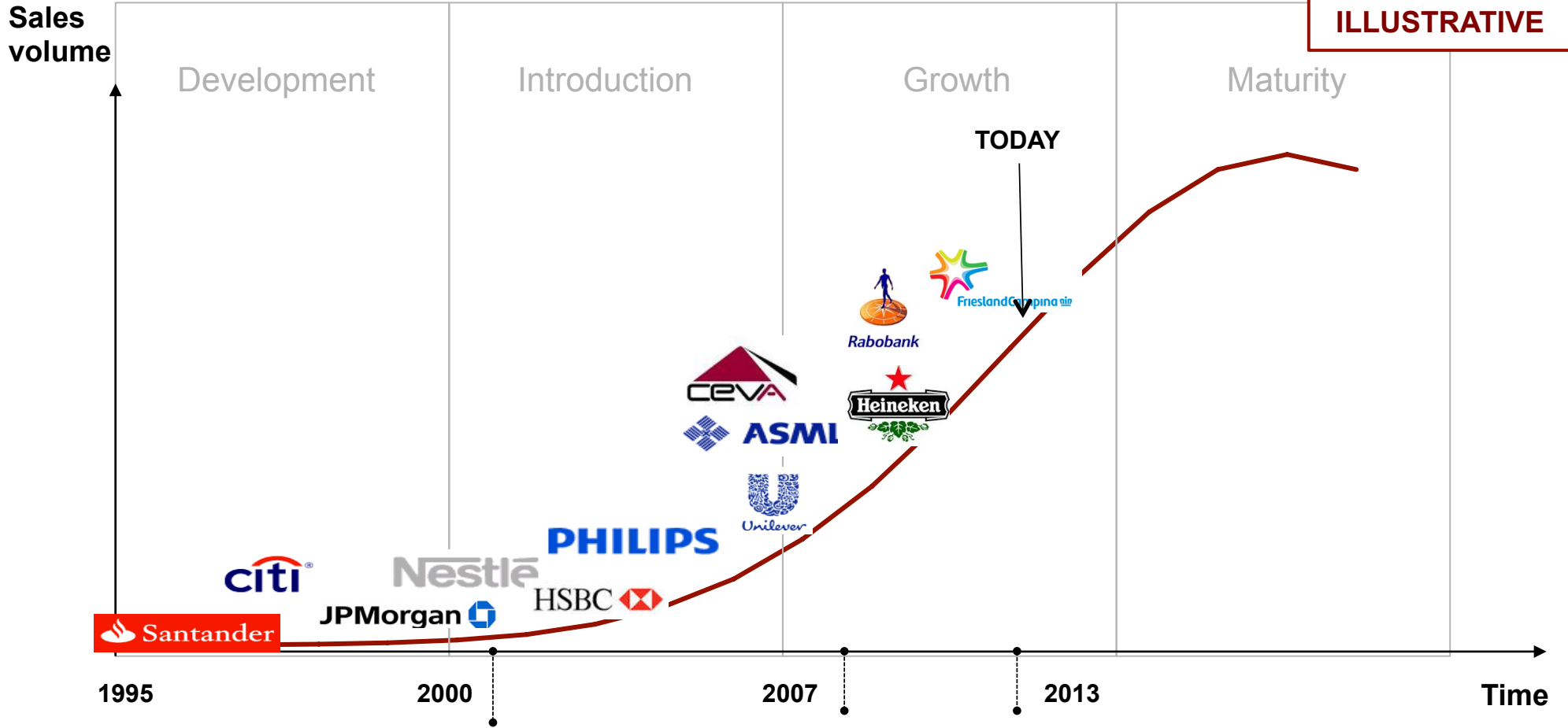


1. De toegang tot traditionele bankfinanciering is voor het MKB de afgelopen jaren afgenomen
2. Innovatie op het gebied van ketenfinanciering vindt voornamelijk plaats binnen financieringsvormen richting leveranciers
3. Ketenfinanciering richting leveranciers gebruikt de kredietwaardigheid van een sterke koper; Reversed Factoring is veruit de meest voorkomende vorm
4. Om verschillende redenen wordt Reversed Factoring slechts door een beperkt aantal grote corporates ingezet
5. Nederland loopt in de pas met Europese landen met een vergelijkbaar betaalgedrag en rentevoet
6. Momenteel bereiken ketenfinancieringsprogramma's het Nederlandse MKB nauwelijks tot niet
7. De overheid kan de toegang van het MKB tot ketenfinanciering versnellen

# Reversed Factoring is in Nederland een relatief nieuwe ontwikkeling, maar lijkt de laatste jaren aan een inhaalslag te zijn begonnen



## 'Product life cycle' of Supply Chain Finance



Versnelde uitrol van ketenfinanciering door push van aantal grote banken

“Vernieuwde” aandacht voor ketenfinanciering als gevolg van de financiële crisis

Ketenfinanciering in ontwikkelde landen groeit komende jaren naar verwachting met 10% -25%, in BRIC en ontwikkelingslanden met 20%-35%

## Weinig vertrouwen tussen de (grote) inkoper en de leverancier

- Start van de meeste programma's ligt in de aankondiging om de betalingstermijn te verhogen met minimaal 30 dagen;
- SCF wordt vervolgens als oplossing gepresenteerd en dus ervaren als 'take it or leave it';

## SCF vergroot de afhankelijkheid van de leverancier

- Door gebruik te maken van SCF, heeft een leverancier minder werkkapitaalfinanciering nodig. Als een leverancier daarna uit een programma stapt of wordt gezet, dan kan het lastig zijn om dezelfde leningsfaciliteit bij de (huis)bankier terug te krijgen;
- Leveranciers doen liever eenmalig factoring op al hun facturen, dan een aantal keren 'onboarden' op verschillende SCF programma's;

## Binnen de koper: onbekendheid

- SCF vraagt van de Koper een goede samenwerking tussen de financiële afdeling en de inkoopafdeling (procurement heeft contact met leverancier). In veel bedrijven zijn dit nog redelijk gescheiden werelden die operationeel niet optimaal samenwerken;

## Binnen de koper: voorzichtigheid met eigen bankafspraken

- SCF op internationale schaal wordt maar door enkele banken op goede wijze aangeboden/gerealiseerd, dus vaak zal een SCF programma een extra bank naast de (huis)bankier betekenen. Niet alle CFO's willen dat;
- Ten onrechte wordt soms gedacht dat SCF ten koste gaat van de huidige convenanten met de (huis)bankier. Maar boekhoudkundig verandert een betalingsverplichting niet, ook al is deze opgenomen in een SCF programma van een bank.

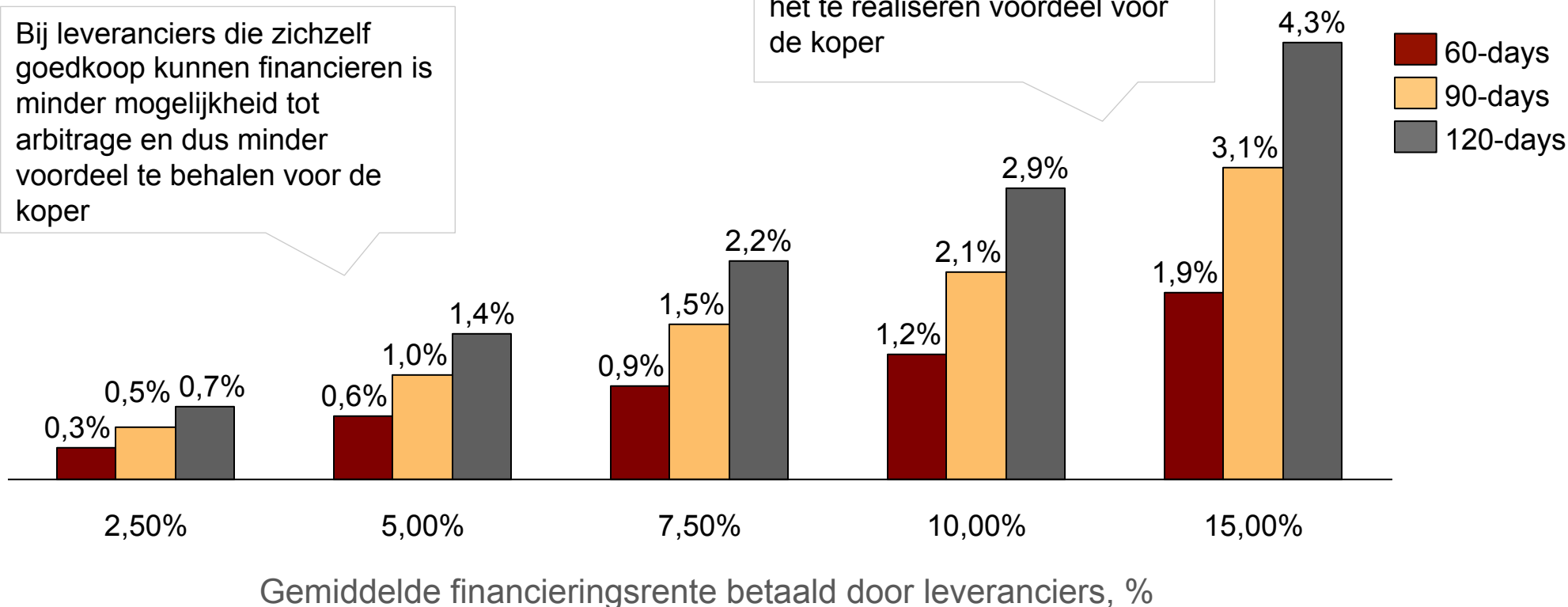
# De potentiële financiële voordelen voor een koper hangen sterk af van de samenstelling van zijn leveranciersportefeuille



Arbitrage potentieel bij verschillende rentes en betaaltermijnen<sup>1</sup>,  
% van gemiddelde jaarlijkse inkoopwaarde Koper

Bij leveranciers die zichzelf goedkoop kunnen financieren is minder mogelijkheid tot arbitrage en dus minder voordeel te behalen voor de koper

Bij leveranciers die hoge rentes betalen zijn de arbitrage mogelijkheden groter en zo ook het te realiseren voordeel voor de koper



# Door gebrek aan standaardisatie zijn operationele kosten van Reversed Factoring momenteel relatief hoog



## Overzicht kosten Reversed Factoring programma's

### Hoge implementatiekosten bij Koper belangrijke barrière

- Vereist een wijziging van de factuurafhandeling binnen de Purchase-to-Pay processen van leverancier. Tijd gaat zitten in het wijzigen van procedures, auditen en intern goedkeuren
- Dit kost tijd om procedures te wijzigen en intern goed te keuren, medewerkers te trainen en systemen aan te passen;
- Daarnaast ondersteunen banken hun RF programma's met verschillende IT systemen
- Ontbreken van standaarden maakt bovenstaande een kostbare zaak

### Hoge aansluitkosten bij Leverancier beperkt toegang

- Banken zijn verplicht om iedere partij met wie zij een contractuele relatie hebben te screenen (Know Your Customer)
- Veel tijd gaat zitten in het uitleggen van het instrument aan de leverancier
- Juristen en accountants van de leverancier zijn eveneens vaak onvoldoende bekend met RF

### Hoge transactiekosten beperkt toegang eveneens

- Binnen banken zijn de transactiekosten van RF nog relatief hoog
- Dit maakt RF vooral geschikt voor facturen vanaf een bepaald bedrag

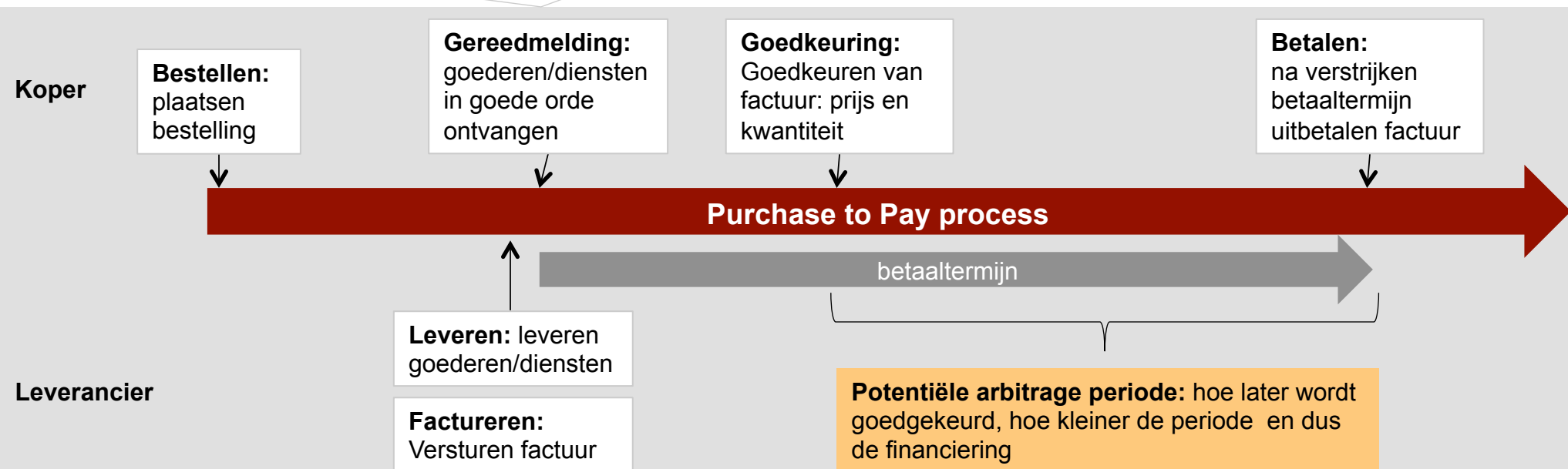
# Het tijdig kunnen goedkeuren van facturen is vaak een probleem



## Issues die tijdige goedkeuring in de weg staan

### Laag percentage automatische goedkeuring:

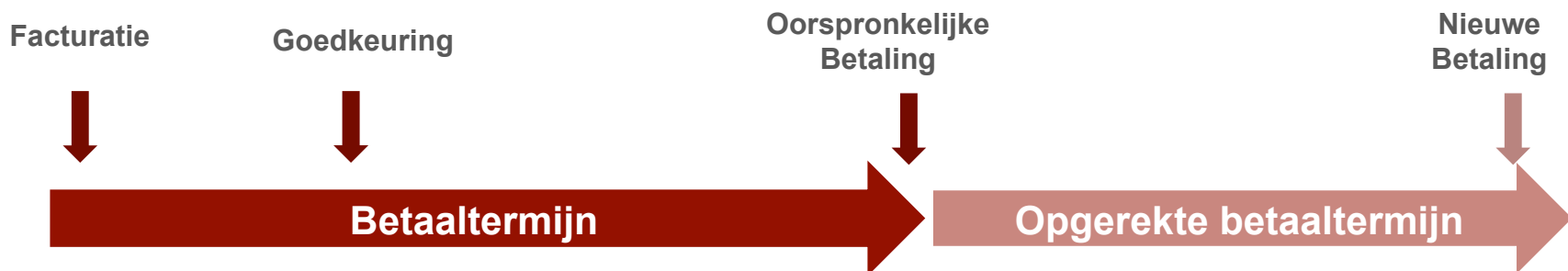
- Als bestelling, gereedmelding en factuur in overeenstemming zijn kan automatisch worden goedgekeurd (3-way matching);
- In de praktijk blijkt m.n. het inrichten van de gereedmelding lastig door de grote verscheidenheid aan inkoop categorieën (inhuur, kantoorartikelen, software licenties, etc);
- Per categorie dient een passend gereedmeldingsproces te worden ingericht (vb self billing voor inhuur);
- Echter binnen veel bedrijven wordt nauwelijks onderscheid gemaakt, waardoor een groot deel van goederen en diensten handmatig gereed wordt gemeld.



# Juridische en accounting aspecten lijken echter nauwelijks van invloed op de potentiële uitrol van Reversed Factoring



## Juridische en accounting aspecten Reversed Factoring



- Veel overeenkomsten kennen een verpandingsverbod: een bepaling in de contractvoorwaarden dat de betalingsverplichting niet verhandeld mag worden zonder goedkeuring van de koper
- In theorie belemmert dit de inzet van debiteuren voor financiering;

- In de praktijk blijkt dat dit verpandingsverbod vaak wordt weg gewuifd door de afnemer;
- Of door de leverancier / financier wordt genegeerd;
- In het geval van ketenfinanciering komt het initiatief vanuit de afnemer en deze zal daarom verpanding of subrogatie zonder meer toestaan.

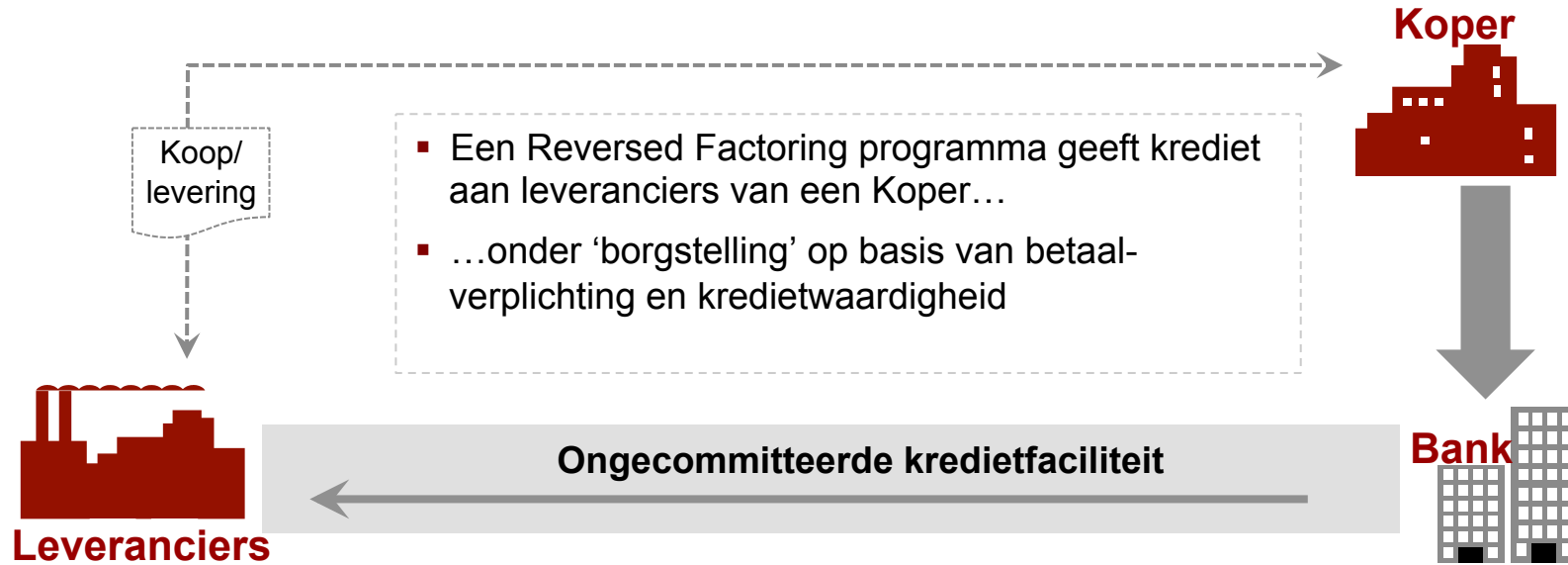
- Het oprekken van betaaltermijnen verder dan in de industrie gebruikelijk is, verandert een crediteur in kortlopende financiering;
- Dit heeft een negatieve invloed op de financiële ratio's van de koper;

- In veel gevallen kan de termijn nog opgerekt worden zonder uit de pas te lopen met de industrie;
- In overschrijdende gevallen is de looptijd van de 'financiering' dusdanig kort dat deze acceptabel is.

# De wijze waarop Reversed Factoring momenteel wordt aangeboden door de banken kent een aantal inherente risico's



## Problemen in de wijze waarop Reversed Factoring wordt aangeboden



- Vanwege een gunstiger behandeling onder Basel III zijn deze faciliteiten ongecommitteerd
- Een ongecommitteerde faciliteit is onconditioneel opzegbaar door de financier
- Redenen voor opzeggen zijn bijvoorbeeld een significante verslechtering van de kredietwaardigheid van de koper, of van de aanbiedende bank
- Het risico bestaat dat bij verslechterde omstandigheden het plotseling stopzetten van het programma de situatie kan verergeren (spiraal) vanwege de afhankelijkheid van leveranciers van de programma eigenaar



# Om verschillende redenen wordt ketenfinanciering slechts door een beperkt aantal grote corporates ingezet



## Conclusies hoofdstuk 4

### Conclusies

- a. In Nederland is Reversed Factoring relatief nieuw voor alle schakels in de keten;
- b. Dit leidt regelmatig tot onbegrip wat invoering in de weg staat
- c. De potentiële financiële voordelen voor een koper hangen sterk af van de samenstelling van zijn leveranciersportefeuille
- d. Door gebrek aan standaardisatie zijn operationele kosten van Reversed Factoring hoog
- e. Het tijdig goedkeuren van facturen is vaak een probleem
- f. Juridische en accounting aspecten lijken echter nauwelijks van invloed op de potentiële uitrol van Reversed Factoring
- g. De wijze waarop Reversed Factoring momenteel wordt aangeboden door de banken kent een aantal inherente risico's

# Zonder interventie zal het MKB op korte termijn niet meeprofitieren van de groeiende ketenfinancieringsmogelijkheden in Nederland



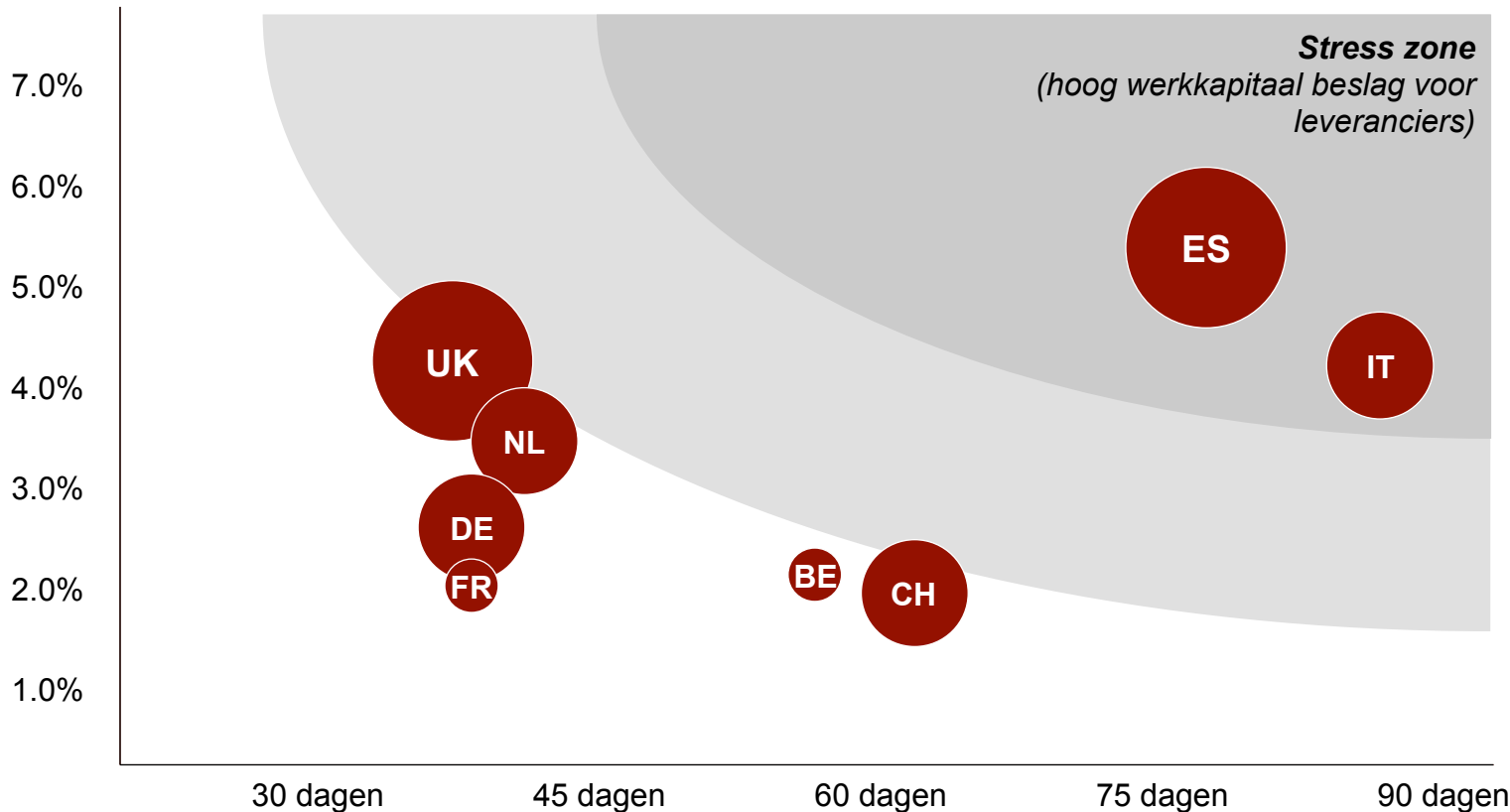
1. De toegang tot traditionele bankfinanciering is voor het MKB de afgelopen jaren afgenomen
2. Innovatie op het gebied van ketenfinanciering vindt voornamelijk plaats binnen financieringsvormen richting leveranciers
3. Ketenfinanciering richting leveranciers gebruikt de kredietwaardigheid van een sterke koper; Reversed Factoring is veruit de meest voorkomende vorm
4. Om verschillende redenen wordt Reversed Factoring slechts door een beperkt aantal grote corporates ingezet
5. Nederland loopt in de pas met Europese landen met een vergelijkbaar betaalgedrag en rentevoet
6. Momenteel bereiken ketenfinancieringsprogramma's het Nederlandse MKB nauwelijks tot niet
7. De overheid kan de toegang van het MKB tot ketenfinanciering versnellen

# Reversed factoring is met name verder ontwikkeld in landen waar de potentie hoog is door lange betaaltermijnen en een hogere rente



Ontwikkeling SCF in verschillende landen als functie van rente en betaaltermijn

Rente tarieven  
(% jaarlijks)










Jaarlijks gemiddelde debiteurenbetaaltermijn (DSO)

# Nederland loopt hierbij achter op landen als het VK en Spanje maar loopt in algemene zin niet verder achter op andere landen in Europa



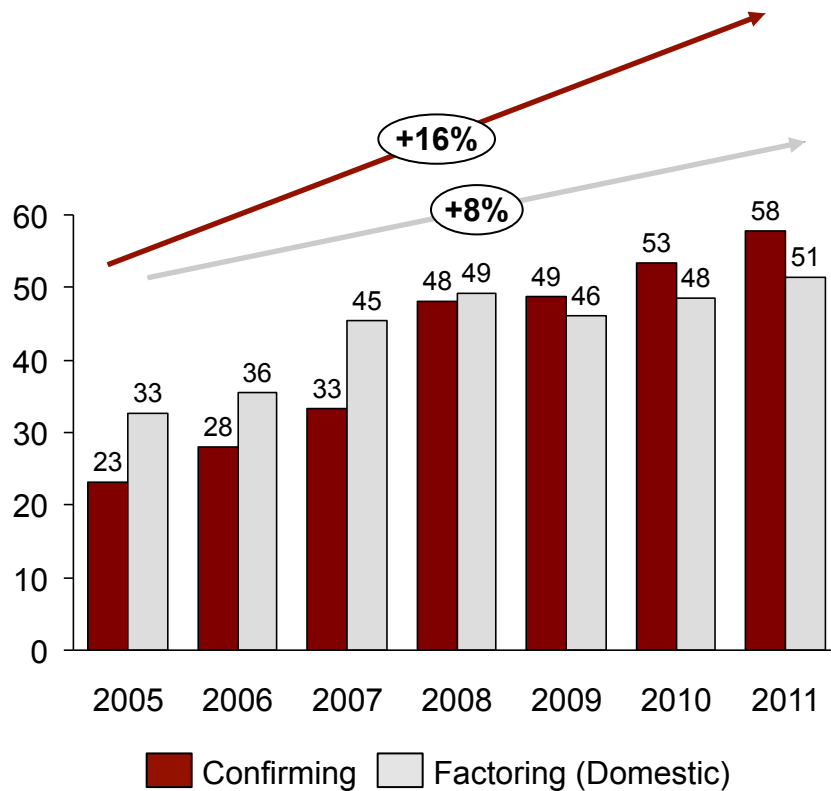
## Een kwalitatieve vergelijking van verschillende Europese markten

Spanje	Verenigd Koninkrijk	Nederland	Andere markten
<p>Relatief gebruik van SCF ten opzichte van de totale financieringsmarkt</p>  <p><b>Ontwikkeling SCF: Hoog</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gebruik van Confirming eerder als een betaalmethode dan een financieringsinstrument ;</li> <li>▪ (Semi-) Overheid gebruiken reeds lange tijd Confirming;</li> <li>▪ Corporates en MKB zijn zeer bekend met het concept;</li> <li>▪ MKB verzoekt corporates zelf om onboarding.</li> </ul>	<p>Relatief gebruik van SCF ten opzichte van de totale financieringsmarkt</p>  <p><b>Ontwikkeling SCF: Gemiddeld</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Overheid gesteunde platforms voor factuur discounting;</li> <li>▪ Groeiende publiek besef van de sociale dimensies van duurzame supply chain management;</li> <li>▪ Gemiddeld betaalmoraal, maar gemiddeld hogere rentetarieven voor kleine bedrijven dan in Nederland.</li> </ul>	<p>Relatief gebruik van SCF ten opzichte van de totale financieringsmarkt</p>  <p><b>Ontwikkeling SCF: Laag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relatief korte betaaltermijnen;</li> <li>▪ Behoorlijk betaalmoraal;</li> <li>▪ Relatief lage rentetarieven;</li> <li>▪ Relatief lage spread tussen investment grade en sub-investment grade rentetarieven.</li> </ul>	<p>Relatief gebruik van SCF ten opzichte van de totale financieringsmarkt</p> <p><b>Frankrijk</b></p>  <p><b>Duitsland</b></p>  <p><b>Italië <sup>1</sup></b></p>  <p><b>Zwitserland</b></p> 

# De SCF markt in Spanje is gedreven door een lange geschiedenis van 'confirming' waardoor de bekendheid van het instrument zeer groot is



Marktontwikkeling en CAGR voor factoring en confirming Spanje, 2005-20011, mld. Euro



- Het Spaanse reversed factoring ("confirming") overstijgt als markt sinds 2009 de binnenlandse factoring markt;
- Corporates en MKB zijn goed bekend met het concept van reversed factoring (confirming), mede gedreven door de (semi-) overheid die tevens (deels) haar eigen facturen 'confirmed'
- Top 5 banken hebben 80% van de reversed factoring markt;
- Confirming wordt meer gebruikt als een betaalmethode (confirmatie/ zekerheid van betaling) dan als een financieringsmethode;
- MKB verzoekt zelf corporate kopers om opname in hun confirming programma's;
- Implementatie van de EU payment directive kan potentieel de markt voor confirming doen afkoelen, maar de directive biedt in de praktijk voldoende mogelijkheden voor langere betaaltermijnen

# In het VK wordt SCF nu op de kaart gezet door verschillende belanghebbers waaronder de overheid en industrie bonden



## Ontwikkeling SCF markt in Verenigd Koninkrijk



- De overheid van het VK heeft verschillende industrie taakgroepen (bijvoorbeeld ACT<sup>1</sup>, SMMT<sup>2</sup>, Smith Insitute) opdracht gegeven voor onderzoek naar en opinies over SCF
- Daarnaast ondersteunt het BIS<sup>3</sup> actief nieuwe niet-bancaire (reversed factoring) platforms zoals MarketInvoice, Urica and Crossflow Payments
- Grote corporates zoals Vodafone en Sainsbury's promoten SCF initiatieven als een actieve rol in sociaal ondernemen
- Een Prompt Payment Code<sup>4</sup> is in het leven geroepen door de overheid bedoeld om deze sociale verantwoordelijkheid verder te ontwikkelen ...
- ...alhoewel de PPC meer een confirmatie is tot het gestand doen van de reeds overeengekomen betaalcondities (betaal op tijd) zal het mogelijk wel het aantal betalingen dat gemaakt wordt *na* het verstrijken van de contractuele betaaltermijn doen verkleinen

# Nederland loopt in de pas met in de ontwikkeling van haar SCF markt met de rest van Europa



## Conclusies hoofdstuk 5

### Conclusies

- a. Reversed factoring is met name verder ontwikkeld in landen waar de potentie hoog is door lange betaaltermijnen en een hogere rente
- b. Nederland loopt hierbij achter op landen als het VK en Spanje maar loopt in algemene zin niet verder achter op andere landen in Europa
- c. De SCF markt in Spanje is gedreven door een lange geschiedenis van 'confirming' waardoor de bekendheid van het instrument zeer groot is
- d. In het VK wordt SCF nu op de kaart gezet door verschillende belanghebbers waaronder de overheid en industrie bonden
- e. Door SCF beter voor het voetlicht te brengen kan het gebrek aan bekendheid met instrument weggenomen worden

# Zonder interventie zal het MKB op korte termijn niet meeprofiteren van de groeiende ketenfinancieringsmogelijkheden in Nederland



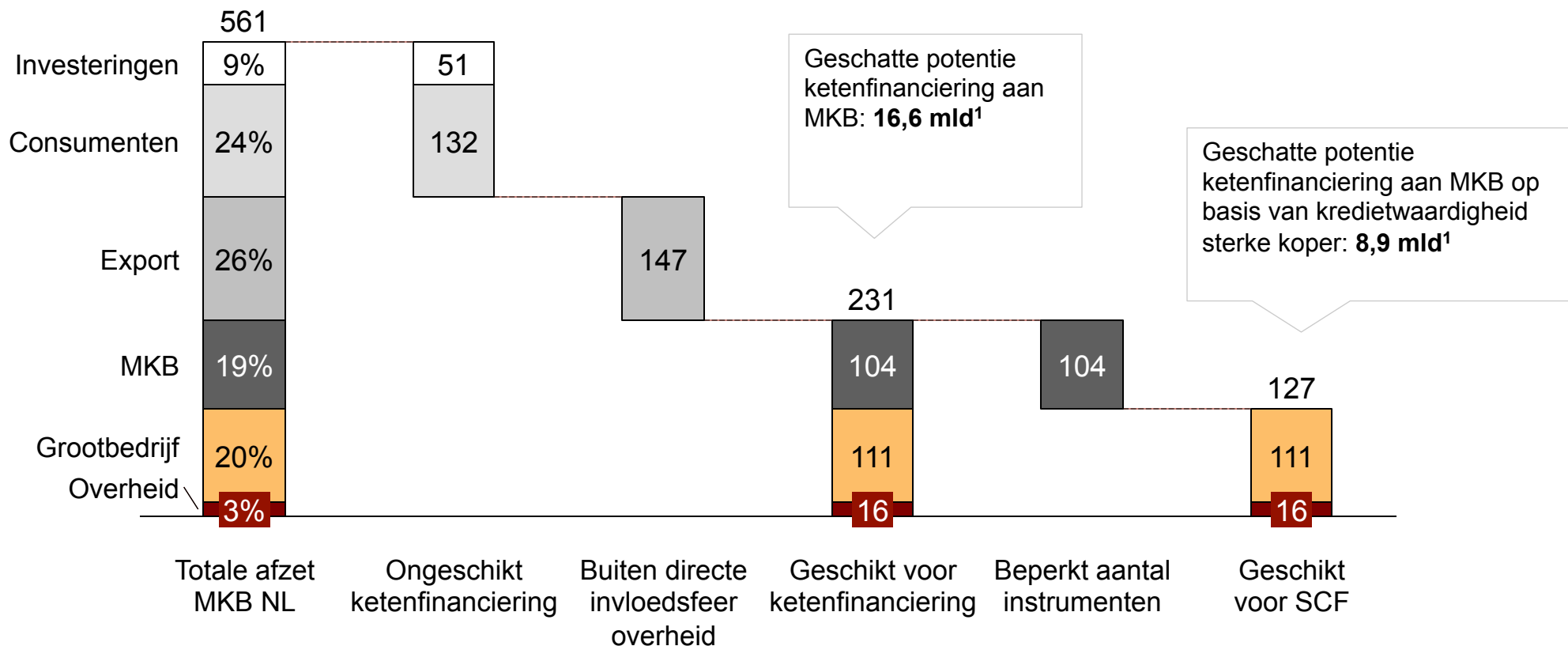
1. De toegang tot traditionele bankfinanciering is voor het MKB de afgelopen jaren afgenomen
2. Innovatie op het gebied van ketenfinanciering vindt voornamelijk plaats binnen financieringsvormen richting leveranciers
3. Ketenfinanciering richting leveranciers gebruikt de kredietwaardigheid van een sterke koper; Reversed Factoring is veruit de meest voorkomende vorm
4. Om verschillende redenen wordt Reversed Factoring slechts door een beperkt aantal grote corporates ingezet
5. Nederland loopt in de pas met Europese landen met een vergelijkbaar betaalgedrag en rentevoet
6. Momenteel bereiken ketenfinancieringsprogramma's het Nederlandse MKB nauwelijks tot niet
7. De overheid kan de toegang van het MKB tot ketenfinanciering versnellen



# Voor het MKB is de potentie van ketenfinanciering in NL op lange termijn substantieel



Afzet MKB Nederland verdeeld naar afnemer, 2009, mld Euro



Echter, op korte termijn heeft het MKB nauwelijks toegang tot ketenfinancieringsprogramma's, doordat..

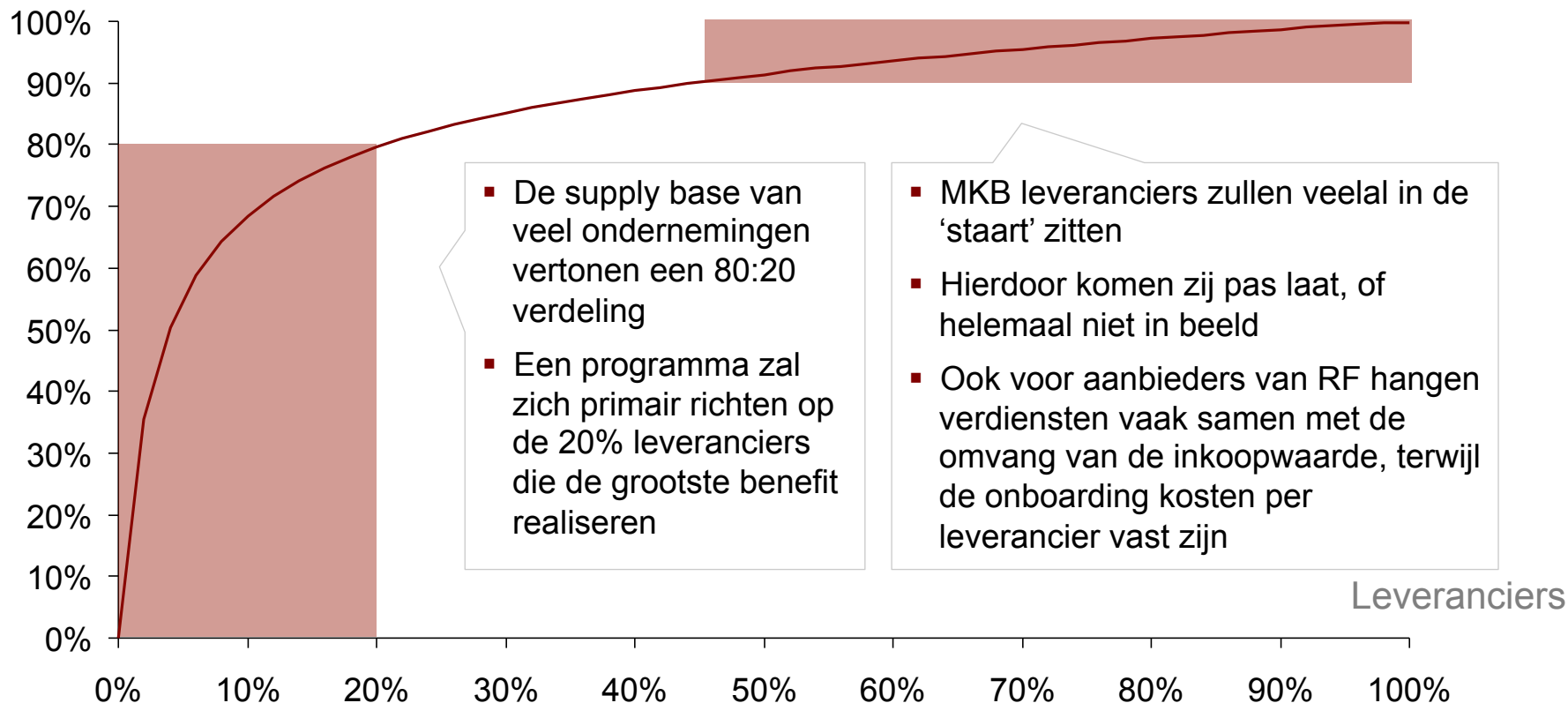
# De voordelen voor een Koper hangen direct samen met de omvang van de inkoopwaarde



## Typische corporate supply base, cumm. inkoopwaarde

ILLUSTRATIEF

Inkoopwaarde



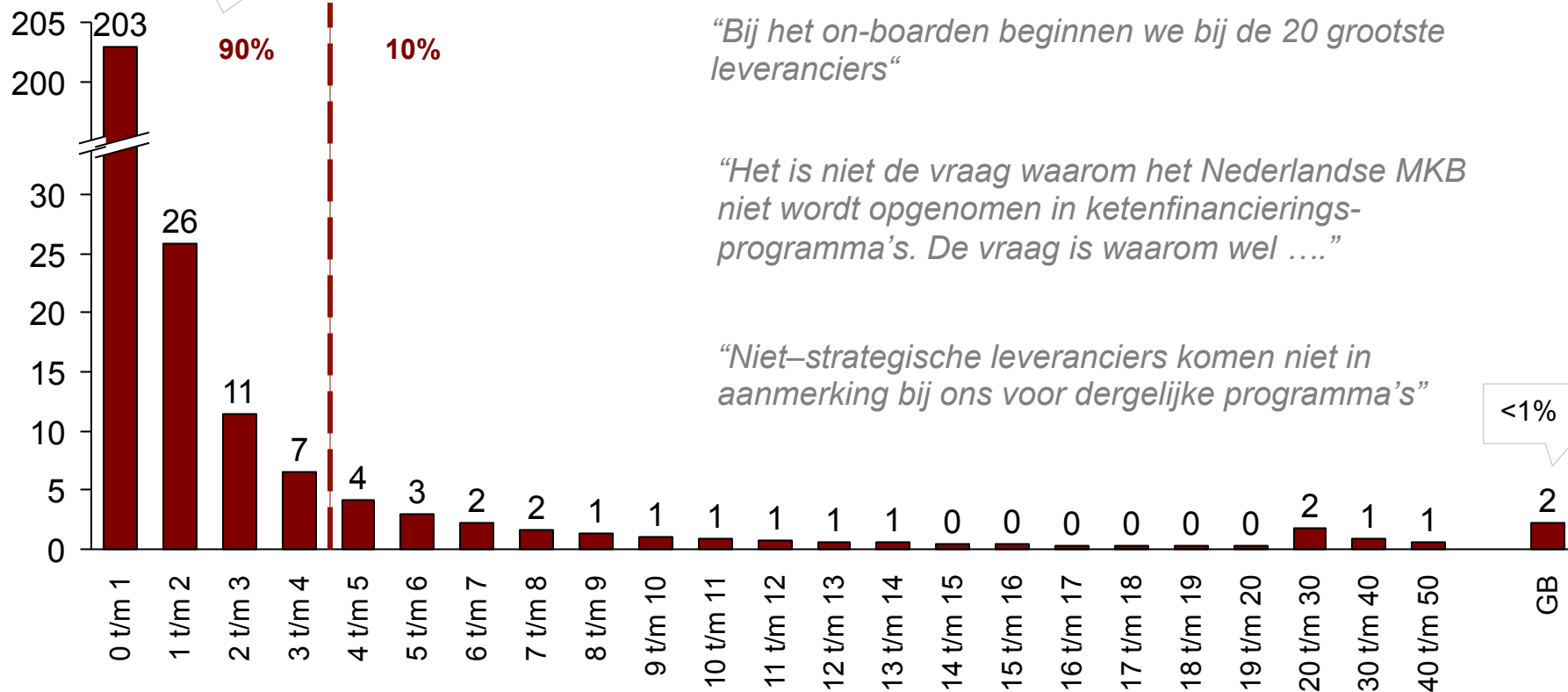
Veel programma's richten zich hierdoor (uitsluitend) op de grootste leveranciers

# Hierdoor komt het MKB regelmatig niet eens in aanmerking voor deelname



Aantal ondernemingen in Nederland per omzetklasse, 2011

90% van alle ondernemingen heeft een omzet < 4 mln



“Onder de EUR 1 miljoen spend bij een koper zijn de marginale kosten voor opname in een financieringsprogramma te hoog” \*

“Bij het on-boarden beginnen we bij de 20 grootste leveranciers”

“Het is niet de vraag waarom het Nederlandse MKB niet wordt opgenomen in ketenfinancieringsprogramma’s. De vraag is waarom wel ....”

“Niet-strategische leveranciers komen niet in aanmerking bij ons voor dergelijke programma’s”

<1%

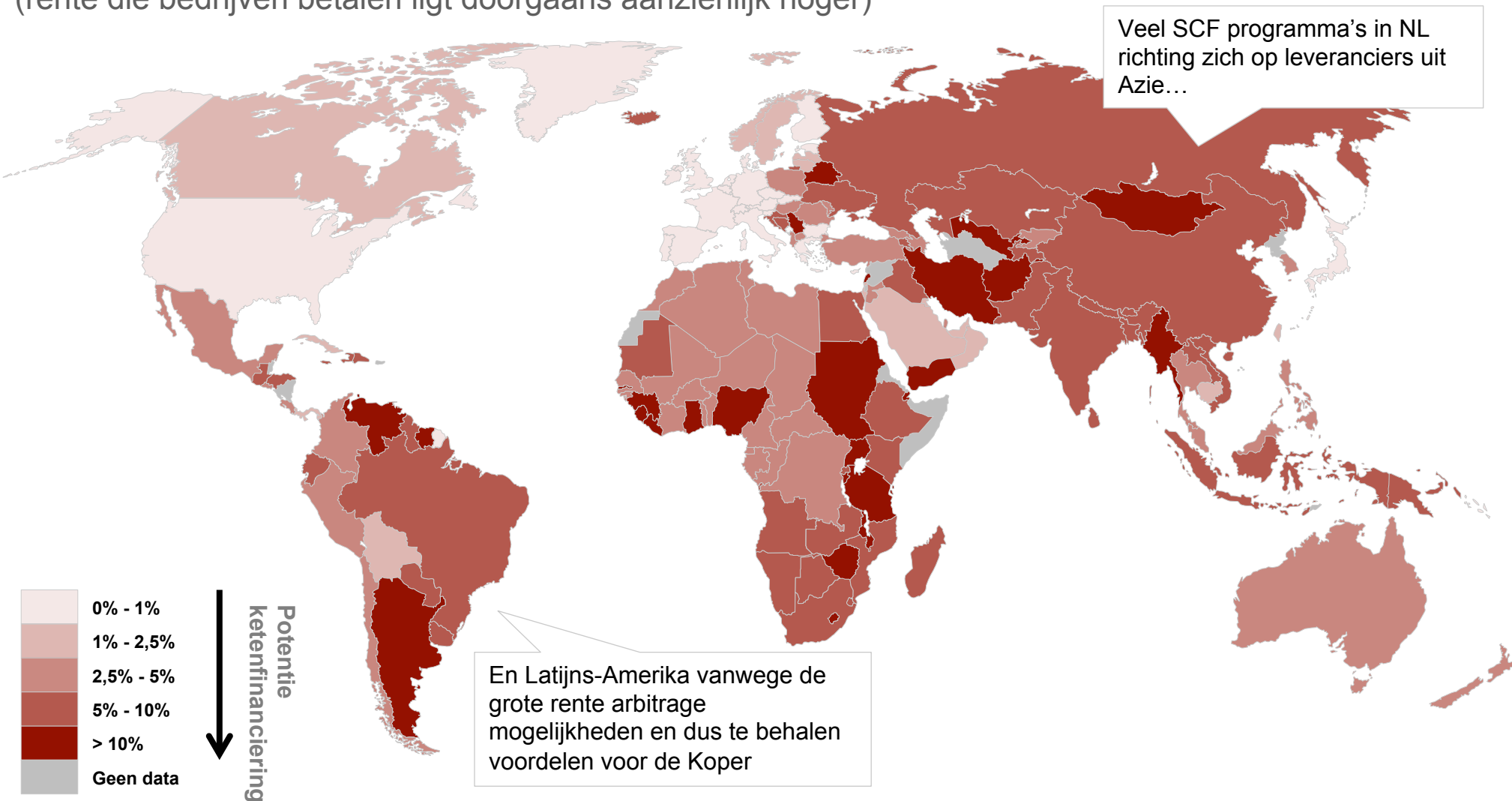
Omzetklasse, mln Euro

# Veel SCF programma's richten zich (initieel) op buitenlandse leveranciers vanwege de aanzienlijke hogere arbitragevoordelen



## Central bank benchmark interest rate\*

(rente die bedrijven betalen ligt doorgaans aanzienlijk hoger)



# Momenteel bereiken de bestaande ketenfinancieringsprogramma's het MKB nauwelijks tot niet



## Conclusies hoofdstuk 6

### Conclusies

- a. Voor het MKB is de potentie van ketenfinanciering op lange termijn substantieel
- b. Echter, op korte termijn heeft het MKB naar verwachting nauwelijks toegang tot ketenfinancieringsprogramma's, doordat
- c. De voordelen voor een programma eigenaar hangen direct samen met de omvang van de inkoopwaarde
- d. Hierdoor komt het MKB regelmatig niet eens in aanmerking voor deelname
- e. Veel SCF programma's richten zich (initieel) op buitenlandse leveranciers vanwege de aanzienlijke hogere arbitragevoordelen

# Zonder interventie zal het MKB op korte termijn niet meeprofiteren van de groeiende ketenfinancieringsmogelijkheden in Nederland



1. De toegang tot traditionele bankfinanciering is voor het MKB de afgelopen jaren afgenomen
2. Innovatie op het gebied van ketenfinanciering vindt voornamelijk plaats binnen financieringsvormen richting leveranciers
3. Ketenfinanciering richting leveranciers gebruikt de kredietwaardigheid van een sterke koper; Reversed Factoring is veruit de meest voorkomende vorm
4. Om verschillende redenen wordt Reversed Factoring slechts door een beperkt aantal grote corporates ingezet
5. Nederland loopt in de pas met Europese landen met een vergelijkbaar betaalgedrag en rentevoet
6. Momenteel bereiken ketenfinancieringsprogramma's het Nederlandse MKB nauwelijks tot niet
7. De overheid kan de toegang van het MKB tot ketenfinanciering versnellen

# Zonder interventie zal ketenfinanciering het Nederlandse MKB op korte termijn nauwelijks bereiken



## Belangrijkste knelpunten voor toegang MKB tot ketenfinanciering in NL

### Beschrijving knelpunt:

### Voor het MKB in Nederland betekent dit..

1

SCF is onbekend

- SCF is momenteel relatief onbekend. Dit maakt onbemind en zorgt dat er misverstanden bestaan.
- Hierdoor zijn er nog maar een beperkt aantal programma's in de Nederlandse markt

- ..dat er een grote kans is dat klanten geen programma hebben om aan deel te nemen
- ..dat MKB'ers niet zelf proactief vragen om in een programma deel te mogen nemen

2

Incentive niet altijd aanwezig bij grote Kopers

- SCF levert meer op voor de Koper wanneer ingezet bij grote leveranciers, die zelf hoge rentes betalen en lange betaaltermijnen accepteren

- ..dat Kopers zich niet richten op NL MKB, maar op buitenlandse leveranciers waar de krediet situatie nog nijpender is (en de te behalen voordelen groter)

3

Transactie kosten relatief hoog

- Gebrek aan standaardisatie zorgt voor hoge implementatie-, onboarding- en transactiekosten. Dit beperkt de toegang van het MKB tot RF programma's

- ..dat Kopers zich richten op grote leveranciers waarvoor grote voordelen te behalen zijn die de (hoge) transactiekosten ruimschoots goedmaken

4

Tijdig goedkeuren is probleem

- Het tijdig kunnen goedkeuren van facturen is in veel organisaties een probleem

- ..dat met gemiddelde betaaltermijnen van 40 dagen<sup>1</sup> het potentiële voordeel afneemt naarmate de goedkeuringsperiode toeneemt

# De overheid kan de toegang van het MKB tot ketenfinanciering versnellen



## Aanbevelingen

### Aanbevelingen

- I. **Brede informatie verstrekken en het goede voorbeeld geven:** Ketenfinanciering is nog redelijk onbekend en daardoor onbemind. Gerichte voorlichting is nodig om ketenfinanciering onder het bedrijfsleven te stimuleren en kan versterkt worden door voorbeeldwerking vanuit de verschillende overheden;
    - a. Verschaf informatie over werking ketenfinanciering;
    - b. Laat lokale overheden, net als het rijk, ook binnen 30 dagen betalen;
    - c. Laat in een pilot zien dat de overheid snel kan accorderen en betalen, vergelijkbaar met ketenfinanciering in het bedrijfsleven.
  
  - II. **Laat dit voorbeeld terugkomen in de keten:** Het nu reeds bestaande voorbeeldgedrag van de (rijks) overheid kan vele malen versterkt worden als de overheidsleveranciers deze korte betaaltermijnen ook doorzetten naar hun leveranciers, onder wie veel MKB bedrijven;
  
  - III. **Standaardiseren via een werkend platform:** Verken samen met banken en bedrijfsleven of en hoe met een bank-onafhankelijk reversed factoring platform de toegankelijkheid van ketenfinanciering –en specifiek reversed factoring- voor het MKB bevorderd kan worden en hoe dit kan worden bekostigd en gefund;
- Geen ketenfinanciering, maar wel een mogelijke oplossing voor het MKB:**
- IV. De overheid zou het opzetten van een **debiteurenfinancieringsprogramma** specifiek gericht op het MKB kunnen ondersteunen.



## Aanbeveling Ia

### Prompt Payment Code

#### 1. Pay suppliers on time

- within the terms agreed at the outset of the contract
- without attempting to change payment terms retrospectively
- without changing practice on length of payment for smaller companies on unreasonable grounds

#### 2. Give clear guidance to suppliers

- providing suppliers with clear and easily accessible guidance on payment procedures
- ensuring there is a system for dealing with complaints and disputes which is communicated to suppliers
- advising them promptly if there is any reason why an invoice will not be paid to the agreed terms

#### 3. Encourage good practice

- by requesting that lead suppliers encourage adoption of the code throughout their own supply chains

### Informatie verschaffen vergelijkbaar met de oproep in het VK

- De overheid kan **corporates** informeren over de EU richtlijn<sup>1</sup> en de bepalingen over betaaltermijnen;
- Hierbij kan worden gewezen op de **mogelijkheden van ketenfinanciering** als instrument voor grote corporates om aan de richtlijn te voldoen *en* langere betalingstermijnen te hebben
- Daarbij mogelijk verwijzend naar standaardisatie initiatief overheid (zie aanbeveling III).

### Voorbeeld Verenigd Koninkrijk

- In het Verenigd Koninkrijk heeft de overheid bedrijven opgeroepen de 'Prompt Payment Code' te ondertekenen
- Ondertekenaars zijn te vinden op een openbare website: [http://ppc.promptpaymentcode.org.uk/ppc/signatory\\_paged.a4d](http://ppc.promptpaymentcode.org.uk/ppc/signatory_paged.a4d))
- Op 11 december 2013 hadden 1515 bedrijven de code ondertekend
- Op de website kunnen leveranciers het betaalgedrag van ondertekenaars 'challengen'
- Er zijn geen cijfers bekend over de daadwerkelijke impact van de code in het VK

# Ib. ...en het goede voorbeeld geven door sneller te betalen...



## Aanbeveling Ib



- Rijk presteert door naleving Crisis en Herstel wet aanzienlijk beter dan lokale overheden<sup>2</sup>
- De ombudsman kondigt op 11 december 2013 aan de trage overheidsbetaling te onderzoeken<sup>3</sup>

### Lokale overheden dienen het voorbeeld van het Rijk te volgen:

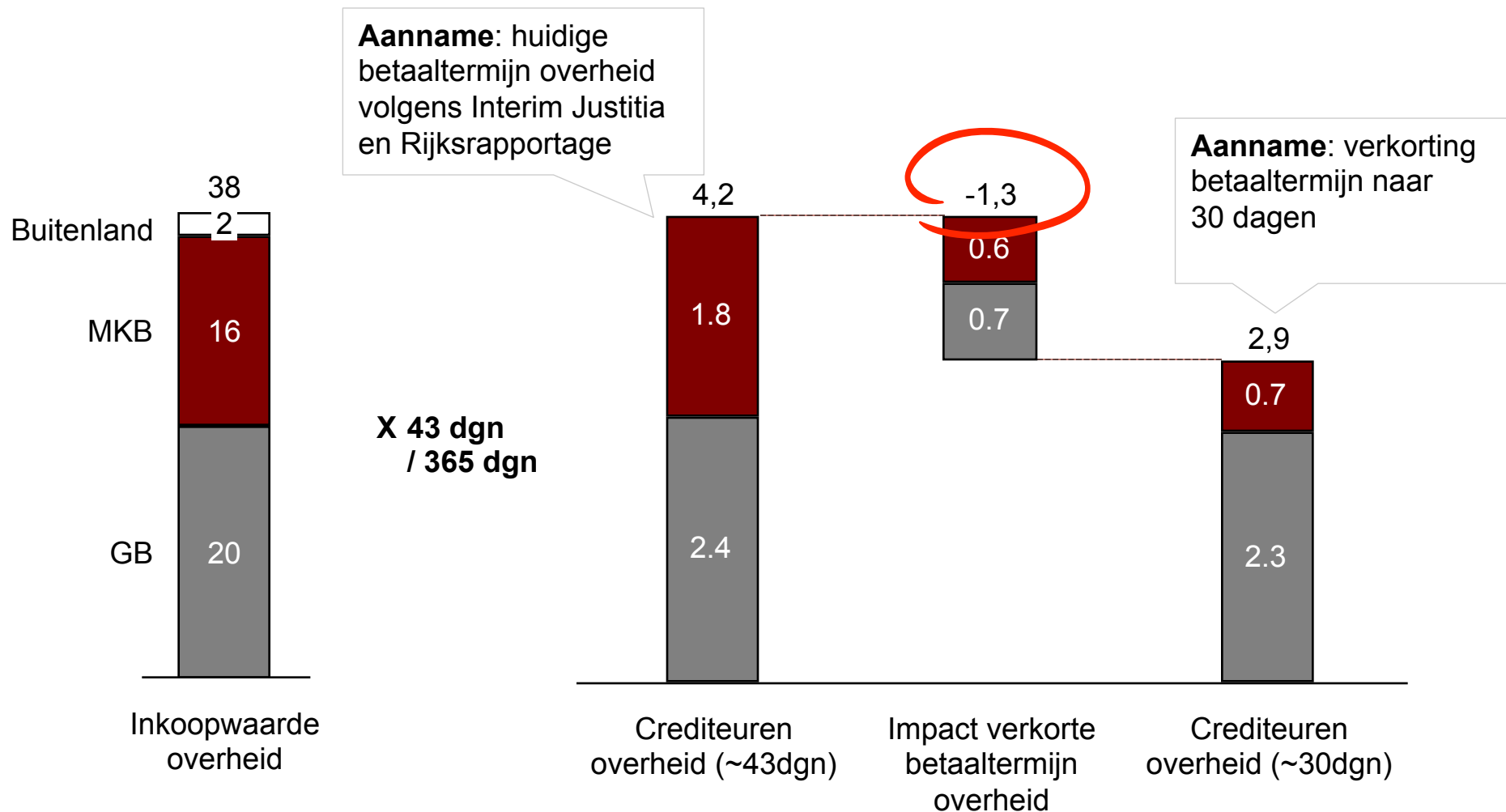
- De gerapporteerde 43 dagen<sup>1</sup> geldt gemiddeld voor Rijk en Lokale overheden...
- ...terwijl het Rijk in 84% tot 96% van de gevallen binnen 30 dagen betaalt<sup>2</sup>
- Ergo: de lokale overheden betalen na gemiddeld 47 dagen
- Die huidige gemiddelde betaaltermijn van 47 dagen is het gevolg van administratieve vertragingen
- Corporates slagen er steeds beter in om hun betaaltermijn terug te brengen naar enkele dagen
- De lokale overheid zou hun betaaltermijn versneld kunnen reduceren door de Purchase-to-Pay processen onder de loep te nemen

- Direct additionele liquiditeit voor het NL bedrijfsleven
- Voorbeeldfunctie richting de NLse economie
- Nader onderzoek naar directe toepasbaarheid en kosten van een dergelijk programma gewenst

# Ib. ... levert een directe impact op door het verkorten van de betaaltermijn van de gehele overheid tot 30 dagen van € 1,3 mld



Geschatte impact verkorting betaaltermijn overheid, mld Euro

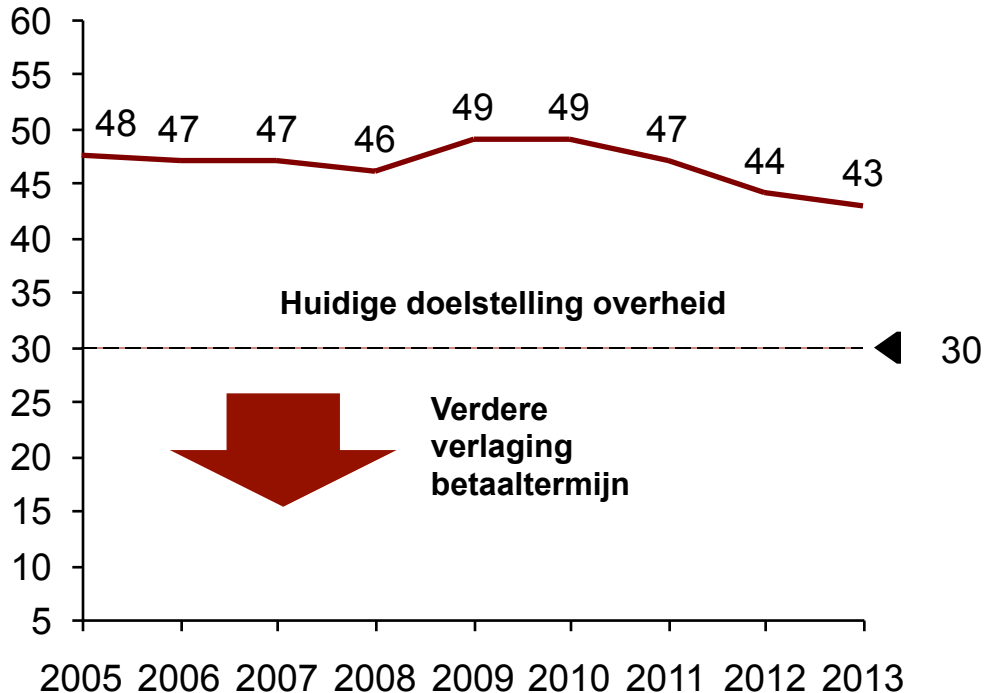


# Ic. Een stap verder: pilot waarin nog sneller betalen centraal staat



## Aanbeveling Ic

### Betaaltermijnen Nederlandse overheid<sup>1</sup>, dagen



- Verdere verlaging van betaaltermijn is enkel afhankelijk van versnelde administratieve afhandeling (overheid werkt met een kassysteem)
- De rijksoverheid betaalt momenteel reeds binnen 30 dagen. Iedere 5 dagen verdere verlaging levert naar schatting € 150mln additionele liquiditeit op. Voor de overheid als geheel is de impact € 500mln / 5 dgn
- Versnelde administratieve afhandeling vereist stroomlijning van de 'purchase-to-pay' processen binnen de overheid. Hieraan zijn kosten verbonden.
- Versnelde afhandeling (=goedkeuring) van facturen is goed mogelijk..
  - ..bedrijven met een Reversed Factoring programma keuren reeds na 5 tot 15 dagen goed
  - ..binnen de overheid zelf zijn voorbeelden van goedkeuring sneller dan 30 dagen

- Direct additionele liquiditeit voor het NL bedrijfsleven
- Voorbeeldfunctie richting de NLse economie

## II. De overheid kan van haar leveranciers verlangen hun eigen betaaltermijnen gelijk te trekken met die van de overheid



### Aanbeveling II



Overheid betaalt met <30 dgn  
relatief snel<sup>1</sup>

#### Tier 1 leveranciers



Leveranciers zetten deze snelle betaling  
door naar hun eigen leveranciers

#### Tier 2 leveranciers

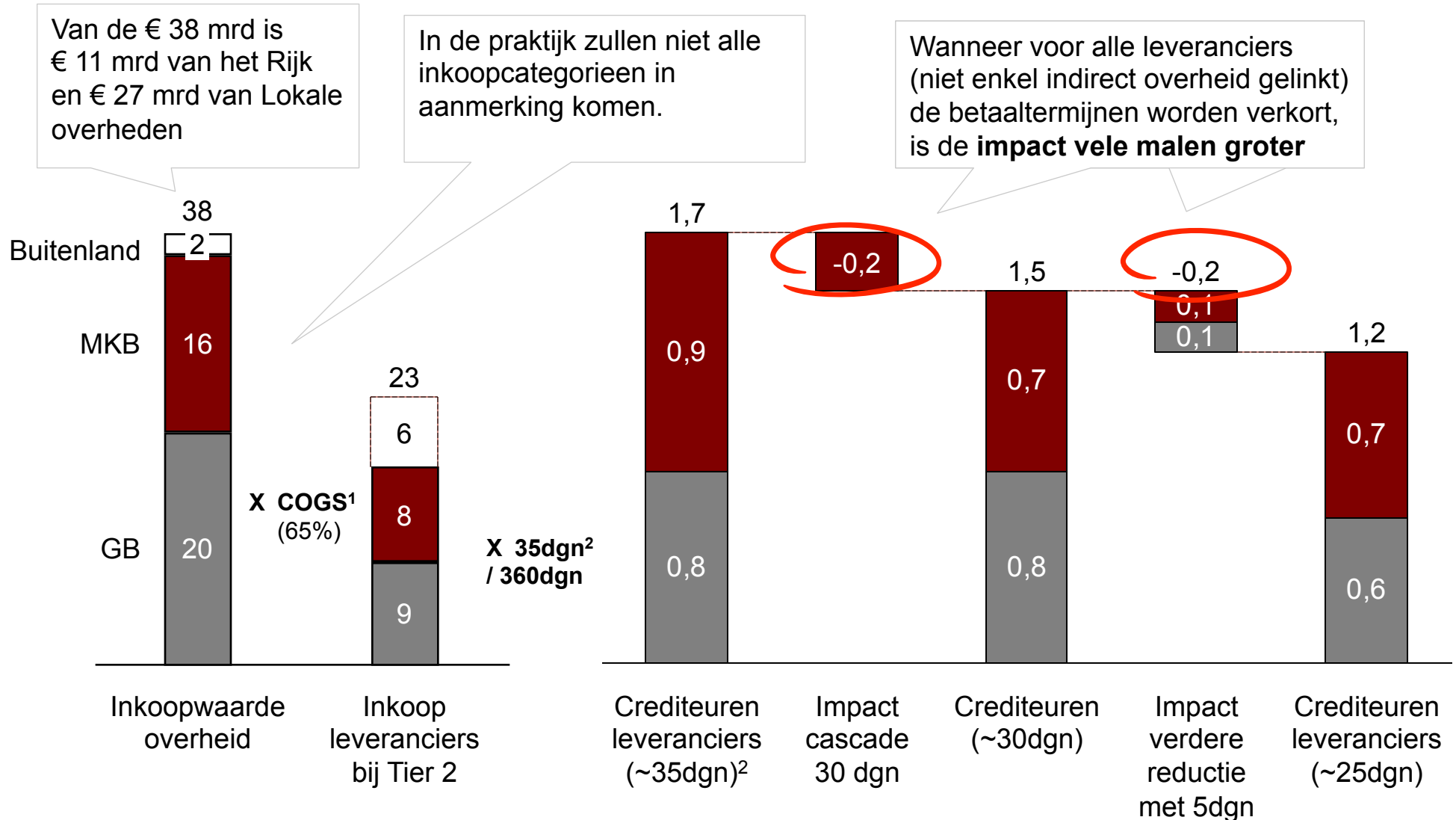


- De overheid eist van haar leveranciers dat zij de relatief korte betaaltermijnen van de overheid 'doorzetten' naar hun eigen leveranciers
- De juridische en organisatorische mogelijkheid om dit als selectiecriteria of contractuele eis op te nemen moet worden onderzocht
- De overheid kan haar leveranciers actief informeren over ketenfinanciering als een mogelijk instrument om aan de nieuwe eis te voldoen
- Wanneer leveranciers Reversed Factoring programma's opzetten hiervoor wordt de impact vergroot als al hun leveranciers hieraan kunnen deelnemen (en niet alleen leveranciers in de overheidsketen)
- Deze liquiditeit kan in principe neutraal, zonder extra kapitaalbeslag, door de keten heen doorgezet worden
- Het onafhankelijk RF platform (aanbeveling III) is hiervoor zeer geschikt

## II. De directe impact van het cascaderen van de betaaltermijn door leveranciers (aanbeveling II) wordt geschat op Euro 200 mln



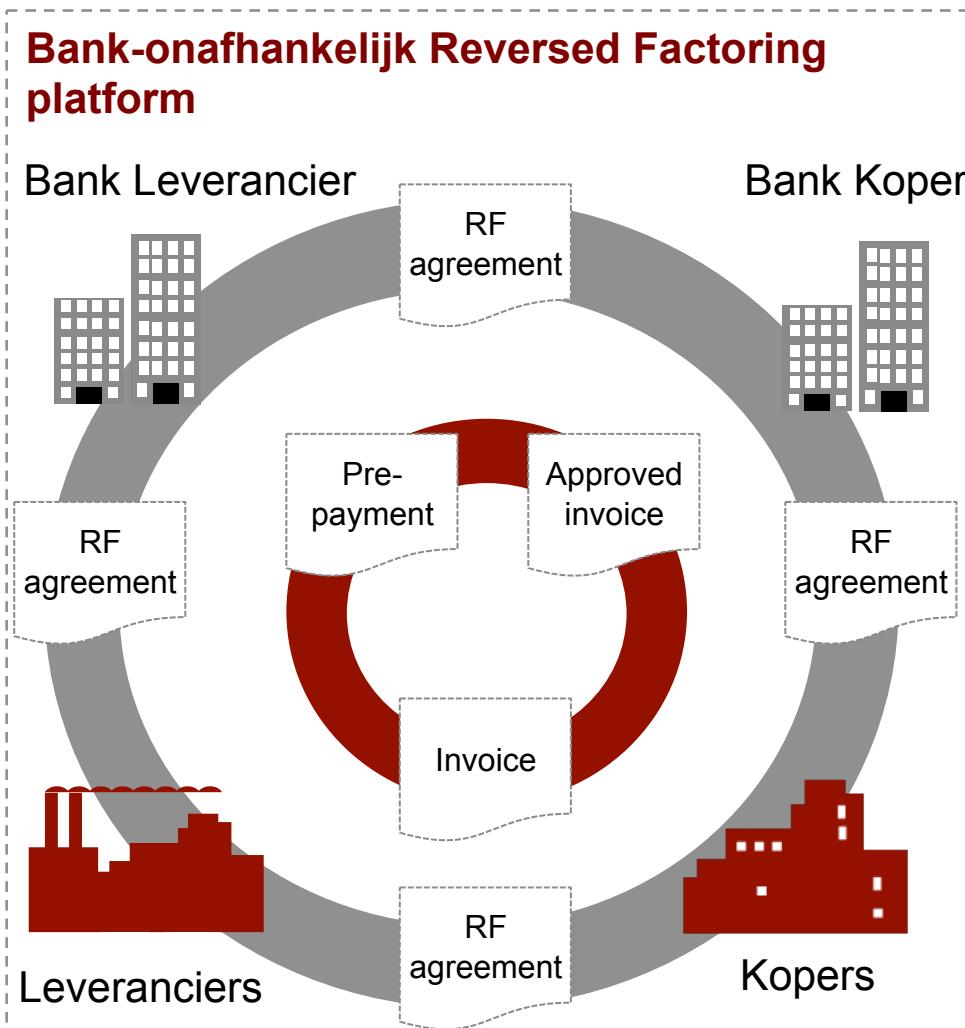
Inschatting maximale impact cascaderen betaaltermijnen, mld Euro



# III. Stimulering van een bank-onafhankelijk Reversed Factoring platform verlaagt transactiekosten door standaardisatie



## Aanbeveling III



### a. Platform met standaard juridisch kader

- Ontwikkeling van standaard juridische voorwaarden verlaagt de implementatie- en aansluitkosten
- Juridische standaarden vormen de basis voor alle deelnemers van platform en worden ter beschikking gesteld aan het NL bedrijfsleven (incl. Legal opinion en accounting opinion)

### b. Platform met standaard gegevensuitwisseling

- Ontwikkeling van een bank-onafhankelijk platform met standaard elektronische berichten-uitwisseling en betaalprocessen<sup>1</sup>
- Verschillende banken kunnen gebruik maken van dit platform om RF versneld aan te bieden aan hun klanten
- Verlaagt transactiekosten doordat 'het wiel maar één keer wordt uitgevonden'
- Verlaagt implementatiekosten door werken met standaarden

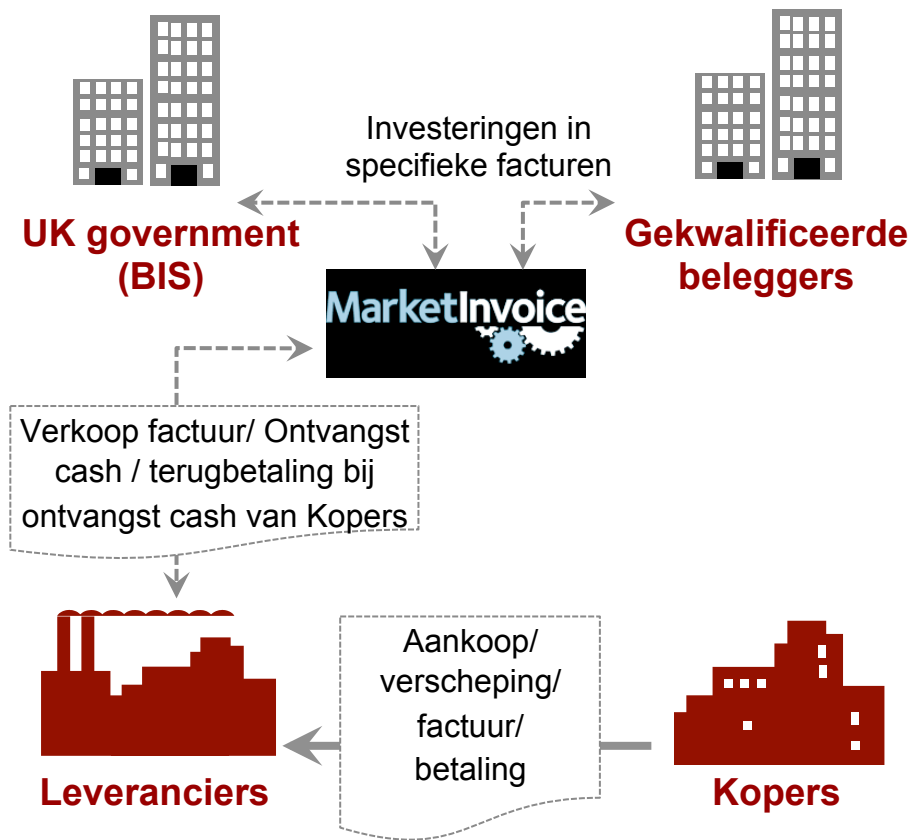
<sup>1</sup> Zie bijlage vi voor huidige ontwikkelingen op het gebied van standaarden

# IV. Op leveranciers gerichte platforms die (institutionele) investeerders toegang geven tot debiteuren leveren een oplossing



## Aanbeveling IV

### Voorbeeld MarketInvoice (VK)



- MarketInvoice is een platform waar leveranciers (vanaf GBP 250k omzet ) facturen aan **grote afnemers** kunnen verkopen (enkel in OECD landen)
- Investeerders kopen specifieke facturen (tot 90% factuurwaarde) en verstrekken directe liquiditeit aan de verkopers
- Het kan worden gezien als ‘factoring’-lite (geen full-turnover commitments, etc). **Leveranciers houden controle** over het proces: liquiditeit op aanvraag (vaak binnen 24u)
- Het principe is hetzelfde als dat van Reversed Factoring. Echter, de **corporate speelt geen rol**
- Een dergelijk platform biedt **liquiditeit aan MKBers** met grote corporates als klant zonder dat de corporate een RF programma hoeft op te zetten of de MKBer toegang hoeft te verlenen
- De bestaande platformen in Europa bieden echter nog **geen oplossing voor facturen tussen MKBers onderling** (zie volgende pagina)



# IV. De overheid zou met gerichte ondersteuning een dergelijk platform geschikt kunnen maken voor facturen van het MKB onderling



## Aanbeveling IV (vervolg)

1

**Probleem debiteuren platforms zoals MarketInvoice**

### Heeft beperkte effectiviteit:

- Het MarketInvoice initiatief biedt geen liquiditeit voor facturen tussen het MKB onderling
- Terwijl opname van onderlinge MKB facturen in een dergelijk platform zal het MKB in Nederland kunnen ontsluiten voor deze vorm van financiering

### Knelpunt:

- Het risicoprofiel van het MKB is veelal te hoog en factuurbedragen te laag voor institutionele investeerders, waardoor interesse beperkt is
- Alle andere bekende initiatieven (bv. Receivables Exchange) richten zich op facturen van grote ondernemingen
- Securitatie biedt geen oplossing omdat deze programma's meestal gericht zijn op het overnemen van portefeuilles, geen individuele facturen

2

**Een aangepast programma kan uitkomst bieden**

### Waarbij de politiek kan ondersteunen...

- ...bij het opzetten van een aangepast platform
- ...door het (mee) investeren en/of een garantie afgeven gericht op het mitigeren van het MKB risicoprofiel (first loss, garanderen principal, etc)
- .. en de Nederlandse overheid bilaterale discussies ondersteunt bij het verkrijgen van garanties of gelden vanuit Europa

### Dit betekent voor het MKB:

- Een debiteurenfinancieringsprogramma waarvan het MKB gebruik kan maken voor facturen tussen MKBers onderling
- Goedkopere financiering doordat het risico wordt verlaagd door een overheidsgarantie
- Toegang tot kapitaal buiten banken om

# Samen pakken de aanbevelingen de grootste knelpunten aan



## Belangrijkste knelpunten voor toegang MKB tot ketenfinanciering in NL

	I. Brede informatie verstrekken en het goede voorbeeld geven	II. Laat dit voorbeeld terugkomen in de keten	III. Standaardiseren via een werkend Bank-onafhankelijk platform	IV. Leverancier gericht debiteuren platform
1 SCF is onbekend	✓	✓	✓	
2 Incentive niet altijd aanwezig bij grote Kopers		✓		✓
3 Transactie kosten relatief hoog	✓		✓	✓
4 Tijdig goedkeuren is probleem	✓	✓		



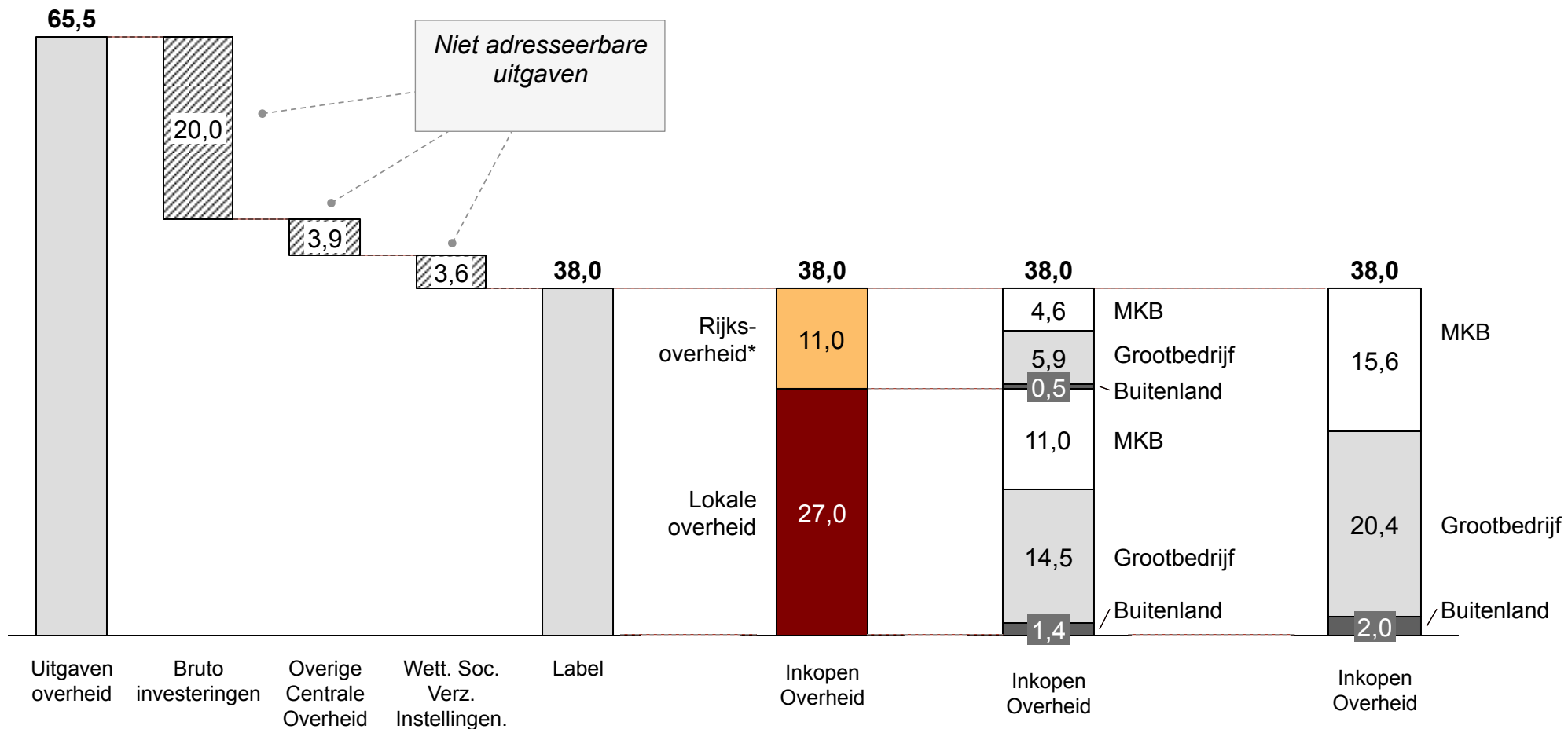
- i. Overheidsinkopen bij het MKB
- ii. Impact van financiële regelgeving op de inrichting van de financiële markten
- iii. Case Study Simon Hegele 3PL services
- iv. Regelgeving en (ongewenste) gevolgen
- v. Methodologie voor benadering potentie ketenfinanciering voor MKB NL
- vi. Voorbeelden van initiatieven gericht op standaardisatie

Glossary

# i. De overheid koopt voor ruim € 20 mld bij het grootbedrijf



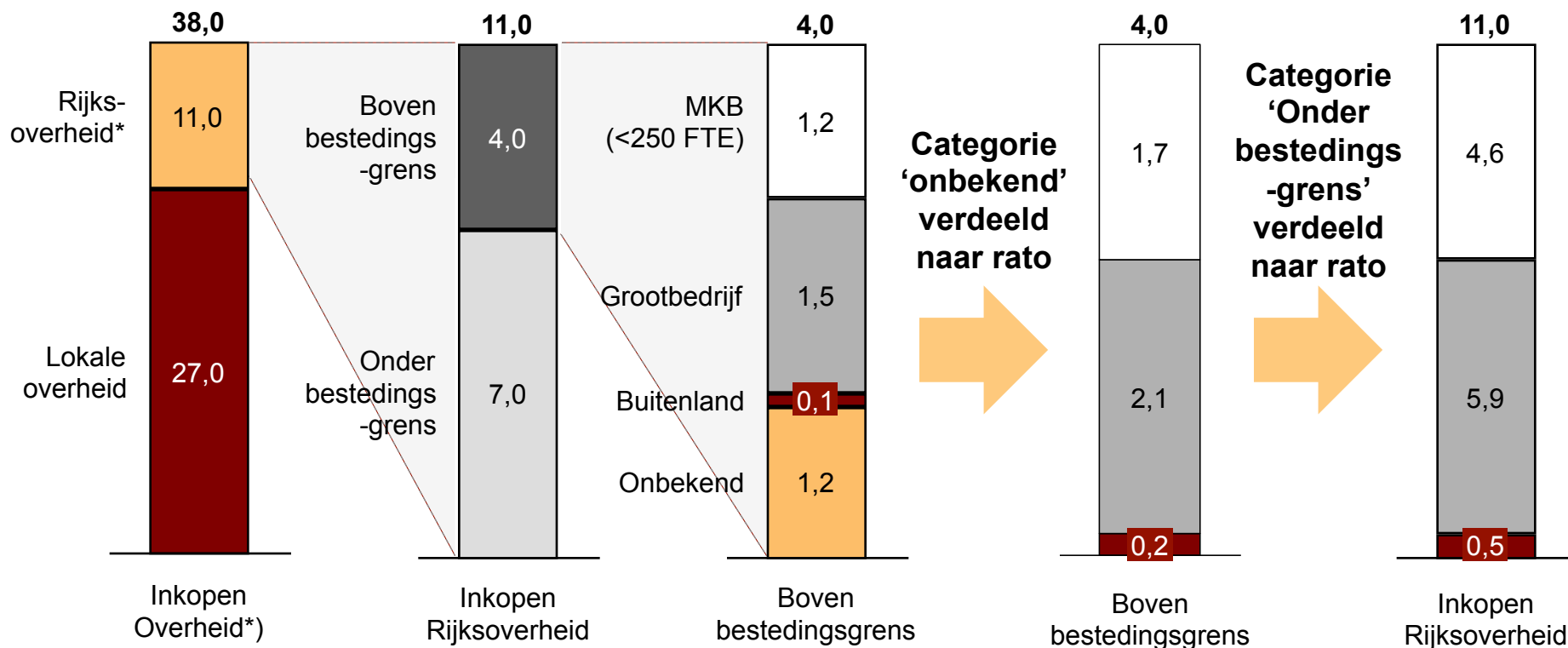
Inkopen overheid 2012, mld. Euro



# i. De rijksoverheid koopt voor ruim € 6 mld bij het grootbedrijf.



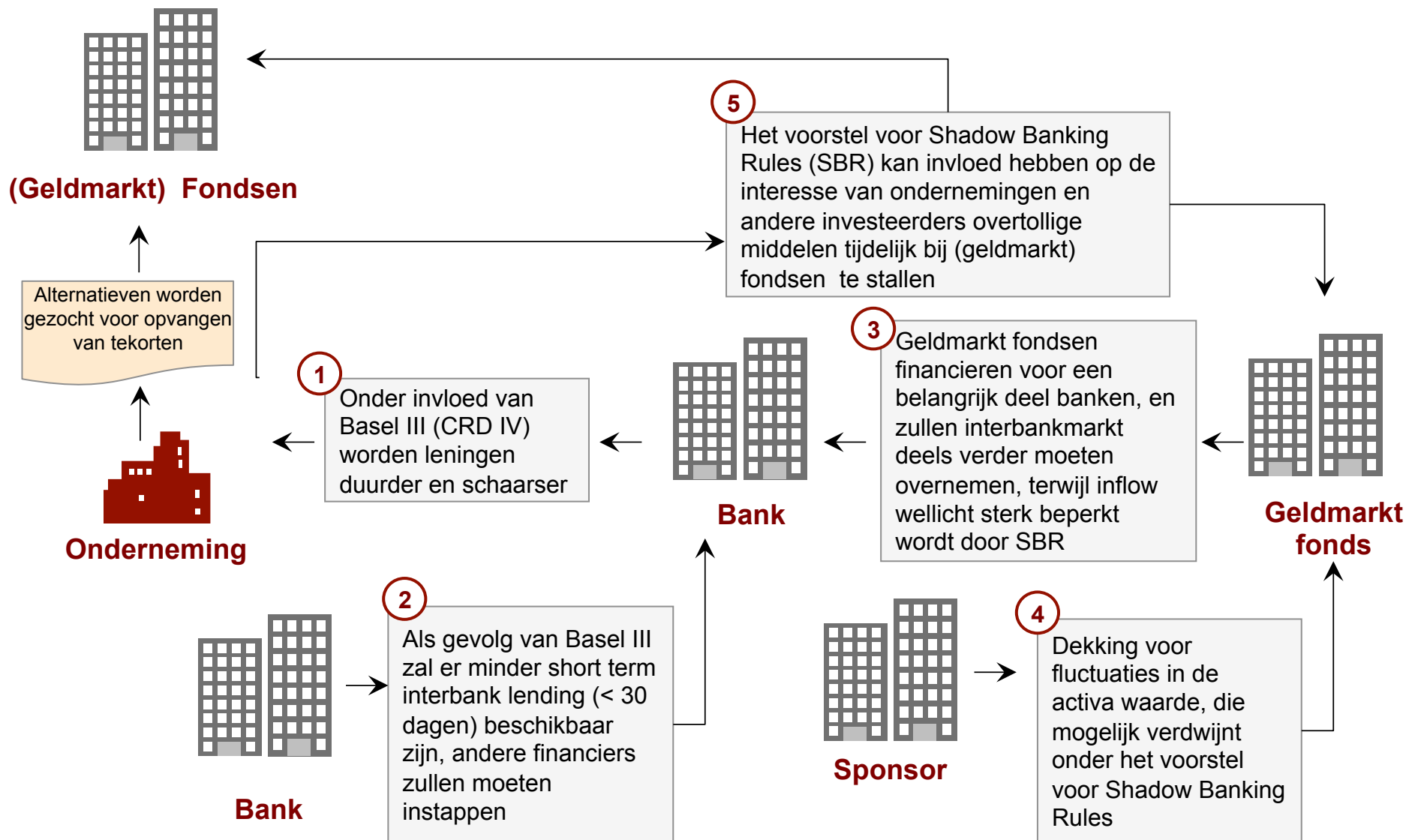
## Inkopen overheid 2012 (x mld. Euro)



\*) Totaal inkoop in 2012, incl Overige Centrale Overheid (€ 3,9 mrd) en Wettelijke Sociale Verzekerings Instellingen (€ 3,6 mrd) bedraagt € 45,5 mrd. Bron CBS

\*\*) 2587 aanbestedingen in totaal. Bron: Brief aan Tweede Kamer 'Onderzoek MKB en Aanbesteden' d.d. 02-07-2008

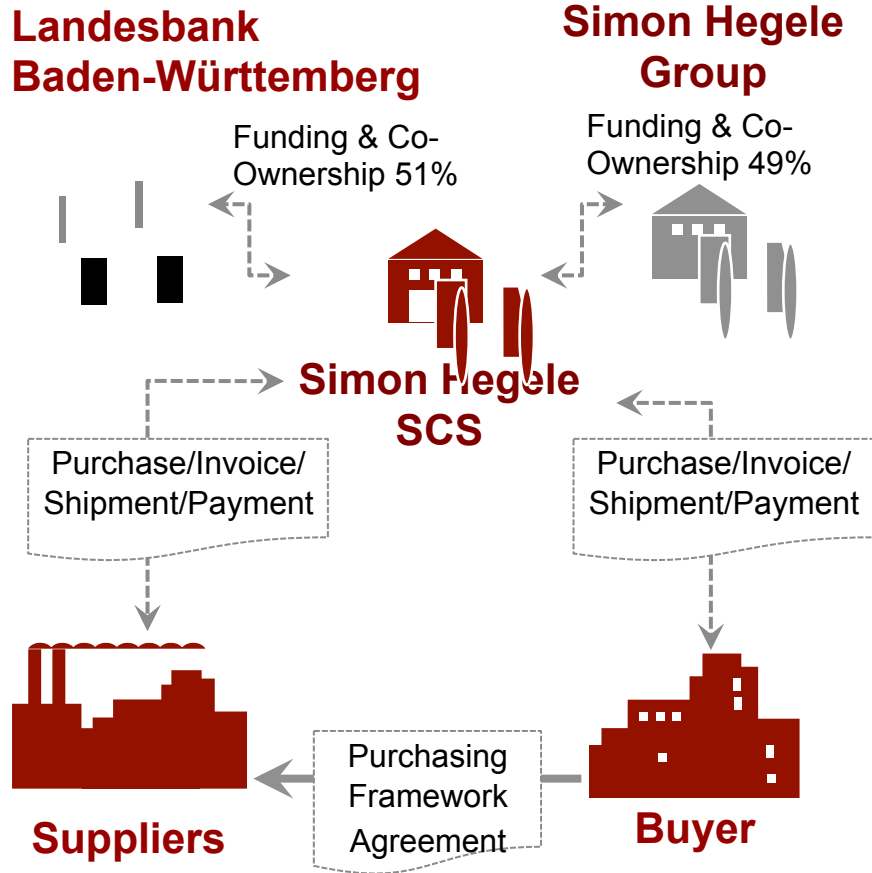
## ii. Nieuwe financiële regelgeving heeft impact op de werking en inrichting van de financiële markt en de reëel economie



### iii. Door inzicht in de fysieke keten zijn logistieke dienstverleners goed gepositioneerd in de markt voor ketenfinanciering



Het bieden van ketenfinanciering capaciteiten in samenwerking met de Landesbank Baden-Württemberg was een natuurlijke progressie in de groei van de value-added logistics services van Simon Hegele (Duitsland)



- **Simon Hegele koopt en verkoopt specifieke voorraden onder een overeenkomst met grote afnemers (vanaf EUR 3mln voorraad aan goederen)**
- **SCS ontvangt een vergoeding op value-added logistics services en de rente marge op werkkapitaalfinanciering**
- **Voordelen afnemers**
  - Overhead and variable kosten voordeel uit outsourcing van operationele inkoop en logistieke diensten
  - Off-balance sheet werkkapitaalfinanciering (vereist overeenstemming met accountants)
- **Voordelen leveranciers**
  - Optimalisatie van werkkapitaal door onmiddellijke ontvangst van cash na goedkeuring factuur
- **Voordelen bank**
  - Werkkapitaalfinanciering gebaseerd op het kredietrisico van de grote afnemer (en eventueel 'kredietverbetering')
  - Controle op de fysieke keten door Simon Hegele SCS verlaagd het prestatie risico



# iv. De huidige regelgeving geeft soms aanleiding tot het opzoeken van het grijze gebied



## Extreme situaties kunnen gebruikt worden als pressiemiddel

### Gebruik van het recht op Verpandingsverbod

- Het recht op verpandingsverbod wordt veelal gehanteerd omdat in een extreem geval bij faillissement van de leverancier de curator beslag kan leggen op de goederen die zijn geleverd
- In een default situatie zal de koper ook de betaling achterhouden totdat duidelijk is wat er met het faillerend bedrijf gaat gebeuren
- Een beslaglegging zal de goederen beklemmen wat dus direct invloed heeft op de koper, omdat deze die producten ook niet kan verkopen
- Dit betreft een meer hypothetisch geval omdat de prestatie is geleverd en men vrijwared kan betalen

- Voor bedrijven die een ketenfinancieringsprogramma hebben, zal dit een drukmiddel kunnen zijn om strategische financiers in hun programma's op te nemen, daar het verpandingsverbod daarmee direct vervalt

### Terugdringen van betaaltermijnen

- DIRECTIVE 2011/7/EU van de Europese Unie is er op gericht om de overschrijding op de contractuele betaaltermijnen terug te dringen in de EU
- Publieke instellingen zullen binnen 30 dagen moeten gaan betalen en bij uitzondering in 60 dagen
- Bedrijven zullen binnen hun contractuele vrijheid wel in 60 dagen moeten betalen tenzij zij expliciet bezwaar aantekenen dat dit onredelijk is
- Bij overschrijding mag automatisch een claim ingediend worden ter compensatie voor recovery kosten en wordt de wettelijke rente op late betalingen verhoogd

- Deze harmonisering zal voor Zuid-Europa een krimp van de ketenfinanciering markt kunnen betekenen
- Voor de Noord Europese markten zal dit aanleiding kunnen geven tot het verder oprekken van de termijnen naar de maximum toelaatbare 60 dagen voor bedrijven die geen RF programma's hebben <sup>1</sup>
- Daarbij betekent dit dat de accountant aanleiding kan hebben om het oprekken van termijnen in een RF programma al vanaf 60 dagen als korte termijn schuld te bestempelen

## iv. De EU heeft in 2011 een richtlijn aangenomen om het aantal betalingsdagen te maximeren

*Maar deze richtlijn laat voldoende ruimte voor olopende betalingstermijnen*



- Sinds 16 maart 2013 is nieuwe richtlijn betalingsachterstand bij handelstransacties (2011/7/EU) in nationale wetgeving geïmplementeerd
- De betalingstermijnen bij overeenkomsten tussen bedrijven (60 dagen) en bij overeenkomsten tussen bedrijven en overheden (30 dagen) zijn daarmee wettelijk vastgelegd. Voorheen stond in de wet alleen dat de betalingstermijn niet onredelijk mag zijn.
- Een betalingstermijn die langer is dan wettelijk is vastgesteld, is toegestaan als aangetoond kan worden dat dit voor geen van beide partijen nadelig is.

# v. Methodologie voor benadering van de afzetcijfers voor het MKB NL aan bedrijfsleven (GB/ MKB) en overheid



- Algemene definities: KB is kleinbedrijf tot en met 9 werknemers, MB is middenbedrijf van 10 tot en met 99 werknemers en GB is grootbedrijf met 100 en meer werknemers. Wegens gebrek aan cijfers met een MKB definitie volgens EC zijn bovenstaande definitie gehanteerd.
- IO-tabel 2009 met onderscheid tussen kb, mb en gb wordt als basis gebruikt voor deze analyse (bron: ondernemerschap.nl).
  - Meest recente IO-tabel met onderscheid in grootteklasse.
  - Totaal bruto productie tegen basisprijzen(excl. invoer) van EUR 1064 miljard komt overeen met cijfers CBS opbouw BBP waarin productie basisprijzen EUR 1096 miljard is en leidt tot een BBP van EUR 573 miljard.
- Om van afzetbasis naar omzetbasis te gaan zijn multipliers berekend per grootteklasse en sector (door totale opbrengst te delen door totale afzet) (bron: ondernemerschap.nl)
  - Omzetting naar omzetbasis wordt gedaan om te handelsactiviteit mee te nemen; prijsverhoging bij handelsactiviteit terwijl geen waarde aan product wordt toegevoegd. Daarom worden bij detailhandel en groothandel de hoogste multipliers waargenomen.
  - Aanname constante multipliers naar omzetbestemming.
  - Aanname dat export, consumptie, en investeringen met zelfde multipliers verrekend moeten worden om van afzetbasis naar omzetbasis te gaan.
- De omzetverdeling vanuit MKB NL (kb + mb) is gesommeerd naar bestemming MKB (KB + MB), GB, overheid, export, consumptie en investeringen. Hier komt een totaal van EUR 560 miljard uit.
  - Omzet naar gb en overheid zijn geschikt voor ketenfinanciering.
  - Investeringen kunnen onderverdeeld worden naar MKB, GB en overheid.
  - Aanname dat investeringen geen continue geldstromen zijn, waardoor ze niet worden meegenomen in een ketenfinancieringsprogramma.
- Totale omzet vanuit MKB wat geschikt is voor ketenfinanciering wordt opgeteld (omzet naar gb en overheid), daar wordt 24,3% van genomen. 24,3% is het percentage van MKB bedrijven die boven een jaarlijkse omzet van EUR 1 miljoen zitten. (bron: CBS maatwerk)
  - Voor een opname in een huidig ketenfinancieringsprogramma is een jaarlijkse continue geldstroom van minimaal EUR 1 miljoen vereist
  - Aanname dat 100% van omzet van MKB bedrijf naar 1 grootbedrijf of naar de overheid gaat; in werkelijkheid zal potentie van ketenfinanciering voor MKB NL lager liggen.
- De gemiddelde verbetering in betaaltermijn (dagen) is gezet op 30 dagen (van 45 dagen naar 15 dagen). De totale omzet van MKB bedrijven met omzet boven de EUR 1 miljoen per jaar wordt vermenigvuldigd met 30/360<sup>ste</sup> om op de totale potentie van ketenfinanciering van MKB NL uit te komen.

# vi. Voorbeelden van initiatieven gericht op ontwikkelen van standaarden op het gebied van ketenfinanciering



## Initiatieven gericht op standaardisatie in het betalingsverkeer

Initiatieven	Beschrijving	Voorbeeld
<b>Bank Payment Obligation (BPO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standaardisatie van handelscondities in elektronische vorm (complementair aan fysieke documenten)</li> <li>Swift Trade Services Utility (TSU) is tot nu toe het enige platform voor het uitwisselen en matchen van BPOs</li> <li>BPO is een enabler voor reverse factoring in internationale handel</li> </ul>	
<b>eInvoicing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standaardisatie van factuur formaten, idealiter op EU niveau</li> <li>Europese Commissie steunt eInvoicing initiatieven, nationale en private initiatieven zijn in ontwikkeling</li> <li>eInvoicing is een 'game changer' op micro niveau (procurement processen) and macro niveau (jaarlijkse besparing voor bedrijven op Europees niveau )</li> </ul>	
<b>Local Exchange Trading Schemes (LETS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standaardisatie van handelscondities en ruilmiddelen binnen een gesloten systeem van leveranciers en afnemers</li> <li>Traditionele vormen bestaan, waar nieuwe initiatieven meer dynamische marktplaatsen kunnen doen ontstaan (termijneuro's) inclusief discounting</li> </ul>	
<b>Single European Payment Area (SEPA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standaardisatie van betaalstandaarden op Europees niveau</li> <li>SEPA verlaagt transactiekosten en bouwt een basis voor verdere automatisering en integratie met eInvoicing</li> </ul>	
<b>SME Funding Platforms</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standaardisatie van MKB kredietrisico analyses en kredietverleningsprocessen en crediteuren management</li> <li>Focus op leningen tot EUR 1mln en looptijd 0.5 – 5 jaar</li> </ul>	

## vii. Overheid VK heeft een oproep aan het bedrijfsleven gedaan omtrent betaaltermijnen; de effectiviteit van deze oproep is onduidelijk



### Samenvatting oproep Britse overheid

#### Prompt Payment Code

##### 1. Pay suppliers on time

- within the terms agreed at the outset of the contract
- without attempting to change payment terms retrospectively
- without changing practice on length of payment for smaller companies on unreasonable grounds

##### 2. Give clear guidance to suppliers

- providing suppliers with clear and easily accessible guidance on payment procedures
- ensuring there is a system for dealing with complaints and disputes which is communicated to suppliers
- advising them promptly if there is any reason why an invoice will not be paid to the agreed terms

##### 3. Encourage good practice

- by requesting that lead suppliers encourage adoption of the code throughout their own supply chains

#### Voorbeeld Verenigd Koninkrijk

- In het Verenigd Koninkrijk heeft de overheid bedrijven opgeroepen de 'Prompt Payment Code' te ondertekenen
- Ondertekenaars zijn te vinden op een openbare website:  
[http://ppc.promptpaymentcode.org.uk/ppc/signatory\\_paged.a4d](http://ppc.promptpaymentcode.org.uk/ppc/signatory_paged.a4d))
- Op 11 december 2013 hadden 1515 bedrijven de code ondertekend
- Op de website kunnen leveranciers het betaalgedrag van ondertekenaars 'challengen'
- Er zijn echter geen cijfers bekend over de daadwerkelijke impact van de code in het VK

Afkorting	Definitie
ACT	Association of Corporate Treasures, United Kingdom; Britse vereniging van register treasurers
(Sub)investment grade	Investment grade is alles tussen AAA en BBB-, alles onder BBB- wordt als subinvestment grade beschouwd. Hoe hoger de rate hoe veiliger het bedrijf wordt geacht. De rate is gekoppeld aan de kans op faillissement
Basel III	Regelgeving van het Basel committee op banktoezicht die als doel heeft bank balansen sterker te maken via het doorvoeren van eisen (bijvoorbeeld kapitaalbuffer).
Bank Payment Obligation (BPO)	Gestandaardiseerde wijze van documentair krediet op basis van handelsdocumenten. BPO is een enabler voor reverse factoring in internationale handel
bps	Basispunten. Gebruikt in de financiële markt voor de het uitdrukking van rentemarges boven een bepaalde referentie rente
BRIC	Brazilië, Rusland, India en China. Verzamelnaam voor snelgroeiende opkomende landen
CAGR	Compound Average Growth Rate. Gemiddelde jaar-op-jaar groeivoet van een investering of prestatie-indicator over een bepaalde periode
CBS	Centraal Bureau voor Statistiek. Instantie waar de verzameling, bewerking en publicatie van de statistieken ten behoeve van overheid, wetenschap en bedrijfsleven zijn gecentraliseerd
Commodity risico	Het risico van fluctuaties in grondstoffenprijzen
Counter trade	Het gedeeltelijk of geheel terug betalen met goederen en/of diensten
Debiteurentermijn	De gemiddelde doorlooptijd van de debiteuren, uitgedrukt in dagen. Gedurende deze periode moet de onderneming over (vreemd) vermogen beschikken om het debiteurensaldo te financieren.
Dispuut risico	Het risico dat er een dispuut over de factuur is terwijl die snel goedgekeurd moet worden (bijvoorbeeld voor een ketenfinancieringsprogramma)
EBA	European Banking Authority. Reguleringsorgaan voor de bank industrie in Europa.
EC	Europese Commissie. Uitvoerend lichaam van de Europese Unie verantwoordelijk voor de wetgeving, implementatie van beslissingen, bewaken van de verdragen en uitvoering van dagelijks beleid
ECB	Europese Centrale Bank. Centrale bank voor de eurozone en verantwoordelijk voor het monetaire beleid

Afkorting	Definitie
EU payment directive	Richtlijn 2011/7/EU van het Europees Parlement en de raad van 16 februari 2011 betreffende bestrijding van betalingsachterstand bij handelstransacties
Factoring	Financieringsmethode waar debiteuren tegen een korting worden verkocht aan een financier
Fa-med	Een initiatief gericht op de zorgsector, waarbij het gehele beheer van de debiteuren uit handen wordt genomen
Fraude risico	Het risico dat de tegenpartij fraudeert
Hypothecaire lening	Het verstrekken van een lening met onderpand (meestal vastgoed)
Junior Debt & Equity	Junior debt is schuld met doorgaans hogere rentevergoeding omdat bij faillissement deze schuldeisers pas, nadat alle overige schuldeisers betaald zijn, geld ontvangen. Equity is het geld van de aandeelhouders, zij krijgen bij faillissement als allerlaatste een vergoeding, daarom is doorgaans het vereiste rendement voor aandelen ook hoger dan voor schuldfinanciering.
Kapitaalbuffer	Het kapitaal wat de bank moet aanhouden voor het uitlenen van geld
Kredietrisico	Investeringsrisico van een verlies dat optreedt als een kredietnemer zijn beloofde betalingen niet na komt of na kan komen. Een andere term voor kredietrisico is debiteurenrisico. De investeringsverliezen kunnen de rente, de hoofdsom, een verminderde kasstroom en gestegen incassokosten betreffen.
KYC	Know your customer. Verplicht antecedentenonderzoek voor banken naar hun klanten
Leasing	Financieringsmethode waarbij direct een lening wordt afgesloten bij de aankoop van vaste activa (bv een machine)
Letter of Credit (Documentary Credit)	Financieringsmethode waarbij de bank van de koper verplicht is om aan de exporteur een bepaald bedrag op een bepaalde datum uit te betalen
Marktrisico	Het risico in fluctuaties in valuta en rentestanden en het risico van fluctuaties in vraag en aanbod van aangeboden/gevraagde producten en diensten
MKB	Midden en Klein Bedrijf; omzet ≤ EUR50 miljoen, balans ≤ EUR 43 miljoen, medewerkers ≤ 250 (EU definitie)
Ongecommiteerde kredietfaciliteit	Faciliteit die onconditioneel opzegbaar is door de financier

Afkorting	Definitie
Opportunity cost of Capital	De opbrengsten die je gehad zou hebben als je het geïnvesteerde kapitaal in een alternatief project had geïnvesteerd
Payment term arbitration	Financieringsmethode die mogelijk wordt gemaakt door verschil in gewenste betalingstermijn van koper met leverancier
PPC	Prompt Payment Code. Code omtrent betaalgedrag in het bedrijfsleven ingevoerd door het Verenigd Koninkrijk in 2008-2013. Publieke oproep en start van 'naming and shaming' mogelijkheid in 2012.
Prestatie risico	Het risico dat de gemaakte afspraken niet (volledig) naar afspraak worden uitgevoerd
Purchase to pay process	Het proces van aankoop tot ontvangst en vervolgens goedkeuring tot betaling. Bij een efficiënt opgezet proces zullen de voordelen voor ketenfinanciering groter zijn
Receivables Securitisation	Financieringsmethode waarbij gebundelde debiteuren worden verkocht aan investeerders. Door de bundeling wordt het algehele risico verminderd
Rekening Courant krediet	Een vorm van kortlopende financiering bij de bank waar tot een bepaald bedrag het bedrijf rood mag staan
Retail Pay	Een initiatief gericht op detailhandel waar betalingen elektronisch gecentraliseerd uitgevoerd worden
Reversed Factoring	Een financieringsinstrument waarbij gefinancierd wordt op de goedkeuring en daarmee afgegeven betaalverplichting van grote onderneming op facturen van hun leveranciers. Ook bekend als supplier finance (leveranciersfinanciering) en Supply Chain Finance
SCF	Supply Chain Finance. Een algemeen begrip omtrent ketenfinanciering. In feite omvat het verschillende financieringsinstrumenten en begrippen, maar wordt veelal gebruikt ter aanduiding van reversed factoring.
Shadow Banking regulations	Regulering door EU opgesteld om te voorkomen dat geldfondsen (money market funds) aan dezelfde risico's worden blootgesteld als banken. (regulering op waardering en liquiditeit van die fondsen)
Supply chain	De toegevoegde waardeketen waarin het bedrijf actief is
Tegenpartij risico	Het risico dat de tegenpartij failliet gaat
Zakelijke kredietverlening	Lening aan het bedrijfsleven ter financiering van bedrijfsmiddelen en exploitatie van ondernemingen



# Interviewlijst



	Omschrijving	Organisatie	Persoon
1	NGO	MKB NL	Rob Wolthuis
2	Bank	Rabobank	W. Slegers
3	Corporate	FrieslandCampina	Dirk van Breen
4	Corporate	Maxeda	Arjan Kaaks
5	Exchange	Flinqer	Reinier Weerman
6	MKB	Stegeman	Erik Dijkstra
7	Private MKB Financing platform	Alpha Commercial Finance	Louis Hofmeier
8	Private MKB Financing platform	Transparent	Kris Wielens
9	MKB	Vlisco	Wiljan vd Brand, Dennis Baljieu
10	Corporate	Philips	Beate Wandachowicz
11	MKB	Mediq	H. Janssen
12	Corporate	Siemens	Godert vd Poel
13	MKB	Luijten	Ronald van Elleswijk
14	Bank	ING	Tjarco Timmermans
15	Italy	Polimi	Luca Gelsomino, Alessandro Perego
16	Switzerland	FHNW, C-FISH ETH	Robert Alard
17	Advisory	TAXend	Georg van Daal
18	Corporate	Bavaria	Sandra van Vooren
19	France	SAY Partners	Herve Hillion

# Interviewlijst (vervolg)



	Omschrijving	Organisatie	Persoon
20	Italy	UNCEFACT, Consultant	Enrico Camerinelli
21	UK	Friendly Technologies	Charles Findlay
22	Switzerland	LOG-HSG	Erik Hofmann
23	Spain	Zaragoza Logistics Center	Spyridon Lekkakos (Carolina Cipress, Alejandro)
24	Netherlands/UK	Involvation/ACT	Martin O Donovan
25	UK	Cranfield	Simon Templar
26	vendor	innopay	Douwe Lycklama
27	NGO	NL vereniging creditmgt	Mannes Westhuis
28	Germany	EBS, Fraunhofer	Michael Henke
29	Exchange	The Receivables Exchange (euronext)	Polde de Minico
30	Universiteit	RUG	J. Wijngaard
31	Europe	Demica / Lindsell Marketing	Paul Lindsell
32	Netherlands	CBS	Ruby de Wilde
33	Netherlands	Intrim Justitia	Madeleine Bosch
34	MKB	adviseur MKB onderneming	Chris Boven
35	Universiteit	RUG	J. Wijngaard
36	Log service provider	Simon Hegele	M. Schimke
37	Corporate	Damco	Marcel Bernards

Slides	Bronnen
38	Asociación Española de Factoring, “Estatísticas”, 2005-2011
10, 11, 39	Association of Corporate Treasurers (ACT), “Supply Chain Finance working group report”, 2010
36	Atradius, Payment Practices Barometer, verschillende rapporten
61	Brief aan Tweede Kamer ‘Onderzoek MKB en Aanbesteden’ d.d. 02-07-2008
	Business Bank Advisory Group, “Overview Paper”
62	Capital Requirements Directive IV (EC), Basel III Framework (Bank of International Settlements), Working document Proposal on regulation for Money Market Funds 4 september 2013 (EC)
7, 45, 50, 51, 60, 61	CBS, “kerncijfers”, 2013
43	CBS, “omzetklasse en ondernemingsgroep” (customized data), 2013
5, 6	Commissie Hoek, “verkenning van MKB financiering”, 2013
	Demica, “The hidden player – Sizing the invoice market”, 2012
	Department for Business, Innovation and Skills, “Boosting finance options for business - Report of industry-led working group on alternative debt markets”, 2012
	Department for Business, Innovation and Skills, “Boosting finance options for business: Government response to the industry taskforce”, 2012
	Department for Business, Innovation and Skills, “SME access to finance schemes”, 2013
36	ECB MIR statistics
	ECB SURVEY, “THE ACCESS TO FINANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE EURO AREA OCTOBER 2012 TO MARCH 2013”, 2013
	EIM, “Financieringsmonitor 2012”, 2012
4, 7	EIM, “Financieringsmonitor 2013-1”, 2013
	Enrico Camerinelli and Charles Bryant, “Supply Chain Finance: are we there yet?”
10, 11, 22	Euro Banking Association, “Supply Chain Finance – EBA European market guide”, 2013

# Literatuurlijst (vervolg)



Slides	Bronnen
	European Central Bank, "Challenges and feasibility of diversifying the financing of EU corporates and SMEs", Presentation, 11.04.2013
	European Central Bank, "Corporate finance and economic activity in the Euro area – structural issues report 2013", 2013
22	Factor Chain international
	GT News Supply Chain Finance survey 2011
	Hofmann, E. & Belin, O., "Supply Chain Finance Solutions", 2011
51	interview Mannes Westhuis BNR 4/11/2013
	International Chamber of Commerce, brochure on BPO, "A Banking Commission Supply Chain Finance project"
	Intrum Justitia, "European payment index 2012", 2013
	Intrum Justitia, "Payment behaviour" (customized data), 2013
	Leora Klapper Development Research Group, The World Bank, "The Role of Factoring for Financing Small and Medium Enterprises"
	Letter Dr. Vince Cable to Secretary of State UK, "Business Bank Advisory Group Recommendations", 2013
56	market invoice
	McKinsey Global Institute, "Unlocking innovation and performance with liquid information", 2013
	Merisa Lee Gimpel, Citi Bank, "Key Payment Strategies for Procure to Pay Optimisation"
	Merisa Lee Gimpel, Merisa Lee Gimpel, Citi Bank, article Treasury Management International (TMI), "Leveraging Strategic Supplier Spend Solutions"
	Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijk relaties, "Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk", 2012
45	Ondernemerschap.nl, "IO-tabel", 2009
45	Ondernemerschap.nl, "Resultatenrekeningen MKB sectoren", 2009
	Panteia, "De rekening betalen, Betalen zakelijke afnemers en overheden hun MKB leveranciers op tijd?", 2012

# Literatuurlijst (vervolg)



Slides	Bronnen
	Panteia, "Leasing en factoring: kansrijke financieringsinstrumenten", 2013
	RBS, "EU payment regulation shake-up could boost supply chain finance in certain countries", 2013
	Rob Wolthuis, "Late Betalingen, effect op MKB", 2012
51	Snellerbetalen.nl, "onderzoek Dun & Bradstreet", 2012
5	Stuurgroep krediet verlening, "krediet verlening aan het MKB", 2013
39	The Smith Institute, "give them some credit! a survey to the barriers to funding the UK's automotive supply chain", 2012
39	SMMT supported by Society of Motor Manufacturers and Traders, "Let's give them some credit"
44	Trading Economics and central banks
54	Aankondiging Ombudsman: <a href="http://www.nationaleombudsman-nieuws.nl/nieuws/2013/ombudsman-onderzoekt-traag-betalende-overheid">http://www.nationaleombudsman-nieuws.nl/nieuws/2013/ombudsman-onderzoekt-traag-betalende-overheid</a>