

MARSH



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Supply Chain Onderzoek

Middle Market

april 2010



Inleiding

In deze turbulente tijden is het managen van de keten van groot belang voor het succes van uw onderneming. Niet alleen aan de verkoopzijde maar ook aan de inkoopzijde. Kennis van onder andere de industrie, de politieke ontwikkelingen, de belangen is cruciaal om te kunnen anticiperen op veranderende verwachtingen van en ontwikkelingen bij uw afnemers en leveranciers.

De wereldwijde economische crisis heeft niet alleen een teruglopende vraag naar producten en diensten door potentiële afnemers veroorzaakt. Ook leveranciers zijn in problemen geraakt door gewijzigde betalingsgewoonten. Dit probleem wordt vooral in het middensegment gevoeld, doordat afnemers langer wachten met betalen en grote leveranciers eerder betaald willen krijgen. Dit heeft ertoe geleid dat organisaties nu nog kritischer kijken naar partijen waarmee zaken wordt gedaan.

Wij als Marsh constateren bij onze klanten een toegenomen besef van 'dreigingen waaraan bedrijven binnen hun supply chain worden blootgesteld. Ook zien we dat supply chain risico's door de verzekeringsmarkt onderkend worden als een terrein om bedrijven te helpen bij het financieel afdekken van zowel materiële als niet-materiële risico's. Huidige supply chains zijn er op ingericht om producten en diensten sneller, beter en goedkoper dan voorheen aan te bieden op uiteenlopende markten. Door een dergelijk focus op efficiency ontstaat in veel gevallen wel een grotere exposure ingeval van een interruptie ergens in de keten.

Maar in hoeverre heeft deze verhoogde status van bewustzijn geresulteerd in daadwerkelijke maatregelen en monitoring van deze risico's? En hoe zijn organisaties voorbereid op mogelijke incidenten binnen hun supply chain?

Om dit te kunnen vaststellen heeft Marsh bij een geselecteerde groep klanten in het middensegment een enquête uitgevaardigd. Tevens willen wij door middel van het voorliggende rapport graag aandacht voor het belang van risicomanagement binnen uw supply chain.

Onderzoek en resultaten

Deze enquête betreft geen uitgebreid wetenschappelijk onderzoek. Het is in principe een weergave van supply chain risico management van bedrijven gemeten in het eerste kwartaal van 2010 op basis van een aantal specifieke vragen. Naar onze mening geven de antwoorden echter wel een interessante indicatie van de perceptie van voorbereiding zoals door de geadresseerden ingevuld.

De enquête is opgebouwd uit in totaal tien vragen waarbij respondenten gevraagd zijn om door middel van de antwoorden "ja", "nee" of "deels" aan te geven in hoeverre het gevraagde van toepassing is op hun eigen organisatie. Tevens is respondenten gevraagd het antwoord toe te lichten.

Deze tien vragen omvatten een aantal relevante deelgebieden vanuit het oogpunt van supply chain risicomanagement. De antwoorden geven per organisatie een indicatie van de status van supply chain risicomanagement en eventuele aandachtsgebieden. Deze indicatie is echter wel gebaseerd op de perceptie van de respondent.

Uiteindelijk is van ruim 35% van de geselecteerde groep een ingevulde enquête retour ontvangen.

Resultaten van de enquête

De resultaten van de enquête zijn onder te verdelen in twee deelgebieden die achtereenvolgens aan bod zullen komen:

- ✓ Inzicht in supply chain risico's
- ✓ Risicomanagement maatregelen


Inzicht in supply chain risico's

Alle respondenten geven aan te weten wie hun essentiële leveranciers zijn, althans voor zover dit binnen hun controle ligt, en wat de gevolgen van risico's voor hun eigen bedrijf kunnen zijn. Hierbij wordt bijvoorbeeld wel aangegeven dat de informatie omtrent de risico's verspreid binnen de organisatie aanwezig is.

De helft van de respondenten geeft aan volledig inzichtelijk te hebben wat hun kritieke supply chains zijn, zowel richting eindafnemers als richting leveranciers van bijvoorbeeld grondstoffen. Waar dit wel heeft plaatsgevonden, rijst overigens de vraag in hoeverre je weet of je volledig bent geweest.

Bij 40% van de organisaties in deze enquête is er deels een systeem aanwezig om de financiële stabiliteit van kritieke leveranciers te monitoren. In veel gevallen vindt er op voorhand of anderszins indien er een aanleiding is een toetsing plaats op basis van rapportages van bijvoorbeeld Dun & Bradstreet.

Voor wat betreft de gevolgen van mogelijke calamiteiten op de productielocaties en distributiecentra van leveranciers, geeft de meerderheid aan dit wel of in ieder geval



deels inzichtelijk te hebben. Ondanks dat dergelijke risico's niet altijd direct inzichtelijk zijn, blijkt wel dat deze risico's worden onderkend. Zo wordt er binnen de kaders van continuïteitsplanning bijvoorbeeld gekeken naar alternatieven voor productie.

In veel gevallen is er geen duidelijkheid over in hoeverre kritieke leveranciers continuïteitsplannen hebben opgesteld. Enkele respondenten geven aan dat de inventarisatie een lopend proces is, dat de aandacht van het management heeft. Een van de respondenten geeft ook aan dat kritieke leveranciers gevraagd kunnen worden om documentatie te overleggen die kan aantonen dat ze voorbereid zijn.

Risicomanagement maatregelen

Slechts 30% van de respondenten geeft aan daadwerkelijk risico management processen opgenomen te hebben in hun supply chain activiteiten. De helft die heeft aangegeven dit deels te doen worden diverse initiatieven genoemd die wel plaatsvinden. Hierbij wordt onder andere verwezen naar continuïteitsplanning en raakvlakken met kwaliteitsmanagement. Als redenen om dit slechts beperkt te doen worden ook de aanwezigheid van een centraal risicomanagement programma zijn of de uitbesteding van een deel van de supply chain activiteiten genoemd.

De helft van de respondenten geeft aan dat supply chain risicomanagement op enige wijze geïntegreerd is in een bredere risicomanagement aanpak. Hierbij geeft slechts 20% aan dit volledig te hebben geïntegreerd, waar 30% aangeeft dit deels te hebben gedaan, bijvoorbeeld als onderdeel van procedures voor kwaliteit en productveiligheid of als separaat item, echter zonder de link naar een bredere aanpak.

Bij een beperkt deel van de respondenten worden incidenten binnen de keten daadwerkelijk geregistreerd. Bedrijven die dit niet of deels doe geven aan dat dit geen werkbare situatie is voor hun organisatie of dat vertrouwd wordt op de aanwezige procedures in het kader van inkoop. Wel worden incidenten ad hoc besproken binnen het management team als daar een concrete aanleiding voor is.

Tevens blijkt dat het supply chain management team in slechts 20% van de gevallen enige training heeft ontvangen met betrekking tot risicomanagement. Wel geeft 60% van de respondenten aan dat risicomanagement op enig moment besproken wordt met leveranciers, maar dat het minder aandacht heeft dan overige leveringsvoorwaarden. Waar het wel ter sprake komt, is dit vaak niet vanuit het oogpunt van calamiteiten, maar vanuit normale leveringsbetrouwbaarheid.

Interpretatie en conclusies


Uit deze enquête blijkt in eerste instantie de overgrote meerderheid van de respondenten inzicht heeft in de kritieke leveranciers van hun bedrijf en de mogelijke gevolgen van hun risico's.. Dit is een essentiële eerste stap binnen supply chain risico management. Hier dient ook een koppeling plaats te vinden met de voor het bedrijf zelf meest kritieke producten en diensten, en de activiteiten die hierin resulteren.

Waar de kritieke leveranciers inzichtelijk zijn, is er niet in alle gevallen een goed beeld bij de wijze waarop deze leveranciers met risicomanagement omgaan. Risicomanagement staat soms wel op de agenda bij besprekingen met leveranciers, maar heeft vaak niet de prioriteit als andere inkoopvoorwaarden en procedures. Aangezien de keuze voor leveranciers in veruit de meeste gevallen niet gebaseerd zal zijn op risico management drijfveren en er in sommige gevallen simpelweg geen interessante alternatieven aanwezig zijn, is het wel belangrijk om stil te staan bij mogelijke risico's. Indien risico's werkelijkheid worden heeft dit een grote impact voor beide partijen, afnemer en leverancier,

Mede hierom is het ook goed om risicomanagement mee te nemen in inkoopbeleid- en procedures. Daar waar is gebleken dat het supply chain team niet altijd getraind is in risicomanagement, hoeft dit ook geen formeel karakter te krijgen. Het is echter wel van belang dat supply chain team helder op het netvlies heeft wat de impact voor het gehele bedrijf kan zijn als gevolg van incidenten in de supply chain. Samen met de direct verantwoordelijke voor risicomanagement kan vervolgens gekeken worden naar maatregelen binnen inkoop, transport en opslag om risico's inzichtelijk te maken en waar mogelijk te beperken.

Essentieel is om een goede balans te vinden tussen financiële targets en risico's binnen de supply chain. Bedrijven dienen ervoor te waken dat deze balans niet te veel verstoord wordt door enerzijds kostenreducties die zijn ingegeven door de crisis. Anderzijds dient ook bij het aantrekken van de markt deze afweging steeds meegenomen te worden. Tevens is van groot belang dat duidelijk is afgebakend wat verantwoordelijkheden zijn voor de verschillende stappen en relaties in het proces.

De verantwoordelijkheid voor risicomanagement blijkt bij veel bedrijven nog steeds verdeeld over meerdere disciplines, wat bij beperkte communicatie ertoe kan leiden dat risico's over het hoofd worden gezien of dat niet de juiste drijfveren worden nagevolgd. Juist op dit vlak is het van belang dat er een integrale risicomanagement aanpak is, waarbinnen supply chain risico's ondervangen worden. Zo zijn er vanuit kwaliteitsmanagement vaak ook al duidelijke procedures opgesteld, waarop eenvoudig voortgeborduurd kan worden. De precieze vorm waarin dit moet plaatsvinden zal wel toegespitst moeten worden op voor uw bedrijf passende manier van Werken.



Omdat het niet altijd mogelijk of wenselijk zal zijn om risico's binnen de supply chain uit te sluiten kunnen de volgende stappen in ogenschouw te nemen:

- ✓ Breng uw supply chain met kritieke afhankelijkheden in beeld
- ✓ Voer een risico analyse uit binnen uw supply chain
- ✓ Prioriteer risico's en bepaal in hoeverre deze beperkt kunnen worden, door:
 - ✓ Afspraken met leveranciers
 - ✓ Heldere inkoop & kwaliteitsprocedures
 - ✓ Zoeken van alternatieve leveranciers
 - ✓ Verzekering (bedrijfsschade limieten en non-materiële oorzaken)
 - ✓ Opstellen van continuïteitsplannen

Wat kan Marsh voor uw bedrijf betekenen

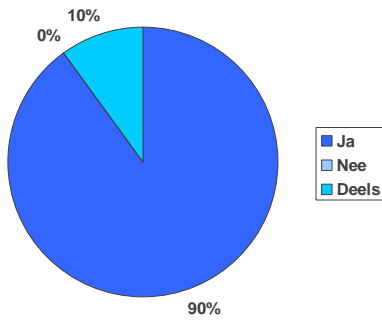
In Nederland heeft Marsh een voorname positie op het vlak van risico-advisering en verzekeringen. Via onze dochter Marsh Risk Consulting ondersteunen wij organisaties bij het implementeren van risicomanagement systemen en maatregelen. Voor beiden geldt dat wij werken binnen een internationaal netwerk van professionals, wat het mogelijk maakt om eenvoudig kennis te delen over benchmark gegevens die voor uw bedrijf relevant kunnen zijn.

Op het vlak van het treffen van voorbereidingen en maatregelen in het kader van supply chain risico management kunnen wij u op de onderstaande vlakken desgewenst ondersteuning bieden:

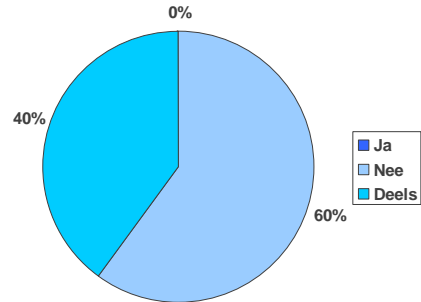
- ✓ Analyseren van risico's in de supply
- ✓ Zoeken van een passende verzekeringsoplossing
- ✓ Opstellen van continuïteit- en recallplannen

Overzicht van antwoorden

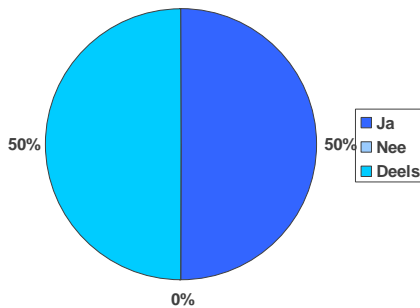
Weet u wie uw essentiële leveranciers zijn en hoe hun risico's gevolgen kunnen hebben ten aanzien van uw bedrijf?



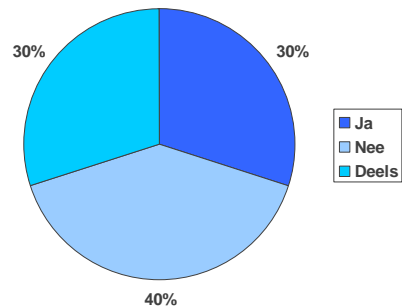
Heeft u een systeem voor het periodiek monitoren van de financiële stabiliteit van uw kritieke leveranciers?



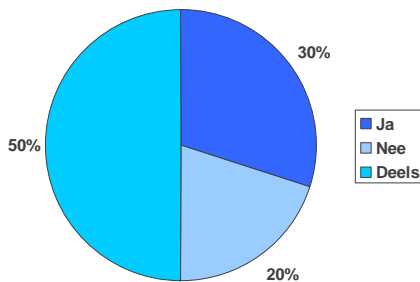
Heeft u volledig in kaart gebracht wat uw kritieke supply chains zijn, zowel richting de eindklant als richting de leveranciers van grondstoffen?



Heeft u inzicht in de mogelijke gevolgen van calamiteiten (zoals brand, aardbeving, maar ook niet-materiële incidenten als de economische crisis) voor de productielocaties en distributiecentra van uw meest kritieke leveranciers?

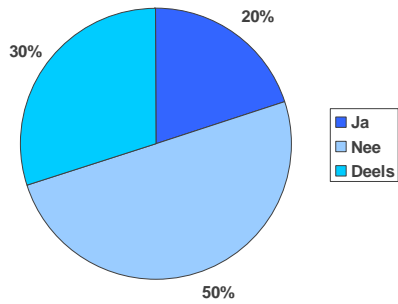


Heeft u risico management processen opgenomen in uw supply chain management activiteiten?

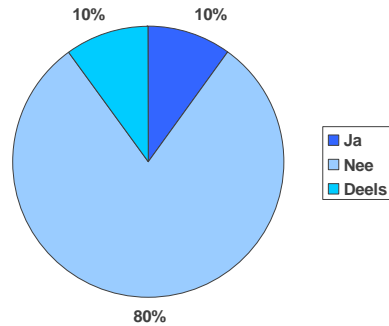




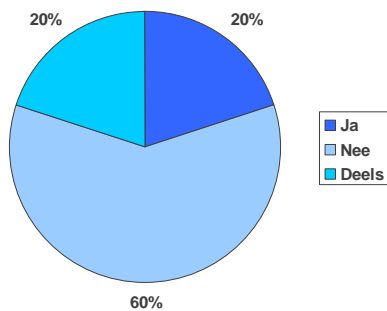
Is supply chain risico management geïntegreerd in uw bredere risico management aanpak?



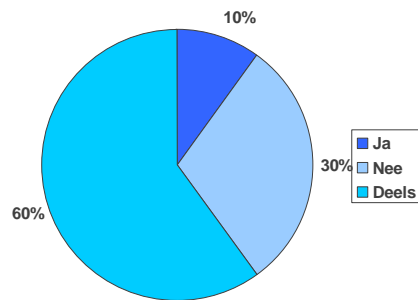
Heeft u uw supply chain management team getraind met betrekking tot risico's?



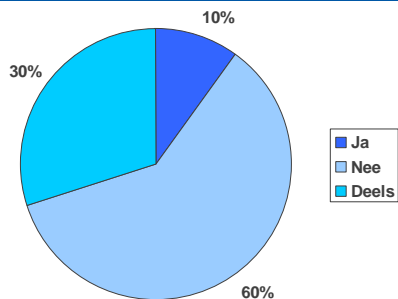
Registreert u de gegevens rondom incidenten in de keten en de acties die u heeft geïmplementeerd om toekomstige incidenten te voorkomen?



Staat risicomanagement tijdens besprekingen met leveranciers op de agenda?



Hebben uw meest kritieke leveranciers continuïteitsplannen opgesteld die zijn getest?





Contactgegevens

Over Marsh

Marsh is wereldwijd marktleider als het gaat om diensten die gericht zijn op verzekeringen en risicomanagement, telt 24.000 medewerkers, verstrekt advies en plaatst en beheert verzekeringen voor klanten in meer dan 100 landen. Marsh is een onderdeel van Marsh & McLennan Companies (MMC), een wereldwijd opererende onderneming met circa 54.000 medewerkers en een jaaromzet van circa \$11 miljard.

Interessante links

www.marsh.nl

<http://global.marsh.com/risk/supply/>

Contactgegevens

Bas van Vliet, Senior Consultant, Marsh Risk Consulting

010 – 40 60 344 - bas.vanvliet@marsh.com

MARSH



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Supply Chain Onderzoek
Middle Market
april 2010

Marsh Nederland
Postbus 232
3000 AE Rotterdam

© Alle rechten voorbehouden Marsh B.V.
www.marsh.nl