

# Voorkomen is beter dan verzekeren

## Groeiende complexiteit supply chain vergroot noodzaak preventie

Veel 'traditionele' risico's in de supply chain zijn te verzekeren. Maar vooral door toegenomen onderlinge afhankelijkheid in de keten en groeiende complexiteit is het verzekeren van die risico's maar een deel van de noodzakelijke maatregelen. Zo efficiënt mogelijk verzekeren blijft essentieel voor risicobeheersing, maar risicomangement en een goede voorbereiding worden steeds belangrijker.

Door Marco van der Hoeven

**V**erzekeren heeft alles te maken met het afdekken van de financiële gevolgen van risico's in de supply chain. Dat zijn er veel, en het worden er steeds meer. Onderzoekers van Möbius Consulting en de Vlerick Leuven Gent Management School hebben een uitgebreide definitie van dergelijke risico's. In de eerste plaats is het *waarschijnlijk* dat een schadelijke gebeurtenis zich kan voordoen. Die gebeurtenis is uitzonderlijk in vergelijking met de dagelijkse gang van zaken. Schadelijke gebeurtenissen kunnen zich *op ieder moment en op iedere plaats* in de supply chain voordoen, en hebben direct een *negatief effect* op de supply chain. Als gevolg hiervan wordt het resultaat van de volledige business *negatief geraakt*.

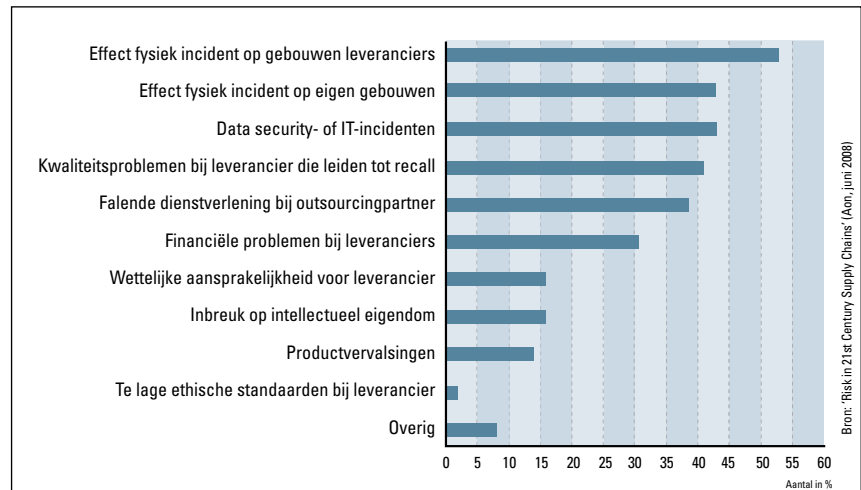
Een van de bedrijven die zich bezighoudt met het aanpakken van risico's in de supply chain is Aon, de grootste verzekeringsmakelaar ter wereld. Het begint allemaal met het inzichtelijk maken van de mogelijke schadelijke gebeurtenissen:

'Verzekeren is maatwerk. Dat maakt het zo belangrijk om de supply chain inzichtelijk te krijgen, en goed te weten wat je hebt uitbesteed en wat daarbij de risico's zijn. Op basis van die afhankelijkheden kun je de financiële gevolgschade bepa-

len', aldus Rob Lamens, broking director Property & business interruption-verzekeringen bij Aon.

'Uit recent onderzoek van Aon is gebleken dat 45 procent van de bedrijven onvoldoende op de hoogte is van hun supply chain-risico's. Verder beseft 33 procent vaak niet goed welke risico's ze lopen wanneer ze een nieuwe leverancier binnenhalen. Daar zou meer aandacht voor kunnen zijn.' Iwan Drost, managing consultant bij Aon Global's Risk Consulting: 'Goed vormgegeven risicomangement gaat over *alle* onderdelen van de supply chain heen. Maar veel

### GROOTSTE BEDREIGINGEN SUPPLY CHAIN





## Een onderbelicht aspect bij het verzekeren van risico's in een complexe supply chain is het zogenoemde cumulatierisico ◀

ten. En naarmate meer processen worden uitbesteed, worden ook de eisen op verzekeringsgebied aan de leveranciers van die diensten hoger, zodat de continuïteit van bijvoorbeeld IT, dataverkeer en telecommunicatie gegarandeerd blijft. In het geval van haperende IT is echter een gegarandeerde uitwijkfaciliteit zeker zo belangrijk als een verzekering voor gevolgschade.

Bij de risico's in de supply chain die uiteindelijk verzekerd worden is het belangrijk om de actualiteit van de polisvoorwaarden in de gaten te houden. Kick Kraan: 'Bij een bedrijfsschadeverzekering loop je vaak tegen een aantal heel praktische zaken aan. Een van die dingen is bijvoorbeeld de uitkeringstermijn van de bedrijfsschadeverzekering. Door de marktwerking kunnen grondstoffen soms in een jaar tijd tachtig tot negentig procent in prijs stijgen, dus moeten verzekeringen die de aanschaf hiervan dekken regelmatig worden herzien.

'Ook wordt de herbouwtijd van een afgebrande locatie, zoals een distributiecentrum, in de regel op negen maanden gezet. Het is echter steeds moeilijker om snel een aannemer te vinden, terwijl je ook nog met een langlopend vergunningstraject te maken hebt. De kans dat je langer dan die negen maanden bezig bent met de herbouw is dus groot. Je moet die uitkeringstermijn in de polis daarom goed in de gaten houden. Die termijn wordt vastgesteld op het hoofd risico, dat is je eigen risico. Maar wanneer je daarin vergeet de bijzonderheden van je leveranciers mee te nemen, die een veel langere uitkeringstermijn kunnen hebben, dan zit je met een gat in je dekking. Deze risico's moet je in de beginfase identificeren op basis van de marktontwikkelingen. Daarom moeten verzekeringen hoog op de agenda blijven staan van het management. Verzekeren is een continu proces.'

### Geen discussie

Een van de schakels in de supply chain van elektronica is het verdeelcentrum van Samsung Logistics Electronics Europe in Zuid-Nederland en Slowakije. Marjolein



Rimmert van Luyn, general manager van Hitachi.



Marjolein Burgers, manager Customer Care & Insurance bij Samsung.

Burgers is daar verantwoordelijk voor de afdeling Customer Care, waar ook de verzekering onder valt. Vanuit de verschillende fabrieken van Samsung komen de producten aan in deze verdeelcentra, vanwaar ze worden gedistribueerd naar de klanten in Europa. Volgens Marjolein Burgers liggen de grootste risico's voor dit deel van Samsung bij het transport, waarbij het vooral gaat om beschadiging en diefstal.

'Die risico's proberen we in de eerste plaats af te dekken met preventie. Vooral diefstalpreventie is voor ons een belangrijk aandachtspunt, we hebben te maken met diefstalgevoelige producten.' Een securitymanager is permanent actief met het perfectioneren van de procedures. En als het toch misgaat zijn de financiële gevolgen afgedekt door middel van een verzekeringspolis.

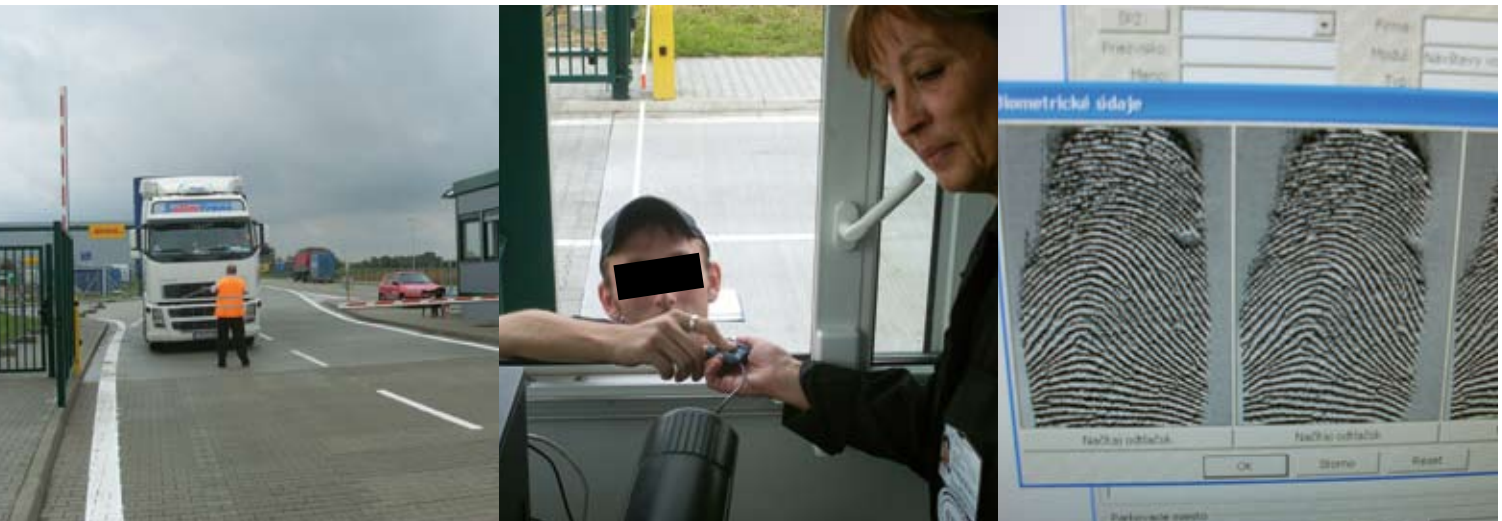
Burgers: 'We hebben gekozen voor een zogenoemde Marine Cargo-verzekering, een brede all risk-dekking voor de supply chain. Die dekt vrijwel alles wat er onderweg kan gebeuren. Alleen schade door terrorisme heeft een lagere dekking, maar voor de rest is alles honderd procent gedekt. We hebben daarbij bovendien gekozen voor een aanvullende

clausule waarmee we in staat zijn om een snelle vervanging van de gestolen of beschadigde goederen te krijgen. De kosten die ermee gemoeid zijn om vervangende goederen snel geleverd te krijgen, zijn daarmee volledig afgedekt. Zo kunnen we onze klanten snel alsnog de goederen leveren, zij zijn niet geïnteresseerd in de financiële kant van de dekking, zij willen gewoon snel het product.'

De keuze voor Marine Cargo is door Samsung bewust gemaakt: 'Er zijn veel soorten verzekeringen. Wij hebben gekozen voor Marine Cargo in plaats van een aparte transport- of opslagverzekering, omdat de dekking breder is. Zo heb je in grensgevallen geen discussie of iets valt onder de transportverzekering of de opslagverzekering. Ook goederen die tijdelijk zijn opgeslagen voor de doorvoer zijn bijvoorbeeld opgenomen. Dat valt buiten een transportverzekering.'

Samsung Logistics heeft geen business interruption-verzekering. 'Dat hebben we bewust niet gedaan. Het gaat om tijdelijke voorzieningen of personeel, die we desnoods zelf ook wel kunnen regelen. Verzekeren is een risicoafdekking waarbij je de schade uiteindelijk op korte of langere termijn altijd zelf betaalt. Bij

## ► 'Goed vormgegeven risicomangement gaat over *alle* onderdelen van de supply chain heen'



Veiligheidsmaatregelen aan de poort bij het dc van Samsung in Slowakije.

ons ligt het risico bij de producten, en voor 99 procent heeft dat met diefstal te maken. We zitten met onze fabrieken ondermeer in Oost-Europa, wat op het gebied van diefstal een risicogebied is. Beschadiging hebben we eigenlijk alleen als de vrachtwagen een groot ongeluk krijgt.'

Fabrikant van tuinmeubelen Hartman heeft drie jaar geleden een beroep moeten doen op de bedrijfsverzekering toen het dak van het distributiecentrum in Enschede instortte onder het gewicht van sneeuw. 'De schade was aanzienlijk, maar gelukkig werd die volledig gedekt door de verzekering', aldus Henri Brookhuis, logistiek manager bij Hartman.

Het instorten van het dak van een distributiecentrum is niet een veel voorkomend risico. De zaken die wel vaker voor kunnen komen in de supply chain probeert Hartman in eerste instantie door preventieve maatregelen te voorkomen. Brookhuis: 'We hebben niet of nauwelijks problemen met schades. Dat komt doordat we zoveel mogelijk rechtstreeks vanaf de leveranciers naar onze klanten leveren. We proberen zoveel mogelijk tussenstations te vermijden. Bovendien hebben we in het buitenland al een forse kwaliteitscontrole, en zijn onze eigen mensen altijd bij het laden van de containers aanwezig. Dat leidt tot nauwkeurig laden, en een hoge kwaliteit van de bela-

ding. De goederen die wel in onze magazijnen komen, worden door deskundig personeel gelost. Zo hebben we veel risico's in het proces al afgedekt.' Voor de zaken die toch mis kunnen gaan heeft Hartman een transportpolis. 'We doen bovendien zaken met gecertificeerde vervoerders die aansprakelijk zijn voor de goederen die zij vervoeren. Daarnaast zijn onze magazijnen verzekerd met een normale polis.'

### Professionaliseren

Het kan echter lonend zijn die standaardpolis te vervangen door maatwerk. Zo heeft elektronicafabrikant Hitachi in de supply chain op dit moment nog de normale transport- en opslagpolissen, maar volgens general manager Rimmert van Luyn worden die in de nabije toekomst vervangen door een meer op maat gemaakte verzekering. 'We zijn op dit moment bezig om de kwaliteit van de hele supply chain goed in kaart te brengen. Daar horen ook de risico's bij. Wanneer je de supply chain transparant hebt, kun je weer met je verzekeraar aan de tafel gaan zitten om daar je polis op af te stemmen.' Ook de verantwoordelijkheid voor leveringen aan klanten, waarin door pickfouten schade zou kunnen ontstaan, is onderdeel van die analyse. 'We zijn op dit moment goed aan het nadenken hoe je daar het beste mee kunt omgaan.'

Ook voor Hitachi blijft voorkomen van mogelijke schade het belangrijkste. Onderdeel van die kwaliteitsverbetering in de supply chain zijn bijvoorbeeld de AEO en CT-Path-trajecten, certificeringen in respectievelijk Europees en Amerikaans verband die erop gericht zijn om terrorisme zoveel mogelijk te voorkomen, en de veiligheid van de operaties zoveel mogelijk te waarborgen. Bijkomend voordeel daarvan is dat niet alleen materiële en financiële schade wordt voorkomen, maar dat ook de internationale doorvoer sneller en soepeler verloopt. 'Zo proberen we de veiligheid zoveel mogelijk te vergroten, daar besteden we veel aandacht aan.'

'Daarnaast willen we onze supply chain financieel zo goed mogelijk inkaderen, en zaken als diefstal terugbrengen. We kijken steeds meer naar de totale supply chain in plaats van de losse onderdelen. En ook met de verzekeringen kunnen we daarin nog verder professionaliseren. We hebben nu de traditionele verzekeringen voor zaken als transport en opslag. Maar je krijgt met steeds meer risico's te maken. Naarmate je meer lean werkt moet je daar ook in je risicomangement, inclusief de verzekeringen, op inspelen. Wanneer je de supply chain goed in kaart hebt gebracht, heb je ook een betere onderhandelingspositie met je verzekeraar.' <<