



CHUBB®

Widmo zakłóceń

Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw
- niezbędna wiedza

Część druga

Współautorzy



Sivakumaran Divakaran

Head of Transportation Risk Management
Chubb Asia-Pacific



Peter Kelderman

Marine Risk Management Leader
Chubb Europe



Xavier Pazmino

Regional VP Marine
Chubb Latin America



John Venneman

Marine Risk Management Specialist
Chubb North America



Dama DeAnne Julius (DCMG, CBE)

Ekonomistka specjalizująca się w ekonomii międzynarodowej
oraz członkini-założycielka Komitetu Polityki Pieniężnej Banku
Anglii



Nick Wildgoose

Dyrektor Generalny Supplien Consulting i Członek Zarządu Rady
ds. zarządzania ryzykiem łańcucha dostaw

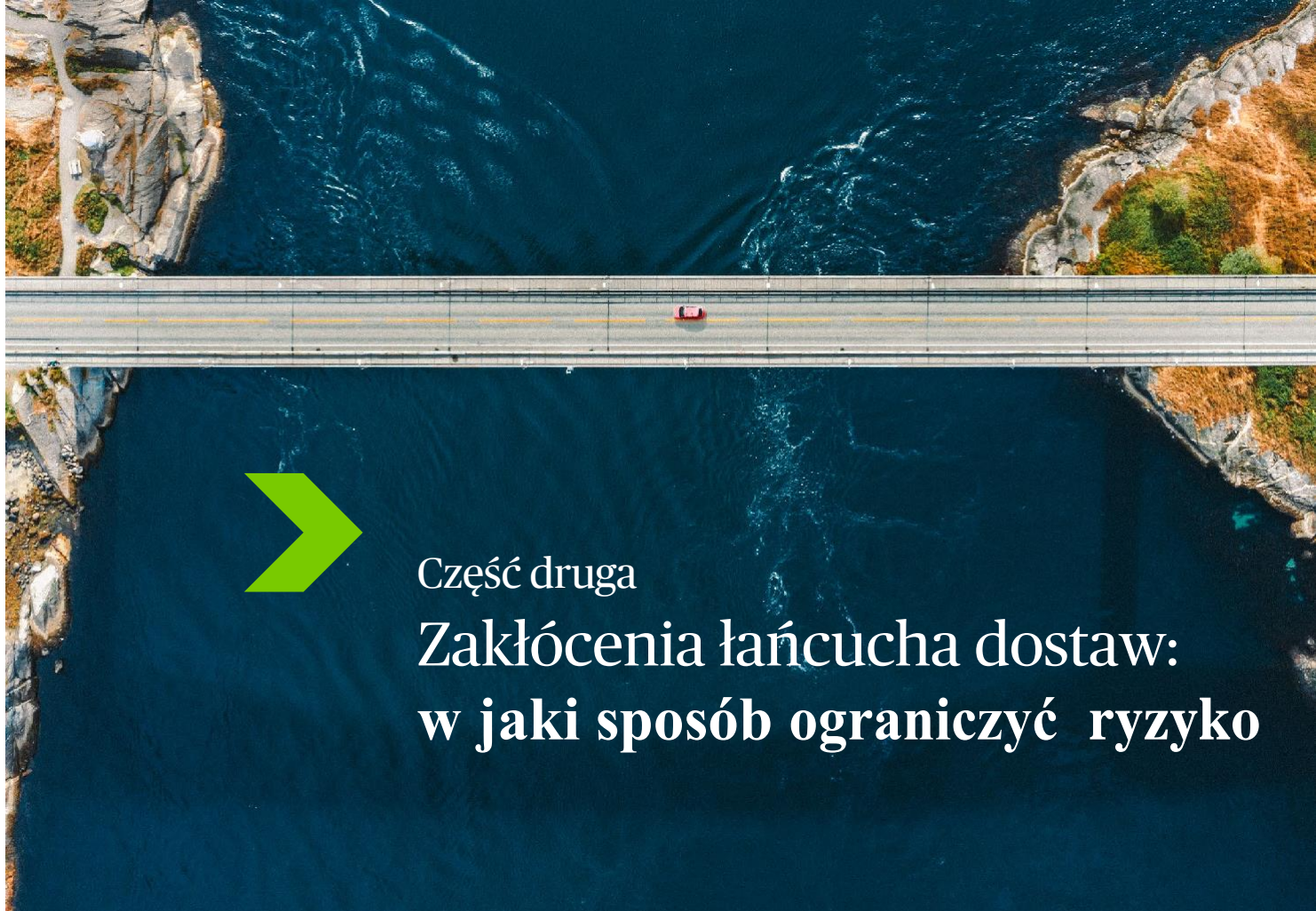




Wprowadzenie



W drugiej części z naszego cyklu raportów przeanalizowaliśmy, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą uzyskać przewagę w niestabilnym otoczeniu globalnym, wzmacniając wytrzymałość swoich łańcuchów dostaw poprzez odpowiednie zarządzanie ryzykiem. Wraz z wkroczeniem gospodarki światowej w nową erę, której siłą napędową przestaje być globalizacja, przedsiębiorstwa powinny być przygotowane w jak największym stopniu na to, co nieznane. Zaprezentowane rozwiązania pomogą osobom odpowiedzialnym za zarządzanie ryzykiem i łańcuchem dostaw na podejmowanie odpowiednich działań.



Część druga

Zakłócenia łańcucha dostaw: w jaki sposób ograniczyć ryzyko

“

„To, czego przedsiębiorstwo nie wie o swoim łańcuchu dostaw, może mu zaszkodzić”.

Nick Wildgoose

Dyrektor generalny Supplien Consulting oraz Członek Zarządu Rady ds. zarządzania ryzykiem łańcucha dostaw

Zrozumienie, gdzie leży ryzyko

Łańcuchy dostaw mają rozbudowaną, wielowarstwową strukturę i są unikalne dla poszczególnych przedsiębiorstw. Ze względu na setki, a często nawet i tysiące powiązań, są one wyjątkowo ciężkie do monitorowania i pełnienia nad nimi kompleksowego nadzoru. Jednak jak przestrzega Nick Wildgoose, ekspert od łańcucha dostaw, który doradza wiodącym firmom na rynku: „To, czego nie wiesz o swoim łańcuchu dostaw, może Ci zaszkodzić”.

Dysponowanie szczegółową wiedzą na temat własnej sieci łańcucha dostaw oraz identyfikacja źródeł wszelkiego rodzaju zagrożeń, stanowi fundament dla tworzenia skutecznych strategii w zakresie zarządzania ryzykiem. Może to być kosztowny i czasochłonny proces, który obejmuje mapowanie całego cyklu łańcucha dostaw oraz wszystkich procesów biznesowych zaangażowanych w pozyskiwanie, opracowywanie, wytwarzanie i dostarczanie produktów. Dlatego, aby zabezpieczyć swoją działalność przedsiębiorstwo musi przede wszystkim zrozumieć, co powoduje, że jest ono narażone na ryzyko. Wszystkie przedsiębiorstwa powinny opracować awaryjny plan ciągłości działania (BCP) o charakterze kompleksowym, który umożliwi szybką adaptację do zmian oraz wdrożenie alternatywnych rozwiązań w celu zminimalizowania przestojów i strat operacyjnych.

Xavier Pazmino, regionalny wiceprezes działu Marine (Chubb Latin America), radzi przedsiębiorstwom, aby skoncentrowały się na strategiach długoterminowych a nie wyłącznie

na zarządzaniu ryzykiem bezpośrednim, czyli o charakterze nagłym”.

Przedsiębiorstwa muszą rozważyć zalety i wady dostaw typu *just in-time* (JIT) w odniesieniu do *just-in-case* (JIC), a także takie strategie jak *reshoring* i *nearshoring*” - mówi. Kluczowe jest przy tym strategiczne planowanie, które skłania przedsiębiorstwa do „wewnętrznego rozwoju kultury odporności”.

Przykładem tego, jak przedsiębiorstwa mogą zmienić własny kierunek rozwoju, są inwestycje w tworzenie dodatkowych powierzchni magazynowych i powrót do produkcji lokalnej określonych wyrobów. Według Statista, w samej Ameryce rynek nowych powierzchni magazynowych w sektorze prywatnym wzrósł o ponad 7 miliardów dolarów w 2021 roku. Mimo że koszty tworzenia nowych powierzchni magazynowych są wysokie, to ich celem jest skrócenie i usprawnienie łańcuchów dostaw. „Wzrost powierzchni magazynowych ma zagwarantować realizację zobowiązań w zakresie realizacji dostaw” - twierdzi Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader (Chubb Europe).

Nie ma możliwości, aby BCP był w stanie uwzględnić i przewidzieć wszystkie rodzaje zagrożeń, to przedsiębiorstwa mogą w znacznym stopniu zminimalizować ekspozycję na ryzyko, jeżeli będą w stanie odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Czy został opracowany plan awaryjny?
- Przez jaki okres przedsiębiorstwo może sobie poradzić bez dostawy kluczowych produktów/części składowych?
- Ile wzajemnych powiązań funkcjonuje w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa i jaki jest jego zasięg geograficzny?

Zakłócenia łańcucha dostaw: w jaki sposób ograniczyć ryzyko



“

„Należy zapytać dostawcę o rezerw zasobów w jego systemie, aby móc utrzymać ciągłość działania w razie zajścia nieprzewidzianych okoliczności.”

John Venneman

Marine Risk Management Specialist
Chubb North America

- Czy obecni dostawcy przedsiębiorstwa mają wolne moce produkcyjne w innych zakładach?
- Czy zapewniono już alternatywne rozwiązania umożliwiające złagodzenie skutków przerw w działalności?
- Czy Twoi dostawcy mają siedziby na obszarach zagrożonych katastrofami naturalnymi?
- Czy przedsiębiorstwo przeprowadza okresowe kontrole w lokalizacjach zawierających elementy kluczowe?
- Czy komponenty/produkty, które pozyskujesz były kiedykolwiek przedmiotem globalnego deficytu?
- Czy działalność przedsiębiorstwa jest uzależniona od dostępności niektórych kluczowych surowców, takich jak lit lub pierwiastki ziem rzadkich?

Wszystkie łańcuchy dostaw muszą być tak silne, aby móc w odpowiedni sposób zareagować na awarie pojawiające się w ich najsłabszym punkcie, zwłaszcza jeżeli są one wielopoziomowe i każdy dostawca jest z osobna narażony na różne rodzaje ryzyk i zagrożeń. Niezwykle istotną rolę odgrywa świadomość przedsiębiorstw, o tym kto zapewnia zaopatrzenie dla ich bezpośrednich dostawców, co pozwoli im ograniczyć do minimum związaną z tym ekspozycję na ryzyko - apeluje Wildgoose.

Z jego obserwacji i doświadczenia wynika, że przyczyną aż 40-50% zakłóceń w łańcuchu dostaw nie stanowią problemy z wiodącymi dostawcami, ponieważ są oni stale nadzorowani, lecz błędy popełniane przez dostawców znajdujących się na dalszych etapach tego procesu.

Według Wildgoose'a biorąc pod uwagę, że dla wielu przedsiębiorstw jedynie około 20% ze wszystkich produktów generuje 80% łącznego dochodu rocznego, stworzenie kompleksowego obrazu całego, wielopoziomowego łańcucha dostaw może być postrzegane jako niemożliwe. "Przedsiębiorstwa uznają, że nie zdołają sobie z tym wszystkim poradzić" - tłumaczy. " Z tego względu należy rozpocząć od identyfikacji swojego najbardziej dochodowego produktu lub usługi i poszukać sposobów jego zabezpieczenia z perspektywy uzyskiwanych przychodów i poziomu rentowności.

Wiedza o lokalnych warunkach

W przypadku łańcuchów dostaw rozproszonych w różnych lokalizacjach, przy zaistnieniu pewnych trudnych do przewidzenia zdarzeń może dojść do zagrożenia całej sieci jego połączeń. Z tego względu, współpraca z zewnętrznymi partnerami dysponującymi wiedzą na temat lokalnych uwarunkowań poszczególnych regionów umożliwi przedsiębiorstwom szybkie i sprawne reagowanie na potencjalne przerwy w działalności oraz sytuacje kryzysowe.

„Zawsze spotykamy się z Klientami i dyskutujemy na temat źródeł ryzyka z uwzględnieniem specyfiki danej lokalizacji i regionu” - mówi Sivakumaran Divakaran (Head of Transportation Risk Management, Chubb Asia-Pacific).

„Jeżeli możemy skorzystać z lokalnej wiedzy, która pomoże w przypadku wystąpienia określonych lub potencjalnych problemów, zapewnią to naszym Klientom dokładniejszy obraz obszarów ryzyka występujących na każdym etapie funkcjonowania ich łańcucha dostaw.”

Jak zauważa John Venneman: „Niemniej jednak, te problemy mogą powstawać niezwykle szybko i nie zawsze mamy wystarczająco dużo czasu na znalezienie rozwiązania - konieczne jest jego poznanie”.

Jednym z wielu przykładów, w których znajomość specyfiki warunków lokalnych Chubb okazała się bezcenna, było przeprowadzenie bezpiecznego przeładunku i składowania dużych, cennych maszyn dostarczanych do USA. Ładunek ten miał przybyć do portu w rejonie City Docks w Houston, jednakże z powodu deficytu pracowników w miejscu docelowym miało to być utrudnione. „Ponadto na około dziesięć dni przed planowanym przybyciem zapowiadano przejście huraganu i jeżeli te maszyny zostałyby uszkodzone doszłoby do ogromnych strat finansowych, a ich ponowne wyprodukowanie nie byłoby możliwe” - wyjaśnia Venneman.

Venneman zidentyfikował, że magazyny, w których Chubb normalnie planowałby umieścić ładunek w celu zabezpieczenia go przed gwałtownymi sztormami, zostały już wypełnione po brzegi.

Powiadomiono o tym klienta, a Chubb w współpracy z lokalnymi rzeczoznawcami znalazł zastępcze, odporne na warunki atmosferyczne miejsce, w którym ładunek mógłby być bezpiecznie przechowywany w oczekiwaniu na statek. „Na terenie Houston nie było wystarczająco dużych obiektów, które mogłyby przyjąć rozmiary naszego ładunku, dlatego znaleźliśmy wystarczająco duży plac, aby móc umieścić maszyny na przyczepie” - wyjaśnia. „Następnie zbudowaliśmy wokół maszyny fortecę z dużych drewnianych mat dźwigowych, aby ochronić ją przed unoszącymi się w powietrzu odłamkami, na wypadek gdyby zbliżający się huragan wszedł w kontakt z ładunkiem”.

A następnie dodaje: „Aby tego dokonać współpracowaliśmy z Klientem, a dzięki naszej znajomości warunków lokalnych mogliśmy podjąć działania w krótkim czasie. Jeżeli by tak się nie stało, to skutkiem tego mogłoby być powstanie szkody wartej około 200 milionów dolarów.”

Chociaż wspomniane wyzwania udało się rozwiązać za pośrednictwem lokalnego działu Chubb Transportation Risk Management (TRM) w USA, to ten przykład dotyczył klienta europejskiego - co podkreśla siłę międzynarodowej działalności sieci TRM Chubb.

Najważniejsze wnioski niezbędne do właściwego zarządzania ryzykiem

Ekspert ds. łańcucha dostaw Nick Wildgoose, będący również wcześniej Dyrektorem Finansowym i Dyrektorem ds. Zakupów, pracuje w branży związanej z obsługą łańcuchów dostaw od czternastu lat. Poniżej przedstawiamy jego główne wskazówki dotyczące tworzenia solidnych ram zarządzania ryzykiem:



Priorytetowe traktowanie zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla

Należy uzyskać odpowiednie upoważnienie i uzasadnienie biznesowe pochodzące od kierownictwa. Można sporządzić modele zwrotu z inwestycji w odniesieniu do ryzyk występujących w łańcuchu dostaw, w których zostanie uwzględniona efektywność w zakresie zrozumienia wszystkich danych dotyczących ryzyka, które należy zgromadzić, ale także metod służących do uniknięcia lub ograniczenia czynników powodujących zakłócenia. Ten aspekt jest przedmiotem zainteresowania niemal każdego dyrektora zarządzającego, ale czy cele, założenia i ograniczenia strategii utrzymania stabilności działalności przedsiębiorstwa zostały zatwierdzone przez zarząd i najwyższe kierownictwo?



Powołanie zespołu zarządzania ryzykiem posiadającego odpowiednie środki

Może on liczyć od 5 do 10 osób w przypadku dużych przedsiębiorstw produkcyjnych, jednak może być także prowadzony przez jedną lub dwie osoby. Korzyścią z tej inwestycji będzie lepsze zrozumienie znaczenia i skutków ekonomicznych ryzyka.



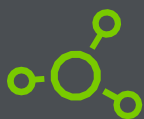
Zrozumienie znaczenia awarii po stronie dostawcy najbardziej zyskownych produktów przedsiębiorstwa (warto pamiętać, że może to nie być najwyższy wydatek)

Jest to klasyczna analiza wpływu biznesowego. Firmy muszą zidentyfikować najbardziej opłacalny produkt lub usługę oraz zbadać dostawców, od których zależy taki produkt lub usługa. W wysiłkach w zakresie zarządzania ryzykiem często pomija się na przykład dostawców niewielkich elementów, które są jednak komponentami produktu przynoszącego im najwyższe zyski.



Dbanie o wspólne opracowywanie pomysłów, aby nie pomijać aspektów zarządzania łańcuchem dostaw

Nawet w średniej firmie dość często niejasne jest, kto faktycznie zarządza ryzykiem. Czy, przy tak dużej liczbie osób zaangażowanych w łańcuch dostaw - od finansowania po zamówienia - prowadzą one zgodną współpracę? Zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla zapewni większą spójność w tym zakresie.



Opracowanie jasnych, zintegrowanych mierników raportowania ryzyka i wskaźników KPI

Oprócz kosztów, jakości i dostawy w ogólnej ocenie dostaw należy uwzględnić mierniki ryzyka, takie jak wartość zagrożona i czas do przywrócenia sprawności. Zapewni to lepszą ochronę działalności w przypadku, gdy dostawcy nie wywiązują się ze swoich zobowiązań lub gdy bankrutują.



Wykorzystanie odpowiedniej technologii zarządzania danymi

Zbyt wiele firm wciąż polega na wykorzystaniu danych zawartych w arkuszu kalkulacyjnym do sterowania swoimi łańcuchami dostaw. Jeśli staramy się kontrolować wyłącznie dziesięć kluczowych dostawców i produktów na całym świecie, to jak możemy to skutecznie realizować? Przedsiębiorstwa zmagają się z szeregiem zagrożeń, w tym z sankcjami oraz zagrożeniami środowiskowymi, społecznymi i związanymi z zarządzaniem (ESG). Wykorzystanie rozwiązań technologicznych i opartych na bazie danych może pomóc im lepiej poznać i zrozumieć ryzyko towarzyszące ich łańcuchom dostaw. Dzięki temu, że możliwości te nieustannie się rozwijają, przedsiębiorstwa mogą z powodzeniem stosować na przykład oprogramowanie, które sporządza mapy sieci łańcuchów dostaw, uwzględniające wszystkie sprawozdania i główne lokalizacje - monitorując cały proces niemal w czasie rzeczywistym. Wykorzystanie środków z zakresu *big data* może pozwolić na poznanie wszystkich istotnych elementów wielopoziomowego łańcucha dostaw - zatem nawet jeśli dostawca nie poinformuje bezpośrednio o tym, skąd pochodzi jego towar, to na podstawie innych źródeł danych, takich jak zapisy tranzytowe, aktualności i informacje z serwisów internetowych, można zbudować pełny obraz sytuacji.



Rozwiązania w zakresie monitorowania dostaw

Wśród głównych problemów, z którym borykają się działy zarządzania ryzykiem w transporcie (TRM), są trudności związane z uzyskaniem danych dotyczących transportów kontenerowych w czasie rzeczywistym, co wynika z braku ustanowienia jednolitego systemu do ich śledzenia. Według Petera Keldermana, Marine Risk Management Leader (Chubb Europe), na całym świecie porusza się obecnie około 1,6 miliona kontenerów i wszystkie z nich są wyposażone w odmiennie systemy umożliwiające ich monitorowanie, które są preferowane przez operatorów. Tak zróżnicowane rozwiązania w zakresie systemów monitorowania powodują, że wyzwaniem dla dostawców może być wybór tego z nich, który zapewni im szczegółowy dostęp do danych zgodnie z ich indywidualnymi potrzebami. Zadaniem działów TRM jest zapewnienie możliwie najlepszych porad dotyczących wyboru odpowiedniego systemu dla danego rodzaju transportu.

Chubb przeprowadził w Stanach Zjednoczonych eksperyment obejmujący wszystkie systemy FedEx i UPS, polegający na umieszczeniu w paczkach lokalizatory z systemem Apple AirTag. „Stale je monitorowaliśmy i odkryliśmy, że możemy zlokalizować te przesyłki oraz ich zawartość w dowolnym miejscu na każdym etapie ich transportu, z dokładnością do obszaru w jakim magazynie obecnie są składowane” - mówi John Venneman, Marine Risk Management Specialist (Chubb North America).

„Dysponując taką wiedzą, byliśmy w stanie stworzyć kompleksową ofertę zapewniającą ochronę ubezpieczeniową skonstruowaną w taki sposób, aby pokryć każdą potencjalną stratę, gdyby coś w trakcie transportu poszło nie tak.

Na przykład, jeżeli w przesyłce znajduje się element wyposażenia o wartości blisko 1 mln USD, to co się stanie, jeżeli etykieta zostanie oderwana? Nikt nie będzie mógł jej już znaleźć. Ale dzięki zastosowaniu technologii AirTag mieliśmy taką możliwość i to pozwoliło nam monitorować każdy etap jej transportu i włączyć to ryzyko w zakres ochrony ubezpieczeniowej oferowanej naszym Klientom.”

Pomimo sukcesu wykorzystania technologii AirTag w procesie monitorowania transportu, Kelderman podkreśla, że nie ma jednego, odpowiedniego rozwiązania dla wszystkich firm.

„Naszym obowiązkiem jest znalezienie odpowiedniej rzeczy dla każdego klienta” - zauważa. „Coraz powszechniejsze będzie umieszczanie przez przewoźników urządzeń śledzących w kontenerach - wszystkie firmy znajdują się pod dużą presją, aby to zrobić, ale prawdopodobnie

„Ograniczenie ryzyka nie jest proste, zwłaszcza dla przedsiębiorstwa dysponującego ograniczonymi zasobami i korzystającego z usług wielu dostawców” - sugeruje Sivakumaran Divakaran (Head of Transportation Risk Management, Chubb Asia-Pacific). „To właśnie z tego względu konieczne jest, aby zostały wprowadzone stosowne procedury, które umożliwią zidentyfikowanie obszarów występowania ryzyka i metod ich ograniczania, które muszą być elastyczne, zdolne do szybkiej adaptacji do nowych okoliczności i podlegać stałej obserwacji.

„Przy czym poza prowadzeniem dokładnych obserwacji i analizy, konieczne jest przeprowadzanie okresowych przeglądów, inspekcji i audytów, aby mieć całkowitą pewność, że wszyscy dostawcy spełniają obowiązujące w przedsiębiorstwie standardy i wymogi stawiane przez BCP.

„Synchronizacja lub odzwierciedlenie odpowiednich części zarówno własnego BCP, jak i BCP dostawców może pomóc, zwłaszcza w dopasowaniu celów i zapewnieniu, że są one stale realizowane i rozumiane przez wszystkich”, mówi Divakaran.

Venneman rekomenduje, aby dysponować wiedzą w zakresie rezerw zasobów u swoich wiodących dostawców, aby móc utrzymać ciągłość działania w razie zajścia nieprzewidzianych okoliczności.

„Jeśli utrzymują w gotowości dwumiesięczne zasoby wyrobów gotowych produktów na stanie, nie ma problemu” - wyjaśnia. „Jeżeli są to natomiast zasoby wystarczające na dwie godziny, wówczas pojawia się problem. Zapytałabym również o ich alternatywnych dostawców dla części o wysokim stopniu zużycia”.

Rozszerzenie prawodawstwa, w tym między innymi do brytyjskiej ustawy o współczesnym niewolnictwie (Modern Slavery Act) oraz nowej niemieckiej ustawy o zachowaniu należytej staranności w łańcuchu dostaw (Due Diligance Act) oznacza, że przedsiębiorstwa są zobligowane do podjęcia uzasadnionych kroków w celu dokładnego poznania i zrozumienia tego, kim są poszczególni dostawcy uczestniczący w ich wielopoziomowym łańcuchu dostaw, a także ewentualnego narażenia na problemy wynikające z wykorzystywania pracy dzieci oraz zapewniania nieodpowiednich warunków pracy u tych podmiotów.



40-50% niepowodzeń łańcucha dostaw

jest spowodowana przez błędy popełniane przez dostawców znajdujących się na dalszych etapach tego procesu.

Zakłócenia łańcucha dostaw: w jaki sposób ograniczyć ryzyko

Kolejne kroki

Mimo że nie istnieje takie rozwiązanie, które można by zastosować we wszystkich przypadkach, poniżej przedstawiamy niektóre przykłady potencjalnych środków zapobiegawczych, dodatkowych środków i potencjalnych problemów, na które powinni zwrócić uwagę zarządzający ryzykiem i łańcuchem dostaw:

- ✓ Zwiększenie stanu zapasów i sprawdzenie, czy zostały one prawidłowo zadeklarowane,
- ✓ Przewidywanie dłuższych czasów naprawy,
- ✓ Ustalanie odpowiednich limitów ochrony ubezpieczeniowej,
- ✓ Analizowanie obecnej strategii w celu zidentyfikowania jej słabych stron i niewykorzystanych możliwości oraz rozważenie mocnych stron konkurencji,
- ✓ Dostosowanie modeli biznesowych do nowych form dokonywania zakupów (w tym m.in. e-commerce, *first mile delivery*, zapewniając transport między magazynami dla producentów i hurtowników, czy *last mile delivery*, czyli dostarczanie towaru do końcowego odbiorcy,
- ✓ Upewnienie się, że w obrocie stosowane są właściwe warunki handlowe (Incoterms), które należy dobrze znać,
- ✓ Ścisła współpraca z Brokerami i Ubezpieczycielami, którzy mogą pomóc w lepszym zrozumieniu niektórych procesów oraz oferować alternatywne rozwiązania.



Wildgoose dodaje: „Jeżeli przedsiębiorstwo lepiej pozna i zrozumie, kto uczestniczy na każdym etapie funkcjonowania ich łańcucha dostaw, to umożliwi im to odpowiednie reagowanie i zapobieganie potencjalnym zakłóceniom oraz zachowanie zgodności z obowiązującym ustawodawstwem zarządzania cyklem tego łańcucha, ponieważ będzie w stanie wykazać, że przeprowadziło proces identyfikacji poszczególnych dostawców i podjęło wszelkie niezbędne starania, aby nie dopuścić do korzystania z usług podmiotów, które stosują zakazane praktyki w zakresie pracy.”

Kompleksowa przejrzystość działań pozwala nie tylko na utrzymanie stabilizacji, ale także sprzyja osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju łańcuchów dostaw. „Ta przejrzystość w łańcuchu dostaw jest niezbędna, aby zrozumieć skąd pochodzi ślad węglowy przedsiębiorstwa” – twierdzi Wildgoose, który zwraca również uwagę, że zazwyczaj około 80-90% emitowanego przez organizację dwutlenku węgla może pochodzić spoza ich bezpośredniej działalności (emisje z Zakresu 3).

Zdaniem przedstawicieli Organizacji Narodów Zjednoczonych przedsiębiorstwa coraz częściej zaczynają dostrzegać jak istotne jest ograniczenie skali emisji z Zakresu 3 (łańcuch dostaw), jednak działania te powinny zostać jeszcze bardziej rozszerzone, aby w przyszłości umożliwić osiągnięcie zerowej emisji netto. Wildgoose uważa, że: „Tylko nieliczne przedsiębiorstwa faktycznie podejmują już takie działania, ze względu na szereg innych współczesnych wyzwań, z którymi muszą się obecnie mierzyć”.

Unikanie opóźnień

Chociaż pojawiające się różnego rodzaju zakłócenia w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw nie są nowym zjawiskiem, to jednak wpływ współczesnych zagrożeń wymusza na przedsiębiorstwach konieczność przenoszenia nacisku z obniżania poziomu kosztów i podnoszenia wydajności na utrzymanie ciągłości działania, poprzez zapewnienie odporności i elastyczności łańcucha dostaw.

Z perspektywy zarządzania ryzykiem transportowym (TRM) oznacza to wspieranie Klientów w poszukiwaniu odpowiednich dla nich rozwiązań oraz współpracę z nimi w celu wyeliminowania ewentualnych zakłóceń istniejących na poszczególnych etapach łańcucha dostaw.

Zakłócenia łańcucha dostaw: w jaki sposób ograniczyć ryzyko



„Współpracujemy z Underwriterami na całym świecie, aby móc odpowiednio zarządzać ryzykiem już od samego początku funkcjonowania łańcucha dostaw. Jest to niezbędne, abyśmy byli w stanie przewidzieć wszelkie czynniki ryzyka dla naszych Klientów.”

Peter Kelderman

Marine Risk Management Leader
Chubb Europe

Dla przykładu, gdy rozpoczęła się wojna między Rosją a Ukrainą, Chubb pracował przy realizacji projektu, który miał na celu określenie bezpiecznych, alternatywnych tras umożliwiających dotarcie do Kazachstanu, bez konieczności wjeżdżania na teren któregoś z tych dwóch państw. Jak zauważa Kelderman: „Regiony, które charakteryzują się pewną dozą niestabilności i sytuacja w nich jest dynamiczna, należy nieustannie monitorować, aby zagwarantować, że łańcuch dostaw pozostanie nienaruszony”.

Zapewnienie przedsiębiorstwom odpowiedniego wsparcia umożliwiającego im unikanie przerw w dostawach to tylko jeden z wielu elementów tego czego mogą one oczekiwać. „Należy podkreślić, że w Chubb dział TRM jest jednym z elementów procesu Underwritingowego” - mówi Kelderman. „Współpracujemy z Underwriterami na całym świecie, aby móc odpowiednio zarządzać ryzykiem już od samego początku funkcjonowania łańcucha dostaw. Jest to niezbędne, abyśmy byli w stanie przewidzieć wszelkie czynniki ryzyka dla naszych Klientów.”

Oznacza to uwzględnienie wszystkich jego aspektów, począwszy od produkcji, aż po ostateczną dostawę, co obejmuje także magazyny i ich pakowanie, aż po spedycję i umowy logistyczne. „Na tym polega moc działania naszego własnego, ogólnosiwiatowego zespołu TRM” - wyjaśnia Kelderman. „Mamy swoje siedziby we wszystkich regionach handlu importowego i produkcji, dzięki czemu możemy szybko reagować i znajdować rozwiązania dla naszych klientów i brokerów, ale także dla naszych własnych ubezpieczycieli”.



Wnioski

Jak podkreśla Kelderman, wciąż zachodzą zmiany, dlatego proces zarządzania ryzykiem nigdy nie dobiega końca: „Przedsiębiorstwa stale nad nim pracują – nieustannie dokonują zmian, aż do momentu, gdy nastąpi kolejna z nich”. Rozpoznanie mającego rozbudowaną strukturę łańcucha dostaw powoduje, że proces zarządzania ryzykiem jest jeszcze bardziej złożony, ale warunkiem utrzymania przewagi konkurencyjnej jest myślenie nieszablonowe.

W tym procesie należy wykazać się zdolnością do szybkiej adaptacji i wyprzedzać zmieniające się okoliczności, nie tylko przez regularne kontrole i audyty, ale także przez systematyczne opracowywanie i testowanie alternatywnych strategii. Warto w ramach strategii pomyśleć o skutkach utraty dostawcy i jak przełożyć się to na działalność, zamiast koncentrować się wyłącznie na utrzymaniu rentowności i poziomu marży.

„Niezależnie od wielkości firmy wprowadzenie produktu na rynek może zależeć od czegoś tak małego jak specjalistyczna śruba lub element złączny” – zauważa Wildgoose. „Ten element może zostać wykonany przez małe przedsiębiorstwo z Francji, Azji lub innej dowolnej lokalizacji. A co, jeśli dojdzie do niepowodzenia ze strony dostawcy?” To podstawowe pytanie, które należy sobie zadać.

Sześć kluczowych pytań, które powinny sobie zadać przedsiębiorstwa:

1

Czy firma posiada odpowiednią wiedzę na temat oceny ekspozycji na ryzyko występujące w łańcuchu dostaw (poprzez wewnętrzne zasoby lub angażując ekspertów)?

2

Czy strategia utrzymania ciągłości działania uwzględnia weryfikację sieci dostawców wykraczającą poza poziom 1 (tj. bezpośrednich)?

Mogą to być przykładowo dostawcy z poziomu 2 i 3, dostawcy mediów i/lub uwarunkowania rynkowe.

3

Czy przeprowadzono analizę w celu zidentyfikowania kumulacji ryzyka występującego w łańcuchu dostaw? Może to obejmować ekspozycje geograficzne lub na katastrofy naturalne, incydenty cybernetyczne, obostrzenia transportowe, zdrowie publiczne, czynniki regulacyjne lub polityczne.

4

Czy przedsiębiorstwo opracowało system, aby zapewnić sprawne zarządzanie ciągłością działania wg uznanych standardów?

(np. ISO 22301 lub wytycznych instytutu Business Continuity Institute (BCI)?

5

Czy utworzono specjalny budżet na pokrycie kosztów działań związanych z zachowaniem ciągłości działania (takich jak utrzymywanie rezerw magazynowych, zapewnienie alternatywnych dostawców, rezerwowe źródła zasilania, czy opracowanie i utrzymanie planu ciągłości działania)?

6

Czy przedsiębiorstwo ma pewność, że może wykazać skuteczność przyjętej przez nie strategii utrzymania ciągłości funkcjonowania łańcucha dostaw (np. za pomocą testów lub symulacji w warunkach rzeczywistych, danych na temat stanu zapasów w czasie rzeczywistym, nadzorowania umów z dostawcami pod kątem skuteczności lub za pomocą sprawdzonych systemów awaryjnych)?

CHUBB®



Chubb. Insured.SM



Opinie i stanowiska wyrażone w niniejszym raporcie są poglądami poszczególnych autorów, a ich opinie i stanowiska nie mają charakteru wiążącego dla Chubb. Materiały zawarte w niniejszym raporcie nie mają na celu udzielenia porad o charakterze prawnym lub eksperckim odnośnie któregokolwiek z poruszanych zagadnień, zostały one przedstawione jako informacje ogólne. W przypadku jakichkolwiek pytań dotyczących kwestii prawnych lub technicznych należy skontaktować się z doświadczonym radcą prawnym lub innym ekspertem. Niniejszy materiał służy wyłącznie celom informacyjnym.

Wszelkie treści zawarte w niniejszym opracowaniu mają charakter ogólny. Nie stanowią one indywidualnej porady ani rekomendacji żadnych produktów lub usług dla żadnej osoby fizycznej lub firmy. Pełne warunki zakresu ochrony ubezpieczeniowej są zawarte w wydanej dokumentacji potwierdzającej zawarcie umowy.

Chubb European Group SE Spółka Europejska Oddział w Polsce z siedzibą przy ulicy Królewskiej 16, 00-103 Warszawa, będąca oddziałem Chubb European Group SE posiada status dużego przedsiębiorcy. Chubb European Group SE Spółka Europejska Oddział w Polsce, z siedzibą w Warszawie, adres: ul. Królewska 16 00-103 Warszawa, wpisany do Rejestru Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego, prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem KRS 0000233686, NIP 1080001001, REGON 140121695, notyfikowany Komisji Nadzoru Finansowego. Chubb European Group SE jest zakładem ubezpieczeń podlegającym przepisom francuskiego kodeksu ubezpieczeń, zarejestrowanym w Rejestrze Działalności Gospodarczej i Rejestrze Spółek (Registres du Commerce et des Sociétés – RCS) w Nanterre pod numerem 450 327 374, z siedzibą we Francji, adres: La Tour Carpe Diem, 31 Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, Francja. Chubb European Group SE posiada kapitał zakładowy w wysokości 896 176 662 EUR, opłacony w całości.