

The background of the slide is a photograph of an industrial facility, likely a power plant or refinery. It features a complex network of large, silver-colored metal pipes and ducts. Some pipes are wrapped in insulation. In the lower right, there are blue-handled valves and a piece of machinery with a perforated metal casing. The lighting is bright, creating strong highlights and shadows on the metallic surfaces.

CHUBB®

Widmo zakłóceń

Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw
- niezbędna wiedza

Podsumowanie

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

Ostatnie lata pokazały, że skuteczne strategie zarządzania ryzykiem i zachowania ciągłości działania przedsiębiorstwa mają decydujące znaczenie dla zabezpieczenia funkcjonowania ich łańcuchów dostaw w dłuższej perspektywie czasowej.

Uwzględnienie tych strategii powinno być priorytetowe zarówno na etapie planowania działalności każdego przedsiębiorstwa, budowaniu przewag konkurencyjnych, jak i w razie zajścia nieprzewidzianych zdarzeń losowych, które mogłyby narazić je na potencjalne straty.

Z uwagi na niestabilną sytuację na świecie, uwarunkowaną wydarzeniami geopolitycznym, skutkami klęsk żywiołowych i następstwami działań ludzkich, przedsiębiorcy doświadczają niespotykanych dotąd trudności w realizacji założeń procesów łańcuchów dostaw typu *just-in-time* (JIT). Począwszy od wybuchu epidemii wirusa COVID-19, poprzez inwazję Rosji na Ukrainę, rosnącą inflację, aż po narastające ryzyko globalnej recesji - te zawirowania na arenie międzynarodowej wywołują cały szereg niepożądanych skutków dla działalności przedsiębiorstw.

Łańcuchy dostaw oraz procesy logistyczne wciąż napotykają na trudności spowodowane między innymi licznymi strajkami, masowym deficytem siły roboczej, przepełnieniem portów, wzrostem kosztów pojedynczych kontenerów, a także stałą dostępnością energii, czy niedoborem kluczowych surowców.

Jak zatem przedsiębiorstwa mogą podnieść swoją zdolność do sprostania tym wyzwaniom i jednocześnie zminimalizować ekspozycję na wystąpienie zakłóceń w działalności gospodarczej (BI)?

W niniejszym raporcie przedstawiamy kluczowe wnioski, które przedsiębiorstwa powinny rozważyć celem minimalizacji ryzyka. Zwracamy przy tym uwagę na kwestie, które zarządzający łańcuchem dostaw powinni uwzględniać przy tworzeniu strategii zarządzania ryzykiem i budowaniu siły operacyjnej.



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 trudne do monitorowania oraz pełnienia nad nimi stałego, kompleksowego nadzoru.

Jednak jak przestrzega Nick Wildgoose, ekspert ds. łańcucha dostaw, który doradza wiodącym firmom na rynku: **„To, czego nie wiesz o swoim łańcuchu dostaw, może Ci zaszkodzić”.**

Może to brzmieć jak dość proste stwierdzenie. Ale diabeł tkwi w szczegółach. Dokładne zrozumienie łańcucha dostaw i zidentyfikowanie wszystkich zagrożeń ma fundamentalne znaczenie dla skutecznych strategii zarządzania ryzykiem. Wymaga to sporządzenia szczegółowego schematu całego łańcucha dostaw i wszystkich związanych z nim procesów biznesowych.

Przedsiębiorstwo musi jednak przede wszystkim zrozumieć, co powoduje, że jest ono podatne na różnego rodzaju zagrożenia.

Wszystkie te organizacje powinny posiadać oficjalny, sporządzony na piśmie plan ciągłości działania (BCP), który będzie wszechstronny oraz możliwie szybki do wdrożenia lub adaptacji, w celu zminimalizowania przestoju i strat operacyjnych.

Mimo, że 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 pytania takie jak:

- Przez jaki okres przedsiębiorstwo może sobie poradzić bez dostawy kluczowych produktów/ części składowych?
- Czy przedsiębiorstwo przeprowadza okresowe kontrole w lokalizacjach zawierających elementy kluczowe?



Najważniejsze wnioski niezbędne do właściwego zarządzania ryzykiem:



Priorytetowe traktowanie zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla – odgórne upoważnienie i uzasadnienie biznesowe są niezbędne w procesie zarządzania ryzykiem.



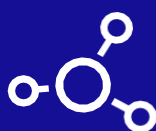
Powołanie zespołu zarządzania ryzykiem posiadającego odpowiednie środki – korzyścią z tej inwestycji będzie lepsze zrozumienie znaczenia i skutków ekonomicznych ryzyka.



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



Skoncentrowanie się na wspólnym podejściu – czy przy tak dużej liczbie osób zaangażowanych w łańcuch dostaw – od finansowania po zamówienia publiczne – czy prowadzą one zgodną współpracę?



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.



Wykorzystanie odpowiedniej technologii danych – zbyt wiele firm wciąż polega na wykorzystaniu danych zawartych w arkuszu kalkulacyjnym do sterowania swoimi łańcuchami dostaw. Wykorzystanie rozwiązań technologicznych i opartych na bazie danych może pomóc im lepiej poznać i zrozumieć ryzyko towarzyszące ich łańcuchom dostaw.



John Venneman (Marine Risk Management Specialist, Chubb North America) rekomenduje, aby dysponować wiedzą w zakresie poziomu rezerw zasobów swoich wiodących dostawców, oraz czy mają oni możliwość skorzystania z alternatywnych źródeł części o wysokim wskaźniku zużycia, aby móc poradzić sobie w razie wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności.

Aby zapewnić stabilność w przypadku wystąpienia awarii u dostawców, przedsiębiorstwa powinny również skoncentrować się na zwiększeniu posiadanych rezerw i uwzględnieniu możliwości wydłużonego okresu naprawy części składowych. Zaopatrywanie się jednocześnie u wielu dostawców, jeżeli jest to możliwe, zapewnia im większą elastyczność. Również skrócenie łańcuchów dostaw pozwala znacznie ograniczyć ekspozycję na ryzyko – w obliczu zagrożeń coraz więcej przedsiębiorstw inwestuje w rozwój lokalnych magazynów i zakładów produkcyjnych.

Wielopoziomowe łańcuchy dostaw

Globalne badanie przeprowadzone przez firmę doradcą McKinsey & Company pokazało, że blisko połowa (45%) zarządzających łańcuchem dostaw twierdzi, że albo nie posiada szczegółowej wiedzy dotyczącej podmiotów znajdujących się na wcześniejszych etapach ich łańcucha dostaw, albo ma bliską styczność jedynie z dostawcami z ich pierwszego poziomu.

Wildgoose twierdzi, że z jego obserwacji i doświadczenia wynika, że główną 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. Jego zdaniem, 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. „Dlatego należy zacząć od najbardziej rentownego produktu lub usługi i starać się chronić ich rentowność oraz przychody, które generują”.

Przejrzystość jako siła napędowa

W kontekście coraz bardziej restrykcyjnego prawodawstwa, identyfikacja dostawców drugiego i trzeciego poziomu staje się jeszcze bardziej kluczowa.



Warto zadać sobie poniższe pytania:

1

Czy przedsiębiorstwo posiada odpowiednią wiedzę na temat oceny ekspozycji na ryzyko występujące w łańcuchu dostaw (poprzez wykorzystanie wewnętrznych zasobów lub angażując niezależnych 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 przedsiębiorstwo opracowało system, aby zapewnić sprawne zarządzania ciągłością działania wg uznanych standardów? (np. ISO 22301 lub wytyczne dobrej praktyki BCI)

4

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?)

5

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)?



Zachęcamy do zapoznania się z pełną treścią raportów, aby poznać porady ekspertów oraz opis głównych przyczyn i skutków zakłóceń funkcjonowania globalnych łańcuchów dostaw, w tym również z perspektywy ekonomistów.

Mogą Państwo również skontaktować się z jednym z ekspertów Chubb za pośrednictwem wiadomości e-mail:

Azja i Pacyfik:
sivakumar.divakaran@chubb.com.

Europa:
peter.kelderman@chubb.com.

Ameryka Łacińska
xavier.pazmino@chubb.com.

Ameryka Północna:
john.venneman@chubb.com.

Przedsiębiorstwa są w coraz większym stopniu pociągane do odpowiedzialności za działania prowadzone przez dostawców znajdujących się na niższych szczeblach ich łańcuchów dostaw, a wysokość kar w przypadku stwierdzenia uchybień wzrasta.

Dokładniejsze poznanie całej struktury wielopoziomowych, kluczowych łańcuchów pozwala na uzyskanie informacji umożliwiających zapobieganie zakłóceniom, co także pomaga przedsiębiorstwom dostosować ich działania do obowiązującego prawodawstwa, w tym między innymi do brytyjskiej ustawy o współczesnym niewolnictwie (Modern Slavery Act) oraz nowej niemieckiej ustawy o należytej staranności w łańcuchu dostaw (Due Diligence Act).

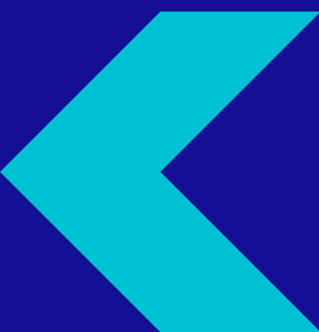
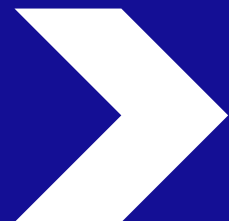
Kompleksowa przejrzystość działań pozwala nie tylko na utrzymanie stabilizacji, ale także sprzyja osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju łańcuchów dostaw. „Ta przejrzystość w łańcuchu dostaw jest niezbędna, aby zrozumieć skąd pochodzi ślad węglowy przedsiębiorstwa” – twierdzi Wildgoose, który zwraca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

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

Jak twierdzi Peter Kelderman: „Przedsiębiorstwa stale pracują nad zwiększeniem efektywności działań zarządzania ryzykiem – 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.

„Niezależnie od wielkości firmy wprowadzenie produktu na rynek może zależeć od czegoś tak małego jak specjalistyczna śruba lub element łączący” – z kolei 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?”

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.