

如何在下個灰天鵝事故中保護供應鏈



- **COVID-19 疫情暴露了全球供應鏈的波動性**
- **公司若沒有為不太可能發生的灰天鵝事件做好準備，但一旦發生時就會產生嚴重的後果。**
- **怡安透過其整體業務和專業服務，幫助企業將供應鏈中斷的風險降至最低。**

有一天，當疫情早已結束時，人們將可以自由地回憶 2020 年 3 月，以及空蕩蕩的衛生紙架、日常用品架和失控的木材價格。就在那個月，人們因為供應鏈中斷時，開始了解全球和相互交織的供應鏈是如何複雜；在這種情況下，由於全球封鎖導致難以製造和運輸貨物時，整個系統就會崩潰。

怡安美國商業風險和健康解決方案執行長洛里·戈爾特曼 (Lori Goltermann) 表示：“過去一年顯示，我們的供應鏈有多麼不穩定，而且可能不像我們想像的那樣有彈性。”

這場疫情讓所有人都措手不及，包括許多企業認為他過去仔細考慮了供應鏈風險。根據怡安的 COVID-19 風險管理和保險調查，82% 的公司未能將全球健康危機視為其營運的主要風險，而大公司的總體風險準備程度處於 12 年來的最低水平。此外，48% 的人表示 COVID-19 以某種方式影響了他們的業務，17% 的人仍然不確定大流行將如何長期影響他們的運營。

儘管疫情對企業來說很困難，但它也敲響了警鐘，提醒許多未仔細考慮“灰天鵝”事件的公司——這個專有名詞用於描述不太可能發生的重大事件，但卻越來越常見——可能會影響他們的供應鏈和整體運營。事實上，怡安最近的灰天鵝報告發現，平均影響反映了總計 12 億美元的價值被摧毀，在超過 10% 的危機中，超過 50% 的股東價值被摧毀。除了疫情之外，其他灰天鵝事件還可能包括重大網絡安全攻擊、重大氣候事件和全球戰爭等。

由於公司現在知道任何事情都有可能發生，因此為下一次灰天鵝事件準備供應鏈至關重要。“我們都經歷過我們認為不可能的事情，” Goltermann 說。“對於那些已經做好準備的企業來說，風險管理絕對是一種競爭優勢，而且對於那些做得非常出色的企業來說，這種優勢將繼續存在。”

認識您的供應鏈

正如疫情顯示，灰天鵝事件可以以多種方式影響供應鏈。近 20% 的公司表示他們在採購材料方面遇到了困難。

怡安商業風險解決方案執行長 Lambros Lambrou 表示，供應鏈一旦某一部分被破壞，一切都會受到干擾，這就是為什麼企業應該專注於點到點而不是鏈的某一部分。

他補充說，公司必須更好地了解誰接觸了供應鏈上的哪些部分。在許多情況下，企業不知道零件的來源，他們只是相信他們的供應商能完成工作，但這已經不夠的。

“無論是與客戶、供應商、供應商的供應商的關係，真正了解與供應鏈上下游組織相關的風險，這些風險可能會以過去沒有關注的方式影響您的業務，”他 說。

Lambrou 說，雖然對於許多企業來說，這可能說起來容易做起來難，因為全球供應鏈可能又長又複雜，但他們至少必須嘗試將各個點聯繫起來。他建議與供應商就他們的貨物來源進行對話，並繼續向供應鏈上的企業提問，直到組合出更強大的供應鏈版圖。

部署更創新的風險管理解決方案

他說，在此同時，企業必須開始在風險準備和減輕損失方面進行更多投資。即使一家公司對其供應鏈有全面的了解，當發生灰天鵝事件時，事情也可能會出錯。隨著公司收集更多有關供應鏈的數據，這些訊息可用於為他們協商更好的“適合目的”的風險轉移解決方案。

例如，怡安正在與疫苗分銷合作，以降低供應鏈風險。考慮到疫苗對溫度的敏感性，如果在整個交付過程中處理不當，它們就必須被丟棄。怡安與保險市場合作開發了一種產品，可以保護疫苗分銷商免受與儲存溫度相關的任何損失。該解決方案利用創新的人工智能 (AI) 功能將傳感器置於貨物內，提供任何溫度偏差的實時報告。AI 可以在問題發生時標記出任何問題，並更準確地確定可能會丟失多少劑量，而可由保保險理賠。

Lambrou 說，使用數據和傳感器技術將使企業能夠更準確地看到他們的痛點，並保護自己，發現過去保險所無法承保的範圍。“我們現在可以使用不同的數據資料庫，使我們不僅能夠了解風險如何演變，而且我們還可以將其與風險轉移產品連結起來，該產品為相關人員提供產品配銷的整體解決方案。”

既然每個人都知道即使是看似最牽強的灰天鵝事件也可能發生，企業必須提前開始計劃。其中一種選擇是與怡安(Aon)公司合作，它可以幫助企業更了解自身的風險狀況並製定風險減緩策略，其中包括建立旨在保護運營資產負債表的保險計劃，並確保無論發生什麼，企業都能保持彈性並繼續取得成功。

展望未來，風險管理將成為企業更重要的部分。應支持和投資風險管理職位，以便公司能夠充分了解可能出現問題的地方。企業需要繼續發展，以管理傳統和新興風險，因此，風險經理在為公司的整體戰略提供訊息將企業決策的關鍵之一。

本文為怡安和 *Insider* 共同撰述於 *May 14, 2021* 刊登。