Filip Nowacki
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Marketingu Międzynarodowego

Czynniki ryzyka w międzynarodowych łańcuchach dostaw na przykładzie przedsiębiorstw z branży meblarskiej oraz IT[1]

Risk factors in international supply chains — example of enterprises from furniture and IT industries

Przedsiębiorstwa prowadzące wymianę handlową z podmiotami zagranicznymi są narażone we własnych międzynarodowych łańcuchach dostaw na znaczne potencjalne ryzyko. Chociaż literatura naukowa dzięki prowadzonym badaniom wyodrębnia wiele metod zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw, istotne jest dokonanie przeglądu czynników, które to ryzyko wywołują. Przedsiębiorstwo ponosi bowiem znacznie niższe koszty koncentrując się na potencjalnych czynnikach ryzyka, aniżeli zarządzaniu ryzykiem, które już się pojawiło w łańcuchu dostaw. Artykuł dokonuje analizy czynników ryzyka, skupiając się przede wszystkim na czynnikach relacyjnych związanych ze współpracą w łańcuchach dostaw. W pracy opisany zostaje również podział na czynniki, na które przedsiębiorstwo może oddziaływać bezpośrednio oraz na które przedsiębiorstwo posiada wpływ wyłącznie pośredni. Artykuł prezentuje także przypadek dwóch przedsiębiorstw, które w prowadzonej działalności wykazują bardzo niski poziom ryzyka w łańcuchach dostaw. Pomimo że firmy te pochodzą z całkowicie odmiennych sektorów, jak branża meblarska oraz IT, można zauważyć między nimi pewne podobieństwa, które sprawiają, że obydwa przedsiębiorstwa twierdzą, iż nie odczuwają ryzyka w swoich łańcuchach dostaw. Tym samym istotne jest, jakie czynniki wpływają na taką sytuację.

Słowa kluczowe:
czynniki ryzyka, międzynarodowe łańcuchy dostaw, ryzyko relacyjne.

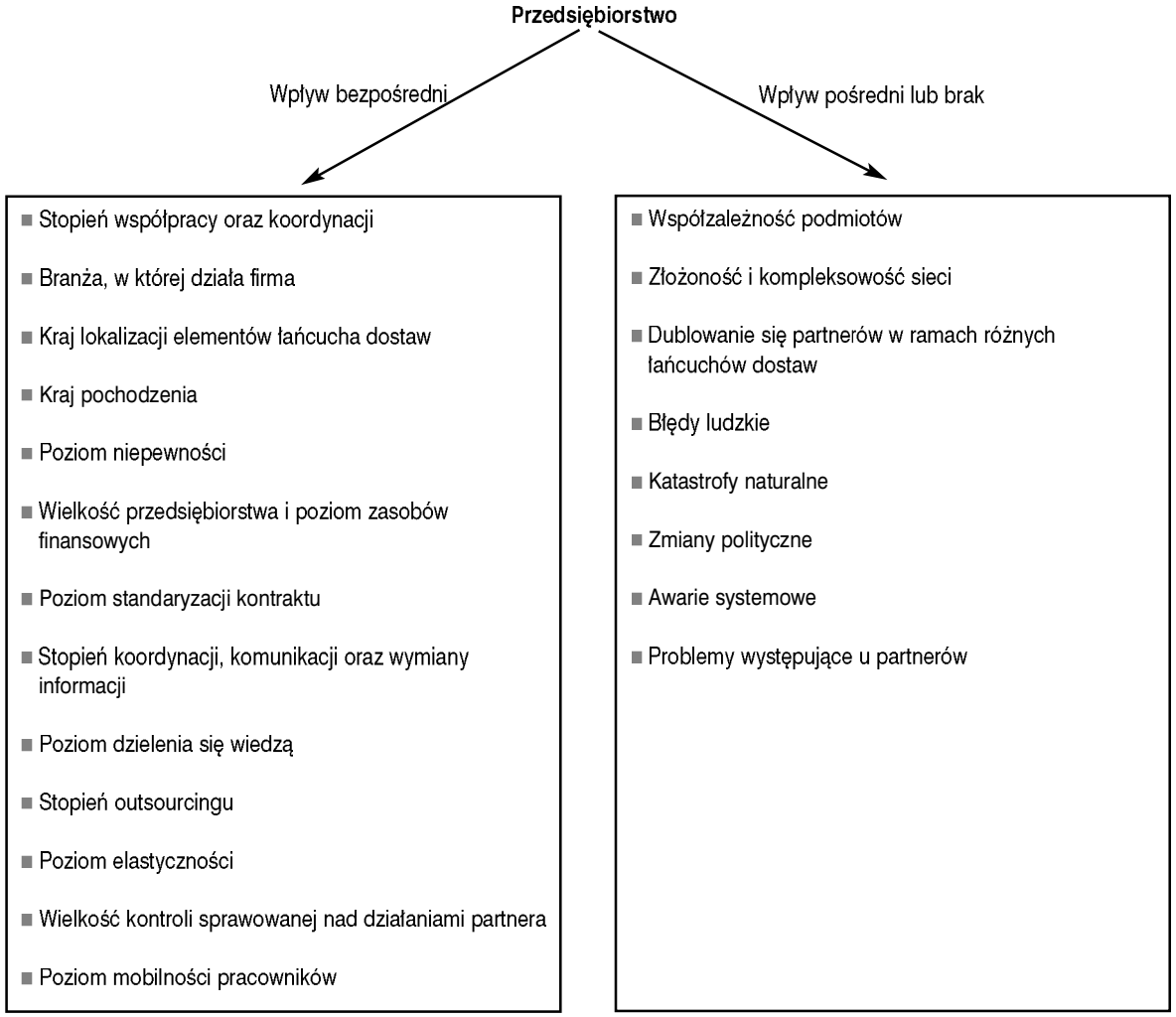
Companies doing business with foreign entities are exposed in their international supply chains to a number of potential risks. Although, the scientific literature through conducted researches extracts many methods of supply chain risk management, it is important to review the factors that cause these risks. Company incurs much lower costs due to focusing on potential risk factors, rather than risk management, which has already occurred in the supply chain. Article analyzes the risk factors, focusing primarily on relational factors associated with collaboration in supply chains. Included is also the division of the factors on which company has direct influence or only indirect. The paper presents case of two companies that show very low risk in their operations. Although, these companies come from different industries, such as the furniture industry and IT, they both claim that they do not experience risk in their supply chains. Therefore the question is about the factors influencing this situation.

Key words:
international supply chains, relational risks, risk factors.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa działające w konkurencyjnym otoczeniu coraz częściej decydują się na umiędzynarodowienie prowadzonej działalności, co też znacząco może zwiększać poziom ryzyka występującego w ich działaniach. Im bardziej rozbudowany jest bowiem łańcuch dostaw, tym większe zagrożenie przenoszenia się negatywnych konsekwencji pomiędzy jego poszczególnymi elementami. Przed-

Rysunek 1
Podział czynników ryzyka ze względu na bezpośredni lub pośredni wpływ przedsiębiorstwa na ich kształtowanie



Źródło: opracowanie własne.

siębiorstwa w celu proaktywnego przeciwdziałania występującym zagrożeniom wprowadzają odpowiednie metody zarządzania ryzykiem w międzynarodowych łańcuchach dostaw, które mogą przybierać postać zarówno prostych, jak i systemowych rozwiązań. Zagadnienie to było już zresztą wielokrotnie opisywane w literaturze naukowej, gdzie badacze przedstawiali dostępne metody zarządzania ryzykiem. Równie jednak istotna, co rozwijanie metod zarządzania ryzykiem, jest analiza czynników wywołujących jego określone typy, co stanowi podstawowe zadanie artykułu. O ile można znaleźć wiele prac analizujących różne źródła ryzyka w łańcuchach dostaw, o tyle jest wciąż niewiele opracowań na temat węższego zagadnienia w postaci czynników ryzyka. Poprzez wyodrębnienie czynników odpowiedzialnych za wywoływanie ryzyka w łańcuchach dostaw możliwe staje się świadome oddziaływanie przedsiębiorstwa przynajmniej na tę część czynników, na które firma ma wpływ (rys. 1).

Celem artykułu jest przeprowadzenie analizy czynników prowadzących do powstawania ryzyka w międzynarodowych łańcuchach dostaw. Przytoczony jest przy tym podział ryzyka na relacyjne, powstające w konsekwencji zaniedbań we współpracy pomiędzy partnerami oraz wynikowe.

Egzemplifikacja prezentowanego w artykule zagadnienia dokonana jest na podstawie badania dwóch przedsiębiorstw pochodzących z branży meblarskiej oraz informatycznej i wykazujących bardzo niski poziom ryzyka we własnych, międzynarodowych łańcuchach dostaw, co również stanowi element dalszego badania. Z punktu widzenia artykułu istotne jest to, jakie czynniki mogą

wpływać na postrzeganie mniejszego ryzyka oraz to, czy rzeczywiście poprzez oddziaływanie na te czynniki możliwa jest sytuacja, w której przedsiębiorstwa nie muszą zarządzać ryzykiem w łańcuchu dostaw.

Czynniki wywołujące ryzyko w międzynarodowych łańcuchach dostaw

Poprzez ryzyko rozumie się najczęściej stopień niepewności wystąpienia pewnych wydarzeń, a także ich efektów oraz konsekwencji. Z perspektywy łańcuchów dostaw uwzględnia się dodatkowo wewnętrzny przepływ dóbr oraz usług. W literaturze przedmiotu jest wiele pozycji dotyczących zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw. Zauważalna jest jednak relatywnie niewielka liczba prac, które koncentrowałyby się wyłącznie na analizie czynników wywołujących opisywane ryzyko.

W artykule zastosowano podział czynników ryzyka w zależności od wpływu jaki przedsiębiorstwo posiada na ich kształtowanie. Na część czynników ryzyka, wymienionych oraz opisanych w dalszej części artykułu, przedsiębiorstwo może bowiem oddziaływać w sposób bezpośredni, z czym będzie związana możliwość odpowiedniego kształtowania strategii przedsiębiorstwa. Można również wymienić czynniki ryzyka, na które przedsiębiorstwo wpływa w sposób pośredni (z uwagi na co zmniejszają się możliwości reakcji ze strony przedsiębiorstwa) lub tego wpływu nie posiada wcale (rys. 1).

Warto również przytoczyć jeden z istniejących podziałów ryzyka, który chociaż nie zyskał dużej popularności, jest istotny z punktu widzenia artykułu. Podział ten dokonuje rozdzielenia ryzyka w zależności od współpracy nawiązywanej pomiędzy dwoma podmiotami i stąd też wydzielone zostały odpowiednio:

- Ryzyko relacyjne (będące konsekwencją braku współpracy lub oportunistycznych zachowań w nawiązywaniu kooperacji pomiędzy partnerami).
- Ryzyko wynikowe (pojawiające się pomimo współpracy).

W związku z powyższym pierwszym czynnikiem wywołującym ryzyko w łańcuchu dostaw, na który przedsiębiorstwo posiada bezpośredni wpływ, jest brak współpracy. Poprzez zawiązanie współpracy możliwa jest bowiem nie tylko redukcja kosztów, ale także podział ryzyka z innymi podmiotami łańcucha dostaw. Tym samym przedsiębiorstwa, które nie nawiążą współpracy pozbawionej oportunistycznych zachowań drugiej strony, będą mogły odczuwać ryzyko relacyjne, natomiast te, które taką współpracę nawiążą, ale nie zadbają o pozostałe czynniki, mogą się spotkać z ryzykiem wynikowym.

Uwzględniając międzynarodowy charakter łańcuchów dostaw, kolejnym istotnym czynnikiem jest branża, w której działa dane przedsiębiorstwo. W zależności od sektora działalności firmy mogą bowiem podlegać różnym rodzajom ryzyka w swoich łańcuchach dostaw. Przykładowo, przedsiębiorstwa działające w branży logistycznej są uzależnione od znacznego ryzyka, jak choćby braku terminowości dostaw czy też warunków pogodowych. Co więcej, w większości ryzyko, na które przedsiębiorstwa logistyczne są narażone należą do grupy niezależnych od firmy, stąd rozwinięciu podlega zarządzanie ryzykiem w łańcuchach dostaw. Z kolei firmy z branży IT podlegają w łańcuchach dostaw głównie ryzyku braku dostępu do sieci, co może być łatwo rozwiązane dzięki wysokiej mobilności tej branży. W gestii zarządzających przedsiębiorstwem pozostaje natomiast decyzja odnośnie do branży, w której rozpoczyna swoją działalność, determinująca czynniki ryzyka oraz poziom ich nasilenia, który będzie się zwiększał im większe będzie uzależnienie branży od niezależnych czynników, jak np. w przypadku branży rolniczej od warunków atmosferycznych, czy branży militarnej od panujących warunków politycznych.

Badacze naukowi, a także praktycy zgodnie podkreślają zwiększoną podatność łańcuchów dostaw na zakłócenia, która jest silnie związana z krajem lokalizacji danego przedsiębiorstwa. Sytuacje takie, jak choćby tsunami, które dotknęło Japonię w marcu 2011 roku, stanowiło zdarzenie, które zagroziło globalnym dostawom. Jednak firmy, które posiadały rozbudowane i skoordynowane międzynarodowe łańcuchy dostaw, praktycznie nie odniosły wskutek tego zdarzenia strat finansowych, pomimo, że nie były w stanie przeciwdziałać samej katastrofie naturalnej oraz jej konsekwencjom. Istotne znaczenie przypisywane jest również krajowi pochodzenia zarówno przedsiębiorstwa sprzedającego, jak i ostatecznego nabywcy, czy też podmiotu pośredniczącego z łańcucha dostaw. Nawiązując do badań kulturowych, które zostały przeprowadzone przez G. Hofstede, różne państwa posiadają odmienny stopień unikania niepewności, co stanowi kolejny czynnik ryzyka w łańcuchu dostaw. Stąd też nabywca z kraju o wysokim poziomie unikania niepewności, jak choćby z Japonii, będzie unikał sytuacji niepewnych, nie dokonując zakupów od pośrednika z innego kraju. Z kolei przedstawiciele z krajów o niskim wskaźniku unikania niepewności będą bardziej skłonni do dokonywania transakcji z takim podmiotem.

Kolejnym z istotnych czynników mogących wywoływać ryzyko jest wielkość przedsiębiorstwa. Małe

przedsiębiorstwa, nienależące do struktur większych koncernów, z uwagi na ograniczoną możliwość radzenia sobie z niekorzystnymi finansowo sytuacjami, czy też ograniczonym dostępem do zasobów, są bardziej wyeksponowane na potencjalne ryzyko w łańcuchach dostaw.

Czynnikiem, mogącym wywoływać ryzyko w łańcuchach dostaw, który wynika z nawiązanej wymiany handlowej z innymi podmiotami, jest także brak doprecyzowania kluczowych elementów obowiązującego kontraktu. Na skutek braku jego standaryzacji przedsiębiorstwo traci swoje zasoby na nieustanne dostosowywanie nowych kontraktów do różnych partnerów. Dzięki zastosowaniu standardowego kontraktu łatwiejsze stanie się nadzorowanie jednego typu umowy zawartego z podmiotami z łańcucha dostaw firmy. Nie eliminuje to jednak trudności, jakie występują przed wprowadzeniem kontraktu przewidującego możliwość wystąpienia wszelkich potencjalnych trudności oraz niezgodności z drugą stroną umowy. Warto jednak w tym miejscu wspomnieć, że w tej kwestii istnieje poważny spór pomiędzy badaczami. Kontrakty wcale nie muszą wpływać pozytywnie na istniejące relacje, a według niektórych badaczy ich wpływ na poziom zaufania może być wręcz negatywny. Tym samym wielu naukowców sugeruje, że kontrakty mogą zostać zastąpione poprzez wysoki poziom zaufania.

Następnym czynnikiem, który jest istotny dla potrzeb analizy czynników ryzyka w łańcuchach dostaw, jest bieżąca komunikacja oraz wymiana informacji. Czynności te pozwalają na zapewnienie o właściwych intencjach partnera, a także orientacji na długoterminową relację, przy czym bardzo ważne jest zapewnienie bezpieczeństwa przekazywanych informacji. Brak koordynacji komunikacji oraz wymiany informacji może także stanowić czynnik ryzyka. Samo ryzyko jest bowiem największe w przypadku jednorazowych transakcji bez posiadania żadnego doświadczenia, co stanowi o wysokim prawdopodobieństwie wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji. Dzięki wspólnemu wypracowywaniu strategicznych decyzji na drodze porozumienia, przedsiębiorstwa zmniejszają poziom niepewności dzięki posiadanej wiedzy. Niepewność, będąca konsekwencją niskiego poziomu dzielenia się wiedzą, stanowi zresztą następny czynnik ryzyka, który właśnie poprzez wydajny przepływ informacji może zostać zredukowany, co pozwala również na większą koordynację prowadzonych w łańcuchu dostaw działań.

Brak takiej koordynacji obrazuje nadmierne wykorzystanie czynności oddelegowanych do innych przedsiębiorstw, czyli outsourcingu. Przesadne korzystanie przez przedsiębiorstwo z outsourcingu może samo w sobie stanowić czynnik dodatkowego ryzyka. Za przykład można podać branżę lotniczą, w której jedno z przedsiębiorstw zdecydowało się na outsourcing podzespołów do samolotu na poziomie 70%, tracąc tym samym kontrolę nad łańcuchem dostaw i ponosząc z tego tytułu znaczne koszty[2]. Było to tym bardziej dotkliwe, że outsourcingowi podlegały kluczowe zasoby wewnętrzne stanowiące o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Czynnikiem ryzyka, który jest równie istotny co brak koordynacji, jest niski poziom elastyczności, bardzo znaczącej w międzynarodowych łańcuchach dostaw. Jej brak uniemożliwia bowiem przedsiębiorstwu dokonanie stosownych zmian w krótkim odstępie czasu lub też dostosowania się do nieprzewidzianych sytuacji, gdy zaniechanie jest w konsekwencji bardzo kosztowne.

Wielkość przedsiębiorstwa może nie odgrywać znaczącej roli w sytuacji, w której przedsiębiorstwo będzie jednym z podmiotów większej grupy, podobnie jak opisane wcześniej kraj pochodzenia i lokalizacja, które w takiej sytuacji tracą na znaczeniu. Czynniki takie jak poziom elastyczności, niepewności, współzależności czy też kompleksowości zależą od rodzaju współpracy. Z kolei błędy ludzkie mogą się pojawić w każdym przypadku, nawet wtedy, gdy przedsiębiorstwa ze sobą ściśle współpracują. Czynnikiem ryzyka w łańcuchu dostaw jest także niski poziom mobilności pracowników. Przedsiębiorstwo nie może bowiem przeciwdziałać występującym kryzysom związanym z miejscem lokalizacji czy też pochodzenia właśnie z uwagi na brak możliwości mobilności zatrudnionych osób. Jest to zresztą czynnik związany częściowo z branżą, w której działa dana firma.

Drugą grupą czynników ryzyka są te, na które przedsiębiorstwo, w przeciwieństwie do wcześniej opisanych, posiada wpływ wyłącznie pośredni lub też nie posiada go w ogóle. Pierwszym takim czynnikiem jest współzależność podmiotów, która zależy od przedsiębiorstwa wyłącznie w ograniczonym zakresie. O ile może ono kształtować samodzielnie relacje z najbliższymi podmiotami, o tyle często nie posiada wpływu na relacje zawierane przez firmy, z którymi współpracuje. Badacze zajmujący się ryzykiem w międzynarodowych łańcuchach dostaw (z ang. SCRM — *Supply Chain Risk Management*) podkreślają zresztą, że silnie rozbudowane sieci biznesowe są same w sobie kolejnym czynnikiem ryzyka. Ich nadmierna kompleksowość oraz duży rozmiar zaprzeczają bowiem wcześniej opisanym czynnikom, jak choćby elastyczności, przejrzystości czy też pełnej wymianie informacji. Łańcuchy dostaw ze znaczną liczbą węzłów są bowiem bardziej podatne na zakłócenia na skutek rozprzestrzeniania się ryzyka, które występując w jednym jego punkcie, jest przenoszone dalej. Rozbudowane łańcuchy są zresztą niekiedy komplementarne

i współzależne, co oznacza, że przedsiębiorstwo, które nie może dalej eksportować części swojej produkcji na jednym rynku, będzie poszukiwało możliwości odrobienia strat na innych rynkach. Konsekwencje tego będą odczuwane przez inne podmioty łańcucha dostaw, jak choćby pośredników (jedni znikną, a w ich miejsce pojawią się nowi), firm transportowych czy też ostatecznych nabywców. Dlatego im większa jest wzajemna zależność podmiotów w ramach jednego lub kilku łańcuchów dostaw, tym większe jest ryzyko. Najkorzystniejszą zresztą dla przedsiębiorców sytuacją jest ta, w której przedsiębiorstwa, z którymi współpracują, nie występują wielokrotnie i nie dublują się w różnych łańcuchach dostaw, co stanowi kolejny czynnik ryzyka. W takiej sytuacji w razie jakichkolwiek problemów, które pojawią się u kontrahenta, zostaną one przeniesione poprzez różne łańcuchy dostaw, co odczuje samo przedsiębiorstwo, zupełnie inaczej niż w sytuacji braku takiej współzależności.

Podobną sytuację można zaobserwować w nawiązaniu do czynnika, na który przedsiębiorstwo nie posiada wpływu, czyli katastrof naturalnych. Nawet przedsiębiorstwa współpracujące nie są w stanie ich zmienić, jednak mają wpływ na kraj lokalizacji. Z tym też, zgodnie z dokonanym podziałem, związane są czynniki ryzyka, na które przedsiębiorstwo posiada bezpośredni wpływ oraz te, na które wpływa wyłącznie pośrednio lub wcale.

Przedsiębiorstwo oczywiście wprowadza różne metody mające przeciwdziałać błędom ludzkim, jednak nie posiada bezpośredniego wpływu na ich występowanie. W konsekwencji błędy ludzkie mogą w znaczącym stopniu wpływać na poziom ryzyka w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa. Także zmiany polityczne stanowią czynnik, na który przedsiębiorstwo nie posiada wpływu. Wystąpienie nagłej, negatywnej w swoich skutkach zmiany dla danej firmy może poważnie zmienić kształt łańcucha dostaw firmy, a nawet w skrajnej sytuacji go przerwać. Decyzją polityczną może bowiem zostać zakazany chociażby eksport towarów z określonej firmy na dany rynek zagraniczny.

Dzięki dokonaniu takiego podziału na czynniki ryzyka, na które przedsiębiorstwo posiada wpływ pośredni lub bezpośredni, firmy mogą stworzyć strategię zapobiegania samemu pojawiającemu się ryzyku. Z uwagi na dużą złożoność zjawiska ryzyka w międzynarodowych łańcuchach dostaw oraz różne sektory gospodarki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, trudno jest zaproponować jeden, wybrany model postępowania podmiotu dla zapobiegania czynnikom ryzyka, często bowiem przedsiębiorstwa w sposób nieświadomy wpływają na obniżenie jego poziomu. Można natomiast przedstawić przykłady przedsiębiorstw, które w swojej działalności wskazują na relatywnie niski poziom występującego ryzyka, i dokonać analizy czynników, które w ich przypadku minimalizują jego pojawianie się.

Metodyka przeprowadzonych wywiadów

Egzemplifikacja prezentowanego w artykule zagadnienia czynników ryzyka dokonana została na podstawie badania przeprowadzonego w dwóch przedsiębiorstwach reprezentujących odmienne branże, meblarską oraz informatyczną. Aspekt, który jest natomiast spójny w obydwu przypadkach, to relatywnie niski poziom ryzyka w międzynarodowych łańcuchach dostaw wykazywany przez te przedsiębiorstwa. Analiza przypadków została przygotowana na podstawie pogłębionych wywiadów przeprowadzonych przez członków zespołu badawczego w 2014 roku. W przypadku firmy Flow (Furniture Luxury of Wood)[3] w okresie od lutego do października zespół z projektu badawczego[4] przeprowadził 6 wywiadów z współwłaścicielami przedsiębiorstwa w formie wywiadów osobistych oraz telefonicznych, a także 2 wywiady z właścicielami najważniejszych dla firmy dostawców, czyli firm Sfinx oraz Sand. W firmie nSense zostały natomiast przeprowadzone w okresie od stycznia do października 4 wywiady bezpośrednie z właścicielem polskiego oddziału oraz jeden wywiad w formie telekonferencji z CEO grupy nSense.

Czynniki minimalizujące ryzyko w łańcuchu dostaw na przykładzie firmy z branży meblarskiej

Firma Flow jest przedsiębiorstwem należącym do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, zlokalizowanym w Polsce i posiadającym w 100% kapitał polski. Chociaż firma szacuje liczbę swoich klientów na 200–250, z czego aż 70% to klienci indywidualni, to pod względem sprzedaży w jej portfelu dominują klienci instytucjonalni. Flow nawiązując w 2011 roku współpracę z klientem skandynawskim[5], rozpoczęło pierwszy etap internacjonalizacji prowadzonej przez siebie działalności handlowo-produkcyjnej. Od tego czasu klient ten, który zresztą jest jedynym klientem zagranicznym przedsiębiorstwa, stał się odpowiedzialny za około 50% całkowitej sprzedaży firmy.

Uwzględniając teorię osadzenia, można stwierdzić, że poprzez sieci relacji zacieraniu ulega podział na

wymiar krajowy oraz międzynarodowy prowadzonych działań. Stąd też, poddając analizie łańcuch dostaw firmy Flow, należy zwrócić uwagę na jego głównych dostawców, w tym przypadku polskie firmy Sand oraz Sfinx. Dzięki terminowości dostaw, wysokiemu poziomowi zaufania oraz silnie rozwiniętej przez lata współpracy pomiędzy tymi podmiotami firma minimalizuje potencjalne czynniki ryzyka na tym etapie łańcucha dostaw. Brak rozbudowanych kontraktów oraz wysoki stopień kooperacji zapewniają wymagany stopień elastyczności działalności. Firmy wspólnie dzielą się także posiadanymi informacjami, co zmniejsza ryzyko wystąpienia niepewności, stanowiącej poważny czynnik pojawienia się ryzyka. Pozostając ze sobą w stałym kontakcie, firma Flow informuje dostawcę o podejmowanych działaniach, a druga strona bierze je pod uwagę przy dokonywaniu pewnych decyzji, a także dostosowuje częściowo swoją działalność do ich potrzeb, dla zapewnienia lepszej współpracy. Lojalność to zresztą czynnik, na który firma zwraca szczególną uwagę w zakresie współpracy ze swoimi najważniejszymi dostawcami, co pozytywnie oddziałuje na minimalizowanie potencjalnego ryzyka.

Dzięki dzieleniu się z nimi posiadaną wiedzą, firmy mogą skuteczniej reagować na zmiany w otoczeniu. Dzielenie się wiedzą nie występuje natomiast z taką samą intensyfikacją w relacjach z zagranicznym klientem firmy.

Działanie podejmowane przez Flow z dostawcami krajowymi na początkowych etapach łańcucha dostaw posiada silny wpływ na potencjalne ryzyko, które może wystąpić w jego relacjach z zagranicznym kontrahentem. Konsekwencją rezygnacji ze współpracy z podwykonawcami, którzy stawiali coraz trudniejsze do spełnienia warunki, było rozpoczęcie samodzielnej produkcji oraz montażu i obniżenie poziomu występującego ryzyka. Tym samym czynnikiem minimalizującym ryzyko było ograniczenie złożoności sieci, w której działała firma Flow, co pozwoliło na sprawowanie większej kontroli nad własnymi działaniami. Firma Flow posiada również dostawcę z Chin, którego rola w obecnym momencie jest jednak dla przedsiębiorstwa marginalna. Co istotne, firma podkreśla bardzo dobry kontakt z tym dostawcą. Przede wszystkim produkuje on towar, którego produkcji w Europie nikt nie chciał się podjąć, a poza tym jest on bardzo terminowy. Problem stanowi natomiast powolna praca Agencji Celnej, opóźniająca odbiór przesyłki, która z uwagi na wagę towaru jest nieopłacalna do transportu lotniczego.

Zapewniając maksymalną dbałość na wcześniejszych etapach łańcucha dostaw, przedsiębiorstwu łatwiej jest zachować właściwą postawę w kontaktach z ostatecznym odbiorcą produktów, który jest odpowiedzialny za dużą część sprzedaży firmy. Wskazuje to na wagę tego klienta, którego utrata stanowić może dla Flow poważne ryzyko. Klient ten nie dokonuje zresztą ciągłych zamówień, lecz przychodzą one co kilka lub kilkanaście tygodni i są relatywnie duże. Dlatego też Flow postawiło na mniejszą współzależność firmy poprzez podział pracowników na dwie odrębne grupy zatrudnienia. Stąd w momencie ewentualnej utraty takiego klienta, firma musiałaby zwolnić część pracowników wyłącznie z jednej grupy, co wiązałoby się ze spadkiem przychodów. Normalnie funkcjonowałaby jednak pozostała część zatrudnionych, a sama firma musiałaby „na większą skalę działać na miejscu". Konsekwencją takiego podziału jest większa elastyczność przedsiębiorstwa, która jest zapewniona nawet pomimo braku dużej liczby pracowników czy też zależności od zagranicznego koncernu, jak ma to miejsce w przypadku niektórych przedsiębiorstw.

Dzięki wysokiej jakości dostarczanych produktów, mobilności oraz elastyczności działalności, a także terminowości dostaw firma minimalizuje ryzyko utraty tego klienta. Nie byłoby to możliwe bez uniezależnienia się od podwykonawców oraz silnych relacji z dwoma głównymi dostawcami. Dla firmy skandynawskiej zmiana polskiego dostawcy oznaczałaby niewielką oszczędność, a wiązałaby się z koniecznością budowania relacji od podstaw. Poprzez dotychczasowe doświadczenie pomiędzy obiema firmami zostało zbudowane zaufanie, a także przywiązanie. Dlatego pomimo ryzyka utraty tego kontrahenta, firma Flow w niewielkim stopniu obawia się takiej sytuacji, dba natomiast, aby nie wystąpiły z jej strony w tym kierunku jakiekolwiek powody.

Współpraca długofalowa występuje zresztą pomimo braku długoterminowego kontraktu. Należałoby przy tym zwrócić jeszcze uwagę na uwarunkowania kulturowe. Większość z ustaleń pomiędzy kontrahentami przebiega w formie ustnej i dopiero ostateczne zamówienia przybierają postać maila z całą specyfikacją. Obie firmy nie posiadają zresztą umowy o długoterminowej współpracy, jednak z uwagi na dotychczasowe doświadczenie firma Flow jest przekonana o kontynuacji otrzymywanych zamówień od kontrahenta skandynawskiego. Zauważalna jest jednak nadmierna zależność firmy Flow od zagranicznego klienta, która objawia się choćby koniecznością dostosowania produkcji oraz organizacji transportu do jego potrzeb.

Czynniki minimalizujące ryzyko w łańcuchu dostaw na przykładzie firmy z branży IT

Firma nSense Polska działa w całkowicie odmiennej branży niż Flow, gdyż jest to firma zajmu-

jąca się usługami w zakresie bezpieczeństwa systemów IT świadczonymi na potrzeby rynku instytucjonalnego. Polska firma wchodzi w skład całej międzynarodowej grupy podmiotów nSense, na którą składają się ponadto oddziały z siedzibą w Danii, Finlandii oraz Norwegii. Co istotne, cała grupa nSense nie posiada nabywców na rynku polskim, koncentrując się na sprzedaży przede wszystkim dla klientów skandynawskich. Dlatego też analiza łańcucha dostaw w przypadku przedsiębiorstwa nSense przyjmuje ograniczoną postać, dokonując rozgraniczenia na nSense Polska jako głównego dostarczyciela usług oraz pozostałe firmy z grupy nSense, odpowiedzialne za poszukiwanie klientów finalnych. Pomimo ścisłej zależności formalnej podmiotów, nSense Polska nie zauważa, aby czynnik ten w jakiś sposób wpływał negatywnie na poziom ryzyka. Wręcz przeciwnie, ponieważ polski oddział jest głównie dostarczycielem usług na potrzeby klientów wewnętrznych, ryzyko jest postrzegane jako niższe, a przedsiębiorstwo może odpowiadać na występujące sytuacje w sposób elastyczny. nSense Polska jest zresztą firmą, która posiada dużą swobodę decyzyjną w ramach struktur grupy. Co istotne, decyzje strategiczne są podejmowane w skali całej grupy nSense przez zarząd, w skład którego wchodzi CEO nSense Polska. Dlatego też nie występuje zagrożenie w postaci nadmiernej złożoności sieci, czy też dublowania się działań podejmowanych przez każdy z podmiotów nSense.

W międzynarodowym łańcuchu dostaw nSense Polska, w skład którego wchodzą także inne podmioty Grupy, podkreśla się znaczenie zaufania.

Nawet jeśli w jakieś zadanie mógłby być zaangażowany tylko jeden podmiot polski, również pozostałe firmy z Grupy informowane są o prowadzonych działaniach dla wartościowej transparentności oraz mniejszego poziomu ryzyka. nSense Polska zwraca zresztą uwagę na dużą synergię w działaniach całej grupy nSense oraz to, że firmy faktycznie ze sobą współpracują. Czynnikiem, który obniża poziom ryzyka w działaniach grupy nSense, jest wymiana informacji. Wszystkie podmioty z Grupy są świadome działań podejmowanych przez pozostałe jednostki. Już od samego początku rozpoczęcia współpracy pomiędzy obecnym nSense Polska a pozostałymi firmami można było zaobserwować dzielenie się wiedzą. Miało to istotne znaczenie dla kształtowania się łańcucha dostaw całej Grupy. nSense Polska dzieliło się swoim doświadczeniem w zakresie projektowania oraz programowania, natomiast grupa nSense przekazywała informacje na temat działań administracyjnych, sprzedażowych oraz promocyjnych. Dzięki tej wiedzy możliwe było obniżenie poziomu ryzyka bardziej świadomych i konkurencyjnych podmiotów. Zyskały one bowiem dostęp do znacznie szerszej bazy doświadczeń, a samo nSense Polska zdobyło wiedzę na temat prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych bez konieczności odczuwania ewentualnie negatywnych konsekwencji internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Przykład nSense Polska potwierdza, że wysoki poziom zaufania może zastępować rozbudowany kontrakt z mnogością klauzul. Ma na to jednak wpływ inny czynnik w postaci kraju pochodzenia pozostałych podmiotów grupy, gdzie relacje nieformalne są istotne, podobnie jak współpraca oparta na zaufaniu. Analizując ryzyko w łańcuchu dostaw, także kraj lokalizacji nSense Polska jest nieistotny, na co wpływ ma kilka różnych czynników. Przede wszystkim firma działa w specyficznej branży, gdzie świadczy produkt niematerialny, który tak naprawdę dla klienta finalnego stanowi raport w formie cyfrowej. Dzięki takiemu charakterowi produktu możliwa jest sytuacja, w której nSense Polska nie posiada klientów krajowych, a świadczone przez nią usługi są dalej sprzedawane nabywcy finalnemu przez grupę nSense.

Przedsiębiorstwa z grupy nSense traktują się nawzajem jak klienci wewnętrzni, rozliczając się z kolei niezależnie od wykonanych usług. Można założyć, że gdyby nSense Polska współpracowała z podmiotem pochodzącym z innego regionu niż Skandynawia, nawiązane relacje także przebiegałyby w inny sposób, a umowa ustna nie byłaby aż tak znacząca.

Czynnik mobilności, który dla wielu przedsiębiorstw mógłby stanowić ryzyko, w nSense Polska nie stanowi zagrożenia. Firma zatrudnia pracowników ze względu na ich wyjątkowe umiejętności czy też predyspozycje, a nie miejsce zamieszkania. Oczywiście posiadanie przez przedsiębiorstwo pracownika zlokalizowanego poza Europą wymaga większego przepływu informacji oraz nie pozwala na zaangażowanie w bieżącą obsługę klienta europejskiego, jednak w obliczu dalszej ekspansji firmy może to stanowić nawet zaletę. Posiada bowiem bardziej kompleksowy łańcuch dostaw, który dzięki swojej mobilności jest wysoce elastyczny[6].

Cechą charakterystyczną nSense Polska, podobnie zresztą jak zapewne części innych firm z sektora IT, jest ich elastyczność przejawiająca się choćby w możliwości świadczenia usług w każdym miejscu. Obniża to znacząco poziom ryzyka. nSense Polska poza dostawcami Internetu oraz sprzętu komputerowego nie posiada innych znaczących dostawców, co sprawia, że nie podlega wielu czynnikom ryzyka w łańcuchach dostaw na linii dostawców. W razie wystąpienia katastrof naturalnych, niekorzystnych zmian politycznych, czy też awarii systemowych w postaci braku dostępu do sieci, nSense Polska może działać z każdego innego miejsca na świecie zapewniającego minimum infrastruktury w postaci komputera oraz Internetu. Dlatego też może ela-

stycznie reagować na ewentualne zmiany kosztowe w prowadzonej działalności. Gdyby wystąpiły jakieś nieprzewidziane sytuacje, przedsiębiorstwo mogłoby przenieść swoją główną siedzibę do innego kraju.

Na minimalizację ryzyka w łańcuchu dostaw firmy nSense Polska wpływ miało również wejście w struktury większej grupy nSense. Firma zyskała przede wszystkim dostęp do większych zasobów kapitałowych, a dzięki świadczeniu usług na potrzeby nabywców wewnętrznych nie musi poszukiwać klientów finalnych.

Kolejnymi czynnikami, które minimalizują istniejące ryzyko, jest dojrzałość rynków, na których działa przedsiębiorstwo, oraz relacje z klientami. Także brak bezpośredniego kontaktu z klientem finalnym, stanowiący zwyczaj czynnik ryzyka, w przypadku nSense Polska jest postrzegany jako zaleta. Przedsiębiorstwo może się skupić wyłącznie na głównym aspekcie swojej działalności, nie marnotrawiąc zasobów dodatkowo na poszukiwanie klientów na świadczone usługi oraz ustalanie z nimi warunków handlowych. Pozwala to na koncentrację na kluczowych aspektach związanych z prowadzoną działalnością. Dzięki podziałowi obowiązków pomiędzy poszczególne podmioty grupy nSense, każdy z nich może aktywnie działać w podległym mu sektorze. Stąd też ryzyko w ramach istniejącego łańcucha dostaw jest bardzo ograniczone. Każda filia posiada swój zakres obowiązków, za który jest odpowiedzialna, a w przypadku większych lub też bardziej rozbudowanych zamówień możliwe jest podjęcie wspólnych, skoordynowanych działań.

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo, które działa na rynku międzynarodowym, jest w jakimś stopniu wyeksponowane na występujące w łańcuchach dostaw ryzyko. Przytoczone przykłady firm z dwóch różnych branż, meblarskiej oraz IT, wskazują, że możliwa jest minimalizacja poziomu potencjalnego ryzyka. Taka sytuacja jest możliwa, nawet pomimo iż każde z opisanych przedsiębiorstw obniża poziom ryzyka w odmienny sposób, a część z podejmowanych działań nie była zamierzona. Ich głównym celem nie była bowiem minimalizacja ryzyka w łańcuchu dostaw, lecz stanowiło to pozytywny efekt uboczny nieświadomych działań firmy.

Firma Flow bardzo ściśle współpracuje z dostawcami, posiada większość klientów na rynku polskim i nie dzieli się ściśle wiedzą z zagranicznym nabywcą. Firma nSense Polska z kolei wchodzi w struktury większej grupy, dzięki czemu w znacznie mniejszym stopniu podlega ryzyku związanemu z aspektem finansowym. Nie posiada również nabywców na rynku polskim i chętnie dzieli się posiadaną wiedzą wewnątrz własnego łańcucha dostaw. W przypadku firmy nSense istotną rolę odgrywa także niematerialny charakter produktu, pozwalający na większą elastyczność i mobilność. Firma Flow minimalizuje natomiast ryzyko dzięki brakowi podwykonawców i samodzielnemu wykonywaniu swojej głównej działalności. Cechą wspólną obydwu przedsiębiorstw jest nawiązywanie relatywnie bliskiej współpracy — w przypadku Flow głównie z dostawcami, a nSense z klientami wewnątrz grupy, którzy jednak nie są nabywcami finalnymi. Dużą rolę w działaniach obu przedsiębiorstw odgrywają też kontakty mniej sformalizowane, bez oparcia w kontraktach długoterminowych i to pomimo posiadania kontrahentów z różnych krajów.

Przytoczone przykłady przedsiębiorstw z różnych branż wskazują na trudność w zaprezentowaniu jednego, uniwersalnego modelu, możliwego do zastosowania przez każde przedsiębiorstwo. Generalnie jednak poprzez właściwy podział obowiązków, możliwa jest specjalizacja i koncentracja na kluczowych aspektach prowadzonej działalności. Nie można także nie wspomnieć o zaufaniu, które przez wszystkie przedsiębiorstwa jest wskazywane jako czynnik, który pozwala na mniejszą formalizację kontaktów. Dodatkowo, w przypadku nSense Polska poprzez zapewnienie mobilności czynników pracy możliwe jest również minimalizowanie potencjalnego ryzyka w łańcuchu dostaw. W razie wystąpienia jakichkolwiek sytuacji kryzysowych w łatwy sposób firma może świadczyć swoje usługi niemalże z dowolnego miejsca. Firma może zostać zarejestrowana w innej lokalizacji, a konieczne będzie wyłącznie zapewnienie dalszego świadczenia pracy przez wykwalifikowaną kadrę polskich informatyków. Tym samym w kontekście ryzyka w łańcuchu dostaw kraj pochodzenia przestaje mieć znaczenie. Nie jest to jednak rozwiązanie, które może zostać zaimplementowane przez każde przedsiębiorstwo, zwłaszcza takie, które działa w branży handlującej dobrami materialnymi, jak firma Flow.

Oczywiście artykuł nie wyczerpuje wszystkich możliwych czynników ryzyka w międzynarodowych łańcuchach dostaw, stąd konieczne jest przeprowadzenie dalszych badań na szerszej próbie badawczej. Pozwoli to na zaprezentowanie jeszcze szerszego spektrum czynników ryzyka w łańcuchach dostaw oraz potwierdzenie słuszności czynników przyjętych w artykule, co może mieć znaczenie dla przedsiębiorstw osadzonych w międzynarodowych łańcuchach dostaw. Poprzez analizę czynników ryzyka porównawczo w różnych branżach możliwe będzie ustalenie uniwersalnych czynników minimalizujących poziom ryzyka.

Przypisy

[1] Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01138. Projekt „Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych", 2013–2016 (kierownik dr Milena Ratajczak-Mrozek). Autor jest członkiem zespołu badawczego.

[2] Skala outsourcingu jeszcze się uwydatnia, gdy weźmie się pod uwagę dodatkowe wydzielenie offshoringu. Aż 30% komponentów pochodziło bowiem w przypadku tej firmy z innych kontynentów.

[3] Nazwa firmy została zmieniona na jej prośbę.

[4] W artykule prezentowane są wyniki badań przeprowadzonych pod kierunkiem dr Mileny Ratajczak-Mrozek, w składzie dr Paweł Mielcarek, mgr Magdalena Herbeć, mgr Filip Nowacki.

[5] Nazwa firmy oraz kraj jej pochodzenia zostały utajone na prośbę polskiej firmy.

[6] Jednakże większość z pracowników zatrudnionych w nSense Polska mieszka w Polsce, stąd w tym aspekcie czynnik lokalizacji jest kluczowy. Możliwa byłaby jednak zmiana miejsca świadczenia usług przez pracowników poprzez ich relokację, z uwagi na niematerialny charakter produktu.

Literatura

Das, T.K., Teng, B.-S. (2001). Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, *22* (2), 251–283.

Das, T.K., Teng, B.-S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures, *Journal of Management Studies, 33* (6), 827–843.

Denning, S. (2013). What went wrong at Boeing. *Strategy&Leadership*, *41* (3), 36–41.

Ding, R., Dekker, H.C., Groot, T. (2013). Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, (24), 140–153.

Dyer, J.H., Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationship in the USA, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, *31* (2), 275–285.

Faisal, M.N., Banwet, D.K., Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. *Business Process Management Journal*, *12* (4), 535–552.

Giunipero, L.C., Eltantawy, R.A. (2004). Securing the upstream supply chain: a risk management approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *34* (9), 698–713.

Harland, C., Powell, P., Caldwell, N., Zheng, J., Woerndl, M., Xu, S. (2003). *Supply network risks arising from e-business: findings from empirical research*. Referat wygłoszony na: 19th IMP conference, Lugano.

Hill, C.W. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, (15), 500–513.

Hoffmann, P., Schiele H., Song, M., Krabbendam, K. (2011). *Supply risk management from a transaction cost and social exchange theory perspective.* Referat wygłoszony na: 27th IMP conference, Glasgow.

Högberg, B. (2002). *Trust and Opportunism in Supply Chain Relationships — The Commercial Vehicle Industry*. Referat wygłoszony na: 18th IMP conference, Dijon.

Khan, O., Burnes, B. (2007). Risk and supply chain management: creating a research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, *18* (2), 197–216.

Kulińska, E. (2007). Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw. *Logistyka*, (1), 18–21.

Lee, H.L., Whang, S. (2000). Information sharing in a supply chain. *International Journal of Technology Management*, *20* (3/4), 373–383.

Manuj, I., Mentzer, J.T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *38* (3), 192–223.

Nowacki, F. (2014a). Analiza ryzyka w łańcuchu dostaw i zarządzania nim w aspekcie międzynarodowym. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, (4), 2–11.

Nowacki, F. (2014b). *The effect of a relationship based on the trust between supplier and the manufacturer in the supply chain risk management*. Referat wygłoszony na: 30th IMP Conference, Bordeaux.

Nowicka, K. (2011). Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, (6), 2–8.

Punniyamoorthy, M., Thamaraiselvan, N., Manikandan, L. (2013). Assessment of supply chain risk: scale development and validation. Benchmarking: *An International Journal*, *20* (1), 79–106.

Rao, S., Goldsby, T.J. (2009). Supply chain risks: a review and typology. *The International Journal of Logistics Management*, *20* (1), 97–123.

Ratajczak-Mrozek, M. (2014). Negatywne efekty osadzenia i relacji przedsiębiorstw — wymiar działalności lokalnej i międzynarodowej, W: M. Mitręga (red.), Zarządzanie relacjami w biznesie, współczesne wyzwania. *Studia Ekonomiczne*, nr 182, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 53–63.

Ratajczak-Mrozek, M., Mielcarek, P. (2014). *Rapid transition from local to international company — the importance of social factors in relationship strength for it enterprise*. Referat wygłoszony na: 30th IMP conference, Bordeaux.

Ratajczak-Mrozek, M., Mielcarek, P., Herbeć, M., Nowacki, F. (2014). *The insight into relationship strength from a domestic and international perspective — when a relationship is „an important relationship"?* Referat wygłoszony na: 30th IMP conference, Bordeaux.

Revilla, E., Sáenz, M.J. (2014). Supply chain disruption management: Global convergence vs national specificity. *Journal of Business Research*, (67), 1123–1135.

Sáenz, M.J., Revilla, E. (2013). Cisco Systems, Inc.: Supply chain risk management. In C. Munson (Ed.), The supply chain management casebook: Comprehensive coverage and best practices in SCM: Financial Times Press book.

Sinha, P.R., Whitman, L.E., Malzahn, D. (2004). Methodology to mitigate supplier risk in an aerospace supply chains. Supply Chain Management: *An International Journal*, *9* (2), 154–168.
Tchankova, L. (2002). Risk identification — basic stage in risk management. *Environmental Management and Health*, *13* (3), 290–297.
Tummala, R., Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). Supply Chain Management: *An International Journal*, *16* (6), 474–483.
Waters, D. (2011). *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. London: Kogan Page.
Yang, Z., Zhou, C., Jiang, L. (2011). When do formal control and trust matter? A context based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. *Industrial Marketing Management*, *40* (1), 86–96.
Zsidisin, G.A. (2003). A grounded definition of supply risk. *Journal of Purchasing & Supply Management*, (9), 217–224.
Zsidisin, G.A., Panelli, A., Upton, R. (2000). Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study. Supply Chain Management. *An International Journal*, *5* (4), 187–197.

PWE poleca

W podręczniku są zawarte podstawowe informacje pozwalające zrozumieć działanie systemu produkcyjnego i usługowego oraz poznać procesy, za pomocą których zasoby tych systemów są przekształcane w gotowe produkty. Podręcznik przeznaczony jest przede wszystkim dla studentów zarządzania i inżynierii produkcji, a także dla studentów innych wyższych uczelni i pracowników przedsiębiorstw.

www.pwe.com.pl