



Barbara Ocicka

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Logistyki
barbara.ocicka@uni.lodz.pl

WSPÓŁCZESNE STRATEGIE ZARZĄDZANIA MIĘDZYNARODOWYMI ŁAŃCUCHAMI DOSTAW

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja strategii zarządzania międzynarodowymi łańcuchami dostaw w obliczu wyzwań współczesnego, burzliwego otoczenia biznesowego. Wskazano główne zjawiska kształtujące otoczenie przedsiębiorstw i wywierające wpływ na strategię zarządzania. Przedstawiono znaczenie korporacji międzynarodowych w roli liderów łańcuchów dostaw. Szczególną uwagę skoncentrowano na strategiach łańcuchów dostaw rozwijanych w świetle zagrożeń zewnętrznych, mających na celu wzmocnienie odporności na ryzyko. Dodatkowo autorka przedstawiła ich ewolucję od reaktywnych do aktywnych strategii zarządzania w odniesieniu do studium przypadku firmy Cisco Systems.

Słowa kluczowe: strategię zarządzania łańcuchem dostaw odpornym na zagrożenia, zarządzanie ryzykiem.

Wprowadzenie

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw międzynarodowych stanowi współcześnie efekt współtworzenia wartości z partnerami biznesowymi w ramach międzynarodowych i globalnych łańcuchów czy sieci wartości¹. Tworzenie i realizacja strategii zarządzania wartością w turbulentnym otoczeniu XXI w. wymagają ciągłego wychodzenia naprzeciw wyzwaniom o różnorodnym charakterze: ekonomicznym, społecznym, środowiskowym, technologicznym czy politycznym. W tych uwarunkowaniach wzrasta bardzo silnie niestabilność otoczenia, w którym konkurują przedsiębiorstwa międzynarodowe. W odpowiedzi

¹ Autorka posługuje się terminem „łańcuch dostaw”, gdyż jest on powszechnie używany w literaturze i praktyce gospodarczej. Przyjmuje także, że sieć dostaw oznacza sumę łańcuchów dostaw danego przedsiębiorstwa.

niektóre z nich przejmują i pełnią rolę liderów łańcuchów i sieci wartości, chcąc przewodzić we wdrażaniu i realizacji strategii w obliczu wyzwań XXI w. Rozwijają one strategie zorientowane zarówno na elastyczną reakcję na dynamiczne zmiany, jak i na próbę aktywnej antycypacji i kreowanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej w ich obliczu.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja strategii zarządzania międzynarodowymi łańcuchami dostaw i ich ewolucji w obliczu wyzwań o charakterze zagrożeń we współczesnym otoczeniu biznesowym.

1. Zarządzanie międzynarodowymi łańcuchami dostaw

Współcześnie konkurują ze sobą łańcuchy dostaw, nie zaś pojedyncze przedsiębiorstwa. Łańcuch dostaw stanowi sieć organizacji zaangażowanych, poprzez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w formie produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom [Christopher, 2011, s. 13]. Z kolei zarządzanie łańcuchem dostaw polega na integracji kluczowych procesów biznesowych od początkowych dostawców do końcowych użytkowników, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych interesariuszy łańcucha dostaw [Lambert, 2001, s. 100]. Strategiczne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw jest krytycznym wyzwaniem z punktu widzenia przetrwania we współczesnym, coraz bardziej globalnym biznesie [Rutkowski i Ocicka, 2011, s. 307].

W ocenie wpływu zarządzania łańcuchem dostaw na wartość przedsiębiorstw dla właścicieli warto wykorzystać analizę podstawowych obszarów oddziaływania na tę wartość, którymi są: wzrost przychodów, redukcja kosztów, aktywów trwałych i obrotowych (por. rys. 1).



Rys. 1. Determinanty wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli

Źródło: Christopher i Ryals [1999, s. 4]; por. Tarasewicz [2014, s. 26].

Jednak we współczesnym zarządzaniu łańcuchem dostaw koncentracja oceny wartości wyłącznie z perspektywy właścicieli stanowi za wąskie podejście. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa stanowi bowiem sposób zarządzania, który zawiera zasady, propozycje i rozwiązania w zakresie podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji, których celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa zarówno dla właścicieli, jak i pozostałych grup interesu powiązanych z przedsiębiorstwem [Szablewski, 2008, s. 25]. Zgodnie z konstatacją M. Marcinkowskiej współczesne przedsiębiorstwo realizuje wiązkę celów przy uwzględnieniu konieczności zrównoważonego zaspokajania potrzeb i oczekiwań różnych stron [Marcinkowska, 2004, s. 16]. Ocena efektywności zarządzania łańcuchem dostaw², wychodząc poprzez najlepsze praktyki naprzeciw wyzwaniu zrównoważonego rozwoju, powinna uwzględniać trzy wymiary: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy.

2. Liderzy międzynarodowych łańcuchów dostaw

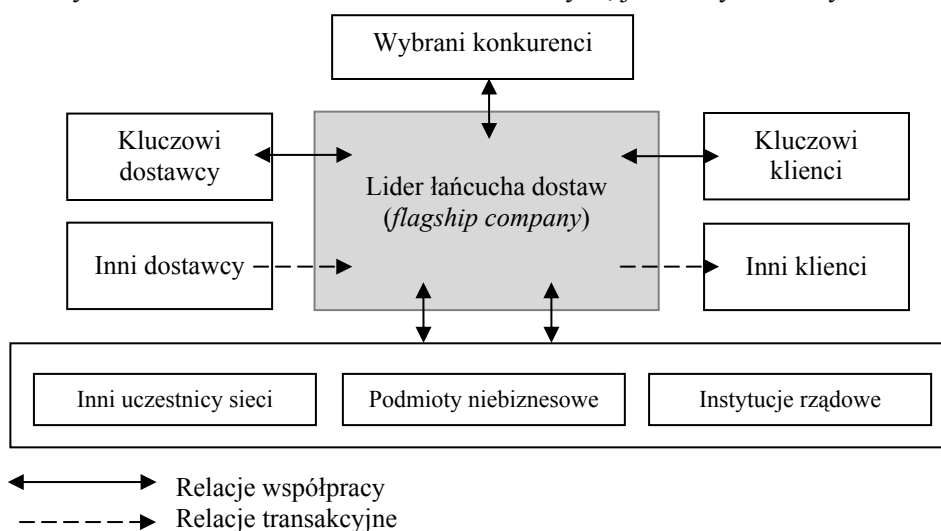
Przedsiębiorstwo projektujące strukturę powiązań i tworzące strategię współtworzenia wartości przez ogniwa określa się mianem lidera łańcucha lub sieci dostaw. W międzynarodowych łańcuchach dostaw rolę tę pełni często firma konkurująca na globalnym rynku, która przejęła strategiczne przywództwo w sieci biznesowej współtworzonej z partnerami, takimi jak kluczowi dostawcy, kluczowi klienci oraz pozostali członkowie sieci (por. rys. 2).

Wpływ na działalność sieci wywierają także inne grupy interesariuszy³, np. konkurenci, podmioty prowadzące działalność pozabiznesową czy instytucje rządowe [Rugman i D’Cruz, 1997, s. 403]. Znaczenie lidera wzrasta w globalnej rzeczywistości rywalizacji między łańcuchami dostaw [O’Brien, 2015].

² Efektywność łańcucha dostaw jest definiowana jako „zdolność organizacji (tworzących łańcuch dostaw) do kreowania wartości przedsiębiorstw (oraz łańcuchów dostaw, w których uczestniczą) zarówno dla właścicieli, jak i dla wszystkich interesariuszy, a w szczególności do: przewyższania problemów, budowania przewagi konkurencyjnej, bieżącego i strategicznego przystosowywania się do zmian w otoczeniu, wydajnego i oszczędnego wykorzystywania posiadanych zasobów do realizacji przyjętych celów, zachowania norm etycznych i dbałości o środowisko (CSR)” [Tarasewicz, 2014, s. 43].

³ Interesariusze wywierają wpływ na działalność firmy i podlegają jej oddziaływaniu. Określa się ich jako „grupy bądź osoby zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa i wysuwające wobec niego żądania. Obejmują zarówno podmioty dostarczające przedsiębiorstwu zasobów, jak i uzależnione od zasobów tej firmy podmioty ponoszące ryzyko i wpływające na poziom tego ryzyka, podmioty pozostające w przymusowym bądź dobrowolnym związku z przedsiębiorstwem” [Rudolf, 2004, s. 151].

Lider łańcucha dostaw rozwija relacje współpracy z uczestnikami sieci, jak również z jej interesariuszami, prowadzące do pionowej integracji powiązań. Koordynuje i zarządza relacjami, by wszyscy partnerzy realizowali wspólną strategię budującą przewagę konkurencyjną sieci wobec konkurencyjnych systemów. Z jednej strony współpracuje z dostawcami, zapewniając długookresowo zamówienia pobudzające rozwój ich potencjału, m.in. w wyniku transferu wiedzy, najlepszych praktyk i systemów zarządzania. Z drugiej, wraz z partnerami tworzy wartość zarówno dla klientów biznesowych, jak i indywidualnych.



Rys. 2. Relacje lidera z uczestnikami i interesariuszami łańcucha dostaw

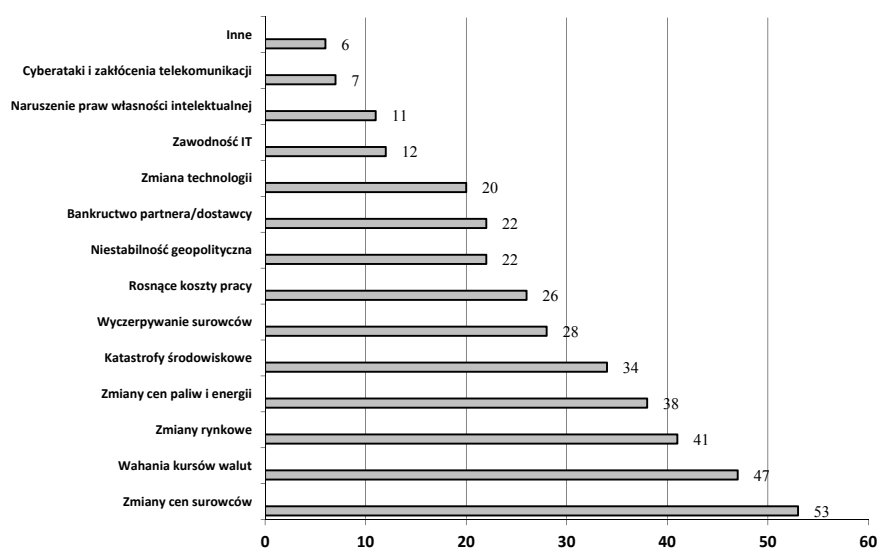
Źródło: Rugman i D'Cruz [1997, s. 395].

Dodatkowo lider podejmuje kooperację z podmiotami niebiznesowymi, np. uniwersytetami, instytutami badawczymi czy instytucjami rządowymi, przede wszystkim w celu wzmocnienia kapitału ludzkiego i zwiększenia dostępu do wiedzy i wartości intelektualnej. Rozwój współpracy następuje poprzez inicjatywy i przedsięwzięcia naukowo-badawcze z udziałem partnerów.

Warto także odnotować, iż lider może podejmować porozumienia o kooperacji z konkurentami. Sprzyjają one m.in. powiązaniom o charakterze *joint ventures* w dążeniu do prowadzenia zaawansowanych badań i rozwoju nowych materiałów lub produktów, inwestycjom w sferę badań i rozwoju czy wspólnemu składaniu ofert w przetargach na realizację projektów o dużej skali.

3. Zmiany w otoczeniu biznesowym i rodzaje ryzyka

Globalne otoczenie cechujące się dynamicznymi zmianami o różnorodnym charakterze tworzy niestabilne i wymagające uwarunkowania dla funkcjonowania współczesnych łańcuchów dostaw, zwłaszcza że w wymiarze międzynarodowym istotnie wzrasta złożoność ich struktur i procesów, a z kolei ich współzależności stają się szczególnie widoczne w obliczu zjawisk mających charakter zagrożeń i kryzysów. Analiza Indeksu Niestabilności Łańcuchów Dostaw (The Supply Chain Volatility Index)⁴ wykazała, że przedsiębiorstwa obecnie doświadczają burzliwych zmian o największej sile i zróżnicowaniu, mając na uwadze dla porównania okres od lat 70. XX w. do chwili obecnej.



Rys. 3. Główne rodzaje ryzyka dla zarządzania łańcuchem dostaw (w %)

Źródło: PwC i MIT Forum for Supply Chain Innovation [2013, s. 6].

Wyniki globalnego badania przeprowadzonego przez MIT Forum for Supply Chain Innovation we współpracy z PwC wskazują następujące zjawiska jako najważniejsze rodzaje ryzyka dla współczesnych łańcuchów dostaw: fluktuacje cen surowców, wahania kursów walut, zmiany rynkowe, zmienność cen energii

⁴ Szczegółowe informacje o Indeksie Niestabilności Łańcuchów Dostaw i jego wartościach są dostępne na stronie internetowej Centre for Process Excellence and Innovation, University of Cambridge: <http://www-innovation.jbs.cam.ac.uk/research/supplychainmanagement/supplychainvolatility.html>.

i paliw oraz katastrofy środowiskowe. Pełną listę głównych typów ryzyka zidentyfikowanych podczas badania przedstawiono na rys. 3 według proc. udziału wskazań respondentów.

W tym kontekście wzrasta istotnie znaczenie najlepszych praktyk w zarządzaniu ryzykiem w łańcuchach dostaw. Można usystematyzować i wyróżnić jego następujące rodzaje: wewnętrzne, zewnętrzne i strategiczne [Kaplan i Mikes, 2012, s. 50-51], zgodnie z tabelą 1.

Tabela 1. Klasyfikacja rodzajów ryzyka

Rodzaje ryzyka		
wewnętrzne	strategiczne	zewnętrzne
kontrolowane	związane z wyborem i realizacją strategii biznesu	niekontrolowane
Zarządzanie ryzykiem		
rozwój misji, wizji i kultury organizacyjnej, standardów, systemów zarządzania, kontroli i audytów wewnętrznych	określenie prawdopodobieństw i wpływu ryzyka, projektowanie kart kluczowych rodzajów ryzyka, konsultacje z ekspertami, warsztaty pracowników	analizy wpływu ryzyka na kluczowe zmienne, planowanie scenariuszy, rozwój strategii gier wojennych
Rola zarządzających ryzykiem		
koordynacja i kontrola praktyk zarządzania ryzykiem, weryfikacja rodzajów ryzyka oraz wdrożenie odpowiednich metod zarządzania	monitorowanie wpływu ryzyka na strategię biznesu poprzez ciągłe konsultacje z ekspertami i pracownikami w przedsiębiorstwie	analiza otoczenia, monitoring zagrożeń, wykorzystywanie systemów wczesnego ostrzegania, m.in. radarów megatrendów

Źródło: Kaplan i Mikes [2012, s. 50-51, 55].

Źródłami *ryzyka wewnętrznego* są m.in. procesy operacyjne, decyzje i zachowania pracowników w organizacji. Można tym ryzykiem zarządzać, kontrolować je i dążyć do jego wyeliminowania lub uniknięcia. Według R.S. Kaplana i A. Mikes najlepsze sposoby zarządzania stanowią w tym przypadku z jednej strony prewencja poprzez monitoring procesów, a z drugiej – wdrażanie i realizacja procedur dla decyzji, działań pracowników. Zarówno ewaluacja ryzyka wewnętrznego, jak i metody zarządzania nim są ciągle aktualizowane i doskonalone.

Ryzyko strategiczne jest związane z wyborem i realizacją określonej strategii organizacji. Zarządzający tym ryzykiem identyfikują i monitorują jego rodzaje oraz potencjalny wpływ poprzez z jednej strony komunikację wewnętrzną z pracownikami, a z drugiej – konsultacje z niezależnymi ekspertami zewnętrznymi.

Z kolei *ryzyko zewnętrzne* ma źródła w otoczeniu zewnętrznym organizacji i pozostaje najczęściej poza jej wpływem. Jego rodzaje mogą być różnorodne, zgodnie z przedstawioną wcześniej specyfiką zmian w turbulentnym otoczeniu

XXI w. Brak kontroli decyduje, iż zarządzanie ryzykiem zewnętrznym stanowi największe wyzwanie dla menedżerów współczesnych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, tym bardziej że ich międzynarodowe struktury są rozproszone globalnie i obejmują różne rodzaje aktywności (m.in. badania i rozwój, zakupy, produkcję czy dystrybucję). Zasięg geograficzny, skala i specyfika działalności korporacji międzynarodowych multiplikują ich podatność na oddziaływanie ryzyka zewnętrznego. Przedsiębiorstwa monitorują otoczenie i prowadzą analizy jego potencjalnych źródeł. Dążą także do identyfikacji jego symptomów poprzez systemy wczesnego ostrzegania. Za pomocą planowania scenariuszy w długim okresie rozwijają aktywnie strategie, by unikać wpływu lub minimalizować skutki ryzyka zewnętrznego. Krótkookresowo zaś wykorzystują zarządzanie sytuacyjne.

4. Łańcuchy dostaw odporne na zagrożenia

Odporność łańcucha dostaw (*supply chain resilience*) określa zdolność do przygotowania reakcji na ryzyko mające charakter zagrożenia i przywrócenia potencjału łańcucha dostaw do poziomu przed wystąpieniem zjawiska lub jego rozwoju do bardziej pożądanego kondycji [Hohenstein et al., 2015, s. 90]. M. Christopher określił *resilience* jako jeden z fundamentów budowania i wzmacniania przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw, obok niezawodności, rozwoju relacji oraz zdolności reagowania na zmiany podaży i popytu, a zdefiniował ją jako umiejętność działania w obliczu nieoczekiwanych zdarzeń [Christopher, 2011, s. 24]. Dążenie do osiągnięcia odporności łańcucha dostaw jest elementem modelu inteligentnego zarządzania ryzykiem, w którym celem przedsiębiorstwa jest tworzenie nowej wartości [Supply Chain Resilience, 2013].

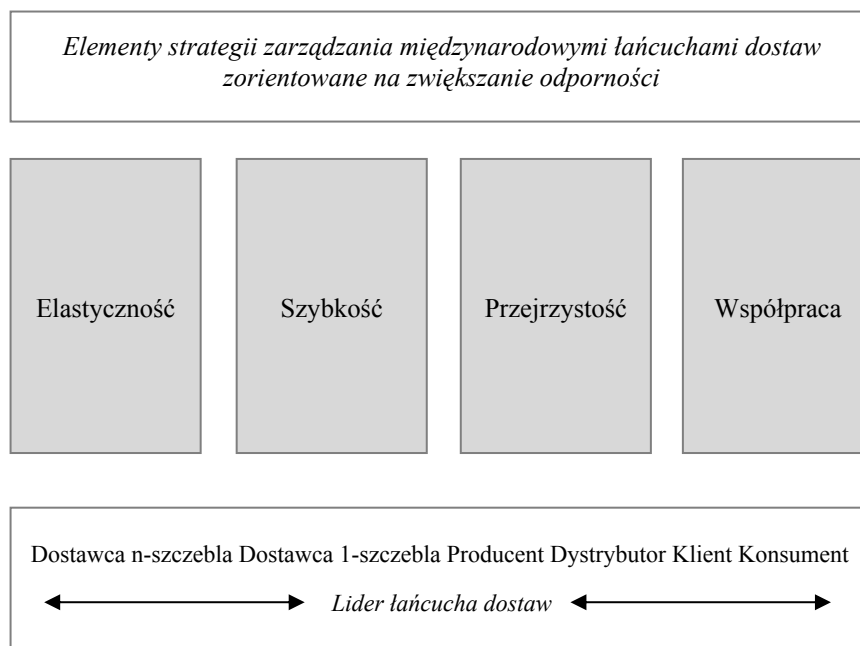
Przedsiębiorstwa (uczestnicy łańcucha dostaw) dążą do wzmacniania odporności, by osiągnąć zdolność do przygotowania się i właściwej reakcji na nieoczekiwane zjawiska szybciej i lepiej niż konkurenci. Jej istotę szerzej charakteryzują definicje zaprezentowane w tabeli 2. Na podstawie wybranych koncepcji można wnioskować, że kształtowanie odporności obejmuje przygotowanie, reakcję, odbudowę, jak również zwiększanie potencjału łańcucha dostaw w obliczu zmian nieoczekiwanych, zagrażających ciągłości jego funkcjonowania. Odnosi się ono także do strategii unikania zagrożeń poprzez rozwój zdolności do planowania i projektowania sieci dostaw w dążeniu do antycypacji negatywnych zdarzeń. W najszerszym ujęciu odporność łańcucha dostaw została określona jako zdolność do zarządzania zmianą.

Tabela 2. Wybrane definicje *supply chain resilience*

Autor (rok)	Definicja
Rice, Caniato (2003)	zdolność organizacji do reakcji na nieoczekiwane zagrożenie, takie jak np. atak terrorystyczny czy katastrofa naturalna, oraz do przywrócenia dotychczasowej działalności operacyjnej
Christopher, Peck (2004)	zdolność systemu do powrotu do dotychczasowego lub rozwoju do nowego, bardziej pożądanego stanu po oddziaływaniu zagrożenia
Sheffi (2005)	zdolność przedsiębiorstwa do powrotu do cechującego go poziomu efektów, np. w produkcji, usługach, realizacji zamówień (z uwzględnieniem szybkości powrotu), po zagrożeniu, którego prawdopodobieństwo wystąpienia było małe, zaś wpływ duży
Ponomarov, Holcomb (2009)	zdolność adaptacyjna łańcucha dostaw do przygotowania na nieoczekiwane zdarzenia, reakcji na zagrożenia, utrzymania w ich obliczu ciągłości działalności operacyjnej na pożądanym poziomie koordynacji i kontroli struktury i funkcji
Klibi, Martel, Guitouni (2010)	zdolność sieci dostaw do unikania zagrożeń lub szybkiej odbudowy potencjału w przypadku niepowodzenia. Dotyczy zdolności systemu do przetrwania, adaptacji i wzrostu w obliczu nieprzewidywanych zmian, nawet zdarzeń o charakterze katastrof
Thomsett (2011)	strategia unikania niepowodzeń spowodowanych nieprzewidywanym ryzykiem
Ponis, Koronis (2012)	zdolność do aktywnego planowania i projektowania sieci dostaw w dążeniu do antycypacji nieoczekiwanych zdarzeń o negatywnym wpływie oraz adaptacyjnej reakcji na zagrożenie z utrzymaniem kontroli nad strukturą i funkcjami, w celu osiągnięcia przynajmniej tego samego lub lepszego potencjału niż przed wystąpieniem zagrożenia i zdobycia przewagi konkurencyjnej
Pettit, Croxton, Fiksel (2013)	zdolność do przetrwania, adaptacji i wzrostu w obliczu burzliwej zmiany
Wieland, Wallenburg (2013)	zdolność łańcucha dostaw do zarządzania zmianą

Źródło: Hohenstein i in. [2015, s. 97-99].

Zdolność łańcuchów dostaw do przywrócenia ciągłości działalności i budowania przewagi konkurencyjnej w obliczu zagrożeń, a dodatkowo do antycypowania i unikania ich wpływu, jest przede wszystkim kształtowana przez współzależne atrybuty, takie jak: elastyczność, szybkość, przejrzystość oraz współpraca. Mają one istotne znaczenie w momencie wystąpienia zagrożenia, jak również przed tym okresem i po nim [Jüttner i Maklan, 2011, s. 247].



Rys. 4. Najważniejsze atrybuty łańcucha dostaw odpornego na zagrożenia

Źródło: Na podstawie: Jüttner i Maklan [2011, s. 247]; por. [Supply Chain Resilience, s. 7].

Elastyczność (flexibility) zapewnia dopasowanie strategii zarządzania łańcuchem dostaw, jak również struktur i procesów biznesowych do nowych warunków zewnętrznych bez zakłóceń w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw (lub w dążeniu do ich redukcji).

Szybkość (velocity) dotyczy czasu potrzebnego na zmiany i tempa ich wprowadzania w obliczu zagrożeń. Podczas gdy elastyczność odnosi się do rekonfiguracji jako możliwości zarządzania zmianami w elementach łańcucha dostaw, to szybkość stanowi o tempie wdrażania zmian adaptujących jego potencjał do nowych warunków.

Przejrzystość (visibility) determinuje przede wszystkim jakość przepływu informacji w łańcuchu dostaw – od początkowych dostawców do finalnych klientów, z uwzględnieniem zarządzania procesami wewnętrznymi, a także warunków w otoczeniu zewnętrznym. Z jednej strony wpływa na wcześniej wymienione determinanty odporności, umożliwiając szybszą elastyczną zmianę, a z drugiej zwiększa pewność działań podejmowanych przez uczestników łańcucha dostaw i redukuje prawdopodobieństwo podjęcia niewłaściwych decyzji czy niepotrzebnych reakcji. W rezultacie zwiększa istotnie efektywność zarządzania zmianami.

W implementacji zmian kluczowe znaczenie ma także *współpraca (collaboration)* ogniów łańcucha dostaw. Stanowiąc sieć współzależnych i współpracujących ze sobą na partnerskich zasadach podmiotów, swoistą konfederację wzajemnie uzupełniających się zasobów i kompetencji, tworzą łańcuch dostaw, który jest niewątpliwie jednym z najpotężniejszych narzędzi służących dostarczaniu wartości dla klienta i budowaniu przewagi konkurencyjnej [Rutkowski i Ocicka, 2011, s. 306]. Podejście to dotyczy projektowania, realizowania i kontrolowania procesów biznesowych w całym łańcuchu dostaw tak, jakby był on jednym „rozszerzonym przedsiębiorstwem”. Odnosi się do partnerstwa, które stanowi warunek tworzenia wartości [Długosz, 2011, s. 44-48].

5. Ewolucja strategii zarządzania łańcuchem dostaw

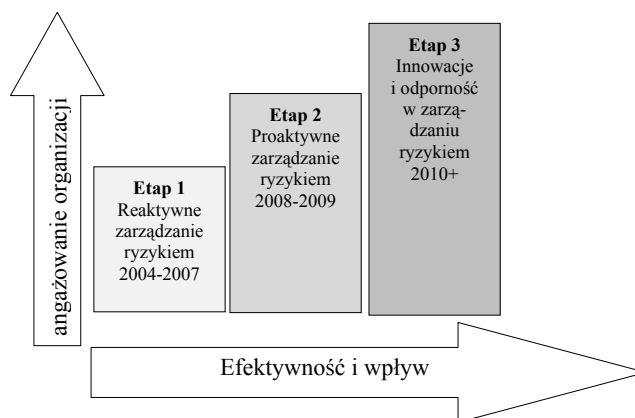
Trafnym przykładem ilustrującym ewolucję podejścia przedsiębiorstwa do zarządzania ryzykiem w międzynarodowym (i globalnym) łańcuchu dostaw są doświadczenia i praktyki amerykańskiej firmy Cisco [Sáenz i Revilla, 2013, s. 89-95]. Powstała ona w 1984 r. i obecnie jest globalnym liderem w zakresie technologii sieciowych przeznaczonych do obsługi Internetu. Poprzez ofertę sprzętu, oprogramowania i usług udostępnia rozwiązania internetowe klientom instytucjonalnym i indywidualnym. Konkurując innowacyjnością, opracowuje i rozwija takie produkty, jak: routery i przełączniki oraz rozwiązania w dziedzinie bezpieczeństwa, technologii bezprzewodowej, wideo, współpracy, centrów przetwarzania danych, wirtualizacji i przetwarzania w chmurze⁵. Cisco współpracuje z 600 dostawcami bezpośrednimi (1-szczebla)⁶ i rozwija relacje z klientami na całym świecie, będąc liderem globalnego łańcucha dostaw.

Zgodnie z rys. 5 menedżerowie Cisco wyróżnili trzy etapy w ewolucji strategii zarządzania łańcuchem dostaw na miarę wyzwań i rosnącego ryzyka dla rozwoju działalności w XXI w. Na początku, w 2004 r., przedsiębiorstwo realizowało reaktywną strategię zarządzania łańcuchem dostaw w obliczu ryzyka. Jej elementy i cechy były następujące: zarządzanie kryzysowe, zarządzanie ciągłością działań biznesowych na podstawie reagowania na zjawiska oraz ograniczona zdolność do łagodzenia negatywnych skutków ryzyka. Stopniową zmianę strategii korporacji wywołał huragan Katrina w 2005 r. Na skutek zniszczeń

⁵ Szczegółowe informacje o produktach i usługach firmy Cisco są dostępne na stronie internetowej: <http://www.cisco.com/web/PL/products/index.html>.

⁶ Szczegółowe informacje o współpracy z partnerami biznesowymi w globalnym łańcuchu dostaw Cisco znajdują się na stronie internetowej: <http://csr.cisco.com/pages/supply-chain>.

spowodowanych wspomnianą katastrofą przedsiębiorstwo musiało zainwestować ponad 1 mld USD, by odbudować infrastrukturę kanałów dystrybucji w łańcuchu dostaw.



Rys. 5. Ewolucja strategii zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw firmy Cisco

Źródło: Sáenz i Revilla [2013, s. 90].

Wówczas Cisco przyjęło i rozwinęło podejście do systematyzacji strategii zarządzania ryzykiem, uwzględniając typy zagrażających katastrof, siłę i rodzaj ich wpływu, przewidywany czas oddziaływania w poszczególnych regionach geograficznych oraz podział odpowiedzialności za działania w ich obliczu. Powołano zespół pracowników monitorujący potencjalne zagrożenia dla łańcucha dostaw firmy. Coraz bardziej zaawansowane plany utrzymania ciągłości działalności biznesowej pozwalały określić czas odnowienia potencjału po negatywnym wpływie ryzyka (*time to recovery*).

W obliczu kryzysu finansowego w 2008 r. Cisco rozwinęło finansową ewaluację wpływu ryzyka na zarządzanie łańcuchem dostaw. Głównym celem narzędzia była segmentacja dostawców wywierających – w zależności od ich kondycji finansowej – odpowiedni wpływ na zaopatrzenie Cisco. Zarząd korporacji zyskał świadomość i wiedzę o dynamicznej zależności efektywności organizacji od outsourcingu w globalnym otoczeniu. Konsekwentne dążenie do skutecznego zarządzania ryzykiem zdeterminowało także strategiczną zmianę podejścia do projektowania i konfiguracji łańcucha dostaw.

Nowy etap w rozwoju rozpoczął się w 2010 r. i miał na celu rozwój innowacyjnych metod i narzędzi zarządzania zorientowanych na wzmocnienie odporności łańcucha dostaw wobec oddziaływania zagrożeń. Wśród praktyk redukujących obecnie ryzyko w łańcuchu dostaw Cisco można wskazać m.in.

wykorzystywanie nowych komponentów w zapotrzebowaniu materiałowym, utrzymywanie zapasów komponentów o wysokim ryzyku dostępności, rozwój działalności dodatkowych zakładów produkcyjnych i testowanie nowych procedur działań w obliczu zagrożeń. Ponadto firma podejmuje innowacyjne inicjatywy w zakresie procesów biznesowych, np. zarządzania przepływami materiałowymi i produkcją. Zespół zarządzający ryzykiem współpracuje z partnerami w łańcuchu dostaw w celu opracowania scenariuszy i wspólnych planów budowania odporności na ryzyko.

Reorientacja firmy Cisco w strategii zarządzania łańcuchem dostaw wskazuje zmianę strategicznego celu jej realizacji – od jednoznacznej koncentracji na reakcji i utrzymaniu lub odbudowie pozycji konkurencyjnej do aktywnej zmiany w dążeniu do zwiększania potencjału i wzmacniania przewagi konkurencyjnej w obliczu zagrożeń.

Podsumowanie

Rozwój skutecznych strategii zarządzania międzynarodowymi (i globalnymi) łańcuchami dostaw stanowi dla przedsiębiorstw warunek *sine quo non* budowania przewagi konkurencyjnej we współczesnym, niestabilnym otoczeniu biznesowym. Nieodłącznym elementem tych strategii jest zarządzanie ryzykiem. Ewolucja zarządzania łańcuchem dostaw prowadzi do rozwoju strategii odporności na ryzyko o charakterze zagrożeń zewnętrznych w dążeniu do przygotowania elastycznej reakcji i szybkiej odbudowy potencjału łańcucha dostaw, jak również na wyższym poziomie dojrzałości – do antycypacji zagrożeń i wzmacniania konkurencyjności łańcucha dostaw. Strategie i praktyki przedsiębiorstw rozwijają się pod presją wyzwań XXI w., co ilustruje studium przypadku amerykańskiej korporacji Cisco Systems.

Literatura

- Christopher M. (2011), *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Christopher M., Ryals L. (1999), *Supply Chain Strategy: Its Impact on Shareholder Value*, „The International Journal of Logistics Management”, Vol. 10.
- Długosz J. (2011), *Tworzenie wartości w łańcuchu dostaw* [w:] M. Ciesielski (red.), *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa.

- Hohenstein N.O., Feisel E., Hartmann E., Giunipero L. (2015), *Research on the Phenomenon of Supply Chain Resilience: A Systematic Review and Paths for Further Investigation*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 45.
- Jüttner U., Maklan S. (2011), *Supply Chain Resilience in the Global Financial Crisis: An Empirical Study*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 16.
- Kaplan R.S., Mikes A. (2012), *Managing Risks: A New Framework*, „Harvard Business Review”, Vol. 90, No. 6, June.
- Lambert D.M. (2001), *The Supply Chain Management and Logistics Controversy* [w:] A.M. Brewer, K.J. Button, D.A. Hensher (red.), *Handbook of Logistics and Supply Chain Management*, Elsevier Science, Oxford.
- Marcinkowska M. (2004), *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości finansowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- O'Brien P.L. (2015), *Supply Chain Leaders of the Future*, Russell Reynolds Associates, <http://www.russellreynolds.com/content/supply-chain-leaders-future> (dostęp: 7.06.2015).
- PwC and MIT Forum for Supply Chain Innovation (2013), *Making the right risk decisions to strengthen operations performance*, https://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/pdf/pwc-and-the-mit-forum-for-supply-chain-innovation_making-the-right-risk-decisions-to-strengthen-operations-performance_st-13-0060.pdf (dostęp: 18.06.2016).
- Rudolf S. (2004), *Grupy interesu* [w:] M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Rugman A., D'Cruz J. (1997), *The Theory of the Flagship Firm*, „European Management Journal”, Vol. 15.
- Rutkowski K., Ocicka B. (2011), *Awans Polski do światowej ligi zarządzania łańcuchami dostaw XXI w. – nieziszczalne marzenie czy realna przyszłość?* [w:] H. Brdulak, E. Dulinić, T. Gołębiowski (red.), *Funkcjonowanie łańcuchów dostaw: aspekty logistyczne, przykłady branżowe*, OW SGH, Warszawa.
- Sáenz M.J., Revilla E. (2013), *Cisco Systems, Inc.: Supply Chain Risk Management* [w:] Ch. Munson, *The Supply Chain Management Casebook. Comprehensive Coverage and Best Practices in SCM*, FT Press, New Jersey.
- Supply Chain Resilience. A Risk Intelligent Approach To Managing Global Supply Chains*, Deloitte Development LLC 2013.
- Szablewski A. (2008), *Budowanie wartości i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa* [w:] A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltext, Warszawa.
- Tarasewicz R. (2014), *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw?* OW SGH, Warszawa.
- [www 1] <http://csr.cisco.com/pages/supply-chain> (dostęp: 16.06.2015).
- [www 2] <http://www.cisco.com/web/PL/products/index.html> (dostęp: 16.06.2015).
- [www 3] <http://www-innovation.jbs.cam.ac.uk/research/supplychainmanagement/supply-chainvolatility.html> (dostęp: 15.05.2015).

**INTERNATIONAL SUPPLY CHAINS MANAGEMENT STRATEGIES
IN LIGHT OF CHALLENGES OF THE 21ST CENTURY**

Summary: The aim of the article is to present strategies of international supply chains management in the face of challenges in the contemporary, turbulent business environment. There are indicated main disturbances influencing the companies' environment and their business strategies. There is presented the significance of international corporations as leaders of supply chains. Special attention was focused on supply chains' strategies developed in light of external threats, aiming to enhance their risk resilience. Additionally, the author described their evolution from reactive to proactive management strategies with regards to case study of Cisco Systems, Inc.

Keywords: resilient supply chain management strategies, risk management.