

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks)	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoksy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoks genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects)	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Ewa Kulińska

Politechnika Opolska
e-mail: e.kulinska@po.opole.pl

MODEL PARAMETRYZACJI KOSZTÓW RYZYKA PROCESÓW WSPOMAGAJĄCYCH

MODEL FOR PARAMETRIZATION OF COST OF RISK IN SUPPORTING PROCESSES

DOI: 10.15611/pn.2016.421.27

JEL Classification: O

Streszczenie: Celem publikacji jest przedstawienie wyników uzyskanych na podstawie autor-skich badań, na bazie których określono kluczowe przesłanki integracji zarządzania procesami logistycznymi, zarządzania tworzeniem wartości oraz zarządzania ryzykiem, wyznaczając podstawy metodyczne budowy modelu parametryzacji procesów logistycznych. Uwzględniając wkład poszczególnych koncepcji w nowy obszar badawczy, określono jego istotę jako zintegrowane, zestrukturyzowane instrumentarium, mające na celu identyfikację i realizację logistycznych procesów wspierających tworzenie wartości dodanej oraz identyfikację i eliminowanie czynników ryzyka zaburzających proces tworzenia wartości dla wewnętrznych i zewnętrznych klientów. Bazą modelu parametryzacji procesów logistycznych jest wykorzystanie potencjałów tkwiących w efektach synergicznych uzyskiwanych dzięki wykorzystaniu przesłanek integrujących zarządzanie procesami logistycznymi, zarządzanie tworzeniem wartości oraz zarządzanie ryzykiem, jako kluczowej determinanty procesów tworzenia wartości.

Słowa kluczowe: procesy logistyczne, wartość dodana, zarządzanie ryzykiem, model parametryzacji procesów logistycznych.

Summary: The aim of the publication is to present the results, obtained from own studies, on the basis of which there were identified key conditions for integrating management of logistics processes, management of value creation and risk management thereby setting a methodological basis for building the parameterization model of logistics processes. Taking into consideration the contribution of each concept into the new research area, its essence got defined as an integrated, structured instrument, aiming for the identification and implementation of logistics processes supporting the creation of value added, together with the identification and elimination of risk factors disrupting the process of value creation for internal and external customers. The foundation for the parameterization model of logistics processes is to use the potential enclosed in the synergetic effects that are gained by using premises integrating management of logistics processes, management of value creation and risk management as a key determinant of value creation processes.

Keywords: logistics processes, added value, risk management, parameterization model of cost of risk in logistics processes.

1. Wstęp – określenie źródeł i genezy badań

W działalności przedsiębiorstw produkcyjnych podziały fazowe i funkcjonalne procesów logistycznych łączą się ze sobą, tworząc system zależnych względem siebie elementów. Procesy logistyczne łączą proces biznesowy zaopatrzenia z procesem technicznym produkcji i produkcję z procesem biznesowym dystrybucji. Ich atrybutami są realizowane przez nie czynności, jak: magazynowanie, transport, przeładunek, pakowanie, znakowanie, przekazywanie i opracowywanie zamówień [Kulińska 2011].

Czynności te transformują zasoby początkowe w zasoby końcowe o zmienionej wartości dodanej. Poziom wartości dodanej uzyskanej na końcu procesu zależy zatem od sumy transformacji wykonywanych na poszczególnych czynnościach wchodzących w skład konkretnego procesu, czyli o tym, czy otrzymujemy oczekiwany poziom wartości dodanej, decyduje transformacja. Każda czynność procesu powinna podnosić wartość produktu, czyli tworzyć jego wartość dla klienta i/lub wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Odpowiednie zabezpieczenie transformacji na przykład przez system zarządzania ryzykiem warunkuje zatem, w znacznym stopniu, ostateczny poziom wartości dodanej otrzymany w wyniku procesu [Kulińska 2011; Kulińska 2015].

Należy zwrócić uwagę na fakt, że każda organizacja, wykonując codzienne zadania, jest narażona na wiele różnych rodzajów czynników ryzyka. Wiele z nich wiąże się ze sobą, co oznacza, że jeden rodzaj ryzyka może być przyczyną powstania kolejnego. W związku z powyższym rozpoznanie przyczyn ryzyka warunkuje jego ograniczenie lub zminimalizowanie do akceptowanego poziomu, co bezpośrednio przekłada się na realizację celów procesów.

Jednym z kluczowych źródeł powstawania czynników ryzyka w procesach logistycznych jest proces podejmowania decyzji. Podejmowanie decyzji obejmuje działania zmierzające do rozwiązania zadanego problemu decyzyjnego. Z reguły dysponujemy pewnym zbiorem wariantów decyzji, z których wybieramy najlepszą z punktu widzenia określonego kryterium. W związku z faktem, iż struktura procesów logistycznych jest bardzo złożona, liczba wariantów dotyczących każdej z decyzji również jest duża. Nie bez znaczenia jest fakt, że podjęcie na pozór dobrej decyzji w jednym obszarze istotności procesów logistycznych może mieć negatywne skutki dla innego obszaru. Obarczona zbyt dużym ryzykiem decyzja może wpłynąć korzystnie na jeden proces logistyczny, pogrążając inny. Efekty widoczne są w kosztach.

Problematyka analizy kosztów logistyki należy do najtrudniejszych i najbardziej złożonych procesów decyzyjnych, jakie stoją przed menedżerami logistyki. Jak wynika z badań, istnieją trudności natury formalnej i organizacyjnej na etapie jednoznacznej i w miarę precyzyjnej identyfikacji kategorii kosztów odnoszonych wyłącznie do procesów logistycznych. Systemy klasyfikacyjne kosztów logistyki są bardzo rozbudowane i pozostają w silnych uwarunkowaniach i wzajemnych za-

leżnościach, co utrudnia ich ściśle szacowanie według rozłącznych kryteriów analitycznych. Ponadto charakter kosztów występujących w procesach logistycznych wywołuje wiele konfliktów między ich poszczególnymi grupami.

Kalkulacja kosztów procesów logistycznych jest podstawą podejmowania istotnych decyzji gospodarczych. Poziom kosztów stanowi materiał analityczny do wypracowania zarówno krótkoterminowych decyzji operacyjnych lub taktycznych, jak też dalekosiężnych decyzji strategicznych. Koszty logistyki odnoszą się bezpośrednio do efektywności wewnętrznych procesów logistycznych realizowanych w przedsiębiorstwie, a także analizowane są w szerszym, rynkowym aspekcie zewnętrznym, między poszczególnymi kontrahentami biznesowymi przedsiębiorstwa.

Precyzyjna identyfikacja kosztów logistyki w strukturze ogólnych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zagadnieniem bardzo złożonym i trudnym, jeszcze trudniejsze jest rozpoznanie wszelkich możliwych czynników ryzyka, jakie mogą powstać w wyniku podejmowania niewłaściwych decyzji w zarządzaniu procesami logistycznymi i ich przełożenia na poziom kosztów całkowitych i rzeczywistych. Jak się wydaje, może to być powodem postania luki teoretycznej i empirycznej w naukach o zarządzaniu, która stała się celem badań w ramach projektu badawczego Narodowego Centrum Nauki o numerze 2012/05/B/ HS4/04139.

Celem prowadzonych w ramach grantu badań było opracowanie modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych.

Opracowany model parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych wpisuje się w normatywny, strategiczny, operacyjny i funkcjonalny poziom zarządzania. Daje to szansę spełnienia wymagań, zamierzeń strategicznych, rozwojowych organizacji i szansę jej adaptacji.

Zarządzanie procesami logistycznymi, zarządzanie ryzykiem oraz procesy decyzyjne w tworzeniu wartości cechuje odmiennosc w sensie tradycyjnego (funkcjonalnego) postrzegania procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Niezbędna zatem była transformacja założeń w kierunku zintegrowanej koncepcji parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych. Wymienione koncepcje funkcjonują w oparciu o określone standardy w procesie realizacji działań oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. W odniesieniu do procesów logistycznych podstawę stanowi organizacja przepływowej sfery przedsiębiorstwa produkcyjnego, która łączy podstawowe fazy przepływów, czyli zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję oraz ich funkcje przejawiające się w procesach transportu, magazynowania i gospodarki materiałowej. W zakresie zarządzania ryzykiem punkt wyjścia stanowi identyfikacja i eliminacja/minimalizacja skutków i prawdopodobieństwa występowania czynników ryzyka. W zakresie podejmowania decyzji umożliwiających tworzenie wartości to klient wraz z całą strukturą i zakresem jego potrzeb, pragnień, wymagań, oczekiwań, gustów i preferencji oraz popyt, rozumiany jako ujawnione aspiracje zakupu określonych towarów, poparte możliwościami nabywczymi, stanowi podstawę koncepcji.

W ramach procesów logistycznych występuje koordynacja całości działań w przedsiębiorstwie. Celem końcowym koordynacji jest uzyskanie jednorodności w realizacji zadania, którego składowymi są te działania. Kluczem do koordynacji jest wgląd w wewnętrzną strukturę wykonawców i określenie ich zadań. Procesy logistyczne pojawiają się wtedy, gdy zachodzi potrzeba skoordynowania ze sobą głównych procesów realizowanych w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Procesy logistyczne funkcjonują adekwatnie do określonej przez przedsiębiorstwo struktury, a struktura ta jest adekwatna do pożądanego sposobu funkcjonowania procesów. Zależności funkcjonalno-strukturalne, które z tych faktów wynikają, są w znikomym stopniu poruszane w literaturze, a otwierają nowe możliwości w zakresie poszukiwania metod parametryzacji.

Geneza tkwi w przekonaniu autorki, że kluczowe obszary funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych nie mogą być analizowane oddzielnie. Ma to duże znaczenie w zakresie procesów decyzyjnych, których poprawność uzależniona jest od kompleksowego spojrzenia na problem. Organizacja, aby mogła realizować swe cele związane z kreowaniem satysfakcjonującego poziomu wartości dodanej, musi wypracować system identyfikacji zagrożeń, które są w stanie te cele udaremnić.

Zarządzanie ryzykiem w procesach logistycznych ma istotny wpływ na kształtowanie struktury jego kosztów. Kompleksowa identyfikacja i kwantyfikacja procesów w aspekcie tworzenia wartości dodanej stanowi bazę identyfikacji czynników ryzyka, a co się z tym wiąże – i podstawę wdrażania systemu zarządzania ryzykiem w procesach logistycznych. Powinna więc istnieć możliwość budowy modelu parametryzacji kosztów ryzyka w procesach logistycznych z wykorzystaniem aparatu logiki matematycznej, a w szczególności z wykorzystaniem funkcji zdaniowych w opisie związków przyczynowo-skutkowych oraz strukturalnych – tak charakterystycznych dla istoty funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych.

Na gruncie teoretycznym przeprowadzono analizę i syntezę literaturową w zakresie kluczowych kategorii stanowiących składowe modelu.

W zakresie metodycznym opracowano podstawy modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych w przedsiębiorstwie produkcyjnym, takiego, by z jednej strony ograniczał dowolność podejmowania decyzji i jednocześnie nie petryfikował aktywności procesów, nie ograniczał elastyczności, nie utrudniał wykorzystania pojawiających się szans, czyli nie eliminował możliwości zwiększenia tworzonej z udziałem procesów logistycznych wartości dodanej i nie uniemożliwiał jej realizacji.

Prace koncepcyjne dotyczące pomiaru kosztów ryzyka w procesach logistycznych najczęściej koncentrują się na podstawowych kategoriach pomiaru i propozycjach statystycznych i modelowych rozwiązaniach. Praktyczne analizy wykazują tendencję do koncentrowania uwagi na konkretnym zakresie i procesach pomiaru. Niewiele badań dotyczyło do tej pory wpływu czynników ryzyka na funkcjonowanie, przepływ w procesach logistycznych i powodowane przez nie zwiększenie kosztów funkcjonowania.

Tematyczne badania zostały przeprowadzone w latach 2013-2015 w ramach projektu badawczego Narodowego Centrum Nauki, wśród 112 menedżerów logistyki w przedsiębiorstwach funkcjonujących w województwach opolskim, śląskim i dolnośląskim. Wybór przedsiębiorstw był przypadkowy, natomiast podstawowym instrumentem badawczym był kwestionariusz ankiety składający się z 18 pytań. Zadaniem menedżerów było zidentyfikowanie najczęściej występujących w przedsiębiorstwie czynników ryzyka, z uwzględnieniem podziału na poszczególne sfery funkcjonowania, oraz powiązanie czynników ryzyka z wybranymi pozycjami kosztów wykazywanych w rachunku wyników. W celu zwiększenia precyzji odpowiedzi informacje zostały zebrane przez bezpośrednie wywiady osobiste z respondentami. W ten sposób otrzymano pełne odpowiedzi na wszystkie pytania ankiety.

Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach należących do różnych gałęzi przemysłu i rodzajów działalności: handel, produkcja, usługi, mieszana działalność produkcyjno-handlowo-usługowa. W strukturze badanych przedsiębiorstw (60%) stanowiły przedsiębiorstwa średnie, przedsiębiorstwa duże (1%) oraz przedsiębiorstwa małe (39%). Wyniki badań wskazały, że ponad 70% badanych przedsiębiorstw nie prowadzi rejestrów ryzyka ani systemów pomiaru kosztów funkcjonowania poszczególnych procesów logistycznych: zaopatrzenia i zakupów, produkcji, sprzedaży i dystrybucji, gospodarki materiałowej, transportu, magazynowania. Koszty logistyki stanowią podstawowy miernik ilościowy sprawności i nowoczesności procesów logistycznych i dlatego tak ważna jest ich precyzyjna identyfikacja i szczegółowa analiza. Mają one duży wpływ na ogólny rezultat działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, na kształtowanie końcowego wyniku finansowego decydującego o poziomie uzyskiwanej wartości dodanej. Analiza kosztów jest również elementem procesu podejmowania decyzji, w tym decyzji dotyczących oferty usług i produktów logistycznych. Decyzje takie wymagają analizy potrzeb klientów, analizy systemu logistycznego i na tej podstawie ustalenia kosztów globalnych oraz kosztów i cen poszczególnych produktów/usług.

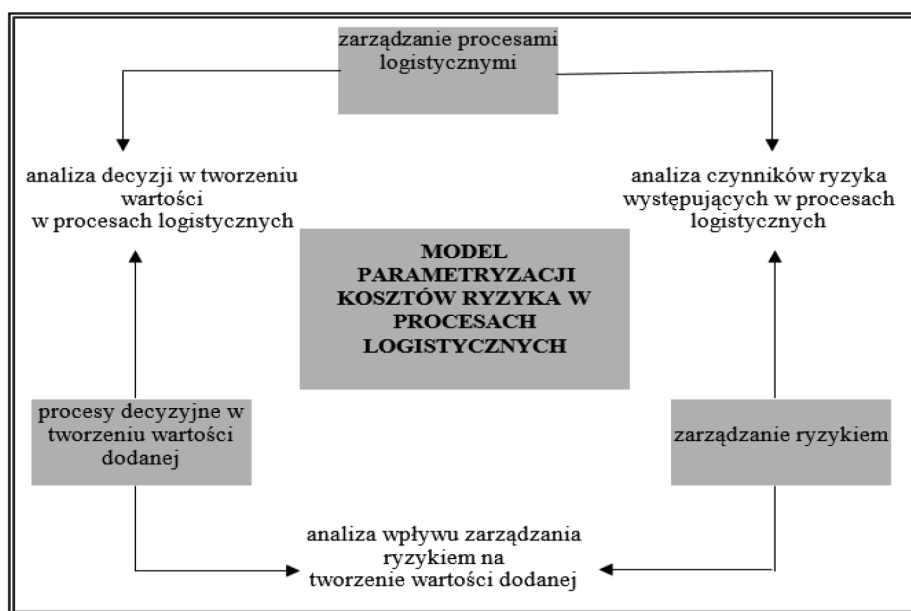
Według ustawy o rachunkowości koszty to uprawdopodobnione zmniejszenie w okresie sprawozdawczym korzyści ekonomicznych o wiarygodnie określonej wartości, w formie zmniejszenia wartości aktywów, albo zwiększenia wartości zobowiązań i rezerw, które doprowadzą do zmniejszenia kapitału własnego lub zwiększenia jego niedoboru w inny sposób, niż wycofanie środków przez udziałowców lub właścicieli. Koszty to podstawowe kryterium wyboru decyzji przedsiębiorstwa i określa się je jako wyrażone w pieniądzu celowe zużycie środków trwałych, wyposażenia, wartości niematerialnych i prawnych, materiałów, energii, paliwa, usług, czasu pracowników. W skład kosztów wchodzi też wydatki nieodzwoiercedlające zużycia czynników produkcji, a poniesione w związku z normalną działalnością danej jednostki gospodarczej określanej w jednostce czasu, których rezultatem są użyteczne produkty/usługi.

Problematyka kosztów logistyki to jedno z najtrudniejszych i najbardziej złożonych zagadnień, co wynika z rozbudowanej i rozmytej struktury tych kosztów

i trudności w ich identyfikacji. Co więcej, definicje kosztów logistyki są liczne i niejednoznaczne, pojawiają się w różnych aspektach i stosowane są w dowolny sposób, co utrudnia ich identyfikację i analizę (por.: [Blaik 2010; Celik i in. 2010; Chan i in. 2009; Chen i in. 2008; Chopra, Sodh 2004; Sloan Management Review 2007; Christopher, Towil 2005; Christopher, Lee 2004; Christopher, Peck 2004, Ficoń 2008; Janssen, Feenstra 2010; Kristianto 2010; Kull 2008; Kulińska 2011; Kumar, Wilson 2009; Lambert (red.) 2006; Lee, Tang 1997; Nowicka-Skowron 2000; Twaróg 2003]). Jednakże, ze względu na rosnący udział kosztów logistyki w kosztach całkowitych przedsiębiorstw i ich rolę dla zdobycia i utrzymania pozycji konkurencyjnej, konieczne są ich identyfikacja, zrozumienie istoty i poznanie struktury.

2. Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych

Wynikiem prowadzonej analizy jest opracowanie modelu obejmującego bazowe założenia parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych w zakresie ustalenia podstaw integracji jego kluczowych kategorii – rys. 1.



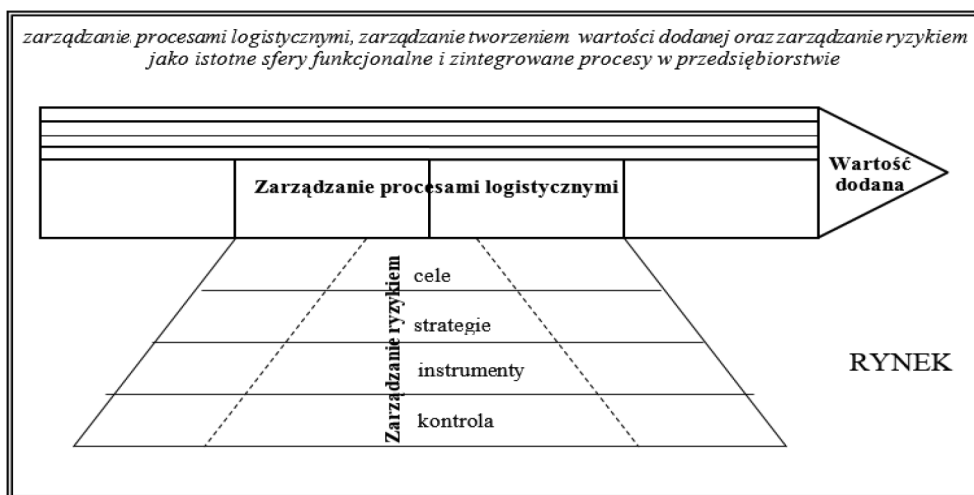
Rys. 1. Podstawy identyfikacji i integracji składowych koncepcji parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych

Źródło: opracowanie własne.

Przesłanki integracji zarządzania procesami logistycznymi, podejmowania decyzji umożliwiającą tworzenie wartości dodanej oraz zarządzania ryzykiem znaj-

dużą swe odzwierciedlenie w modelowej koncepcji parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych. Koncepcja parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych determinuje tworzenie wartości dla klientów i przedsiębiorstwa. Nacisk położony jest na minimalizowanie kosztów w poszczególnych procesach logistycznych w przekroju fazowym i funkcjonalnym, w szczególności wywołanych podejmowaniem niewłaściwych decyzji. Koncepcja modelu nie stanowi prostego zestawienia pojęć, lecz określony, wielowymiarowy wynik integracji koncepcji, funkcji, szczebli zarządzania dynamiczną strukturą procesów logistycznych wraz z występującymi w niej czynnikami ryzyka w kierunku wzrostu tworzonej wartości dla klientów i wzrostu tworzonej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa.

Parametryzacja kosztów ryzyka procesów logistycznych kładzie nacisk na rynkowe obszary realizacji procesów logistycznych, łącząc wymiar rynkowy i przepływowy procesów tworzenia wartości dodanej. Kluczowym obszarem integracji, zarządzania procesami logistycznymi, minimalizacji kosztów oraz zarządzania ryzykiem w parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych jest rynek, postrzegany jako podmiotowy i przedmiotowy punkt wyjścia działań przedsiębiorstwa (por. rys. 2).

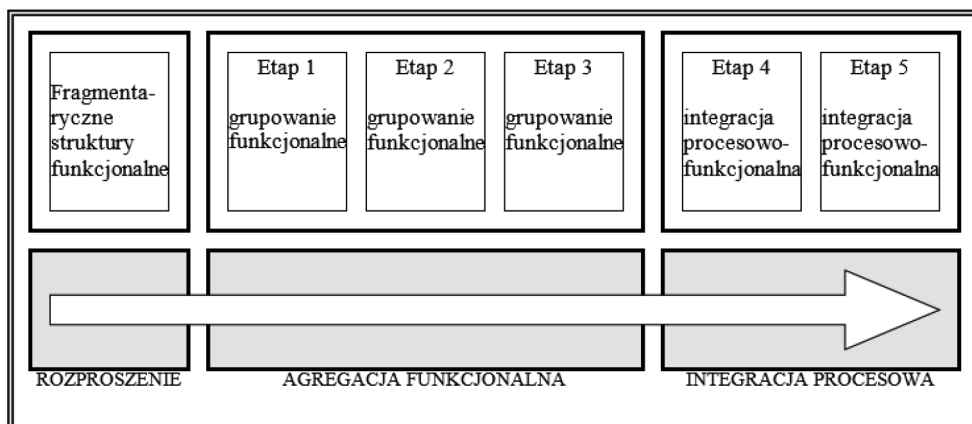


Rys. 2. Wyznaczenie obszaru integracji parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych

Źródło: opracowanie własne.

Rynek, jako obszar integracji, determinuje w znacznym stopniu sposób formułowania bazowych założeń modelowanej koncepcji parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych. Spełnienie wymogów/oczekiwań rynkowych oraz własnych aspiracji musi być uwzględnione na wszystkich poziomach funkcjonowania organizacji. Dlatego też koncepcja parametryzacji kosztów ryzyka procesów logi-

stycznych została oparta o założenia dotyczące paradygmatu organizacji procesowej, postrzeganej jako kluczowa determinanta identyfikacji procesów logistycznych, związanych z minimalizacją kosztów, a tym samym z tworzeniem wartości – rys. 3.



Rys. 3. Ewolucja paradygmatu organizacji zarządzania procesami logistycznymi

Źródło: na podstawie: [Bowersox i in. 1996; Kisperska-Moroń (red.) 2000; Kulińska 2011].

Orientacja procesowa wyznacza ramy funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego nadrzędnym celem działania jest wytworzenie i zaoferowanie jak najwyższej wartości dla klientów i jak najwyższej wartości dla przedsiębiorstwa poprzez minimalizację kosztów wywołanych przez wystąpienie czynników ryzyka na poszczególnych etapach realizacji procesów logistycznych (por.: [Davenport 1993; Detero, McCabe 1997; Delfmann, Reihlen, Wickinghoff 2003; Hammer, Champy 1993; Kasprzak 2004; Krawczyk 2009; Krawczyk 2001; Krupa 2006; Kulińska 2011; Kulińska 2015; Rummler, Brache 2000; Wegner 1996]). Propozycja struktury oraz charakterystyka poszczególnych składowych koncepcji modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych bazują na jej postrzeganiu jako kluczowej determinanty procesów tworzenia wartości w kontekście integracji zarządzania procesami logistycznymi, procesów decyzyjnych odpowiedzialnych za tworzenie wartości oraz zarządzania ryzykiem. Struktura oraz treść dalszych rozważań są zatem w głównej mierze zdeterminowane przez poszczególne aspekty związane z uzasadnieniem podstaw integracji wymienionych kategorii w postaci modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych.

Przeprowadzone badania oraz analiza literaturowa uzasadniają koncentrację na procesach logistycznych. Procesy logistyczne są jednymi z najbardziej kosztotwórczych procesów realizowanych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Skracanie czasu wprowadzania nowych produktów na rynek jest tak duże, że jednym przedsiębiorstwom pozostaje stałe usprawnienie i wzmacnianie procesu tworzenia warto-

ści, a jest to możliwe poprzez obniżanie kosztów realizacji procesów logistycznych. Tworzenie wartości dla klienta w rozumieniu zbioru oferowanych z produktem dodatkowych korzyści i użyteczności również związane jest z usprawnianiem funkcjonowania procesów logistycznych. W dużej mierze od procesów logistycznych uzależnione są sposoby użytkowania produktów, satysfakcja, wygoda, zadowolenie czy też rozwiązanie problemów klienta. Przedsiębiorstwa, w znaczącym stopniu, poprzez procesy logistycznie osiągają na rynku wartości i korzyści współtworzące zarówno wartość dla klienta, jak i wartość dodaną dla przedsiębiorstwa.

Można wyciągnąć wniosek, że wzrasta niewspółmiernie rola i znaczenie procesów logistycznych, które przyczyniają się czy też mogą się przyczyniać do wzrostu poziomu wartości oferowanych klientom, a poprzez to do wzrostu wartości dodanej, uzyskiwanej przez przedsiębiorstwo.

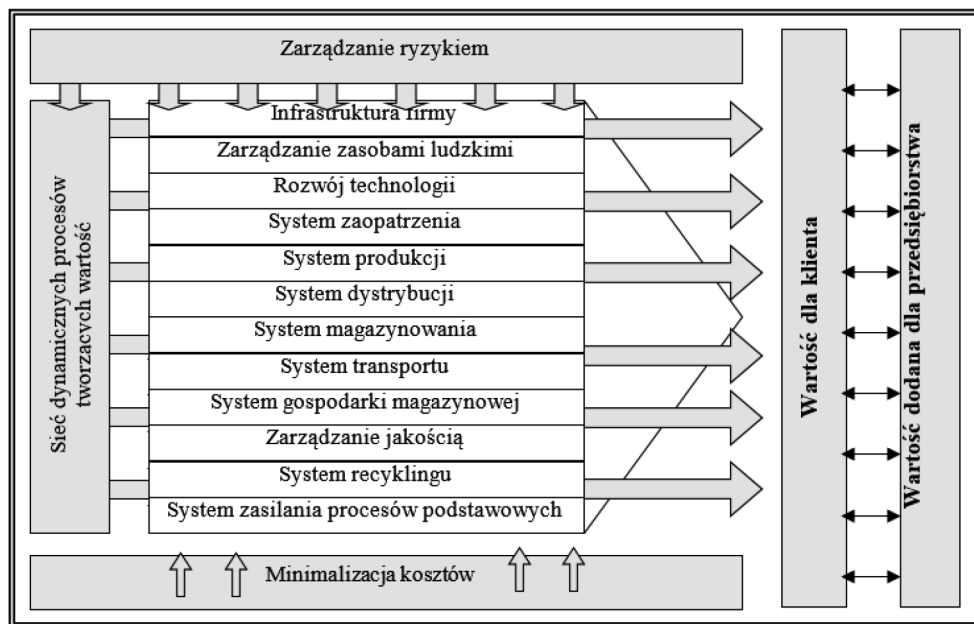
Ważnym warunkiem wzrostu wartości dodanej jest ciągle doskonalenie procesów. Szereg możliwości i potencjałów wiąże się w tym zakresie z koncepcją zarządzania ryzykiem. Planowanie, organizowanie, realizowanie i kontrola zakłóceń w przebiegu procesów logistycznych przyczyniają się do kreowania wyższego poziomu realizowanej wartości dla klienta oraz wyższej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa.

Proces zarządzania ryzykiem może być interpretowany jako właściwy proces transformacji, którego celem jest osiągnięcie jak największej wartości dodanej. Dlatego też w przypadku parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych przebieg dynamicznych procesów determinowany jest przez zarządzanie ryzykiem wspierające minimalizację kosztów i tym samym zabezpieczające tworzenie wartości dla klienta oraz tworzenie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa – por. rys. 4.

Do najistotniejszych czynników i wymogów wspomagających, uzasadniających, a tym samym determinujących i stymulujących powstanie modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych można zaliczyć (por.: [Blaik 2010; Celik i in. 2010; Chopra, Meindl 2007; Janssen, Feenstra 2010; Kristianto 2010; Krawczyk 2009; Krawczyk 2001; Kulińska 2011; Kulińska 2015]):

- dynamiczne zmiany na rynku, przejawiające się w różnicowaniu potrzeb i preferencji klientów, zmiany struktury segmentów rynku, dyferencjację towarów, wzrost konkurencyjności w zakresie spełniania coraz bardziej wysublimowanych oczekiwań klientów w stosunku do dodatkowych korzyści i użyteczności związanych z zakupem towarów,
- europeizację i globalizację rynków,
- konieczność optymalizacji struktury kosztów przy rosnącej intensywności procesów konkurencyjnych,
- tworzenie i rozwój nowych kanałów zbytu,
- dążenie do wykorzystania efektów synergicznych w zakresie systemu tworzenia wartości dla wszystkich uczestników rynku,
- rozwój technologii, szczególnie informatycznych, rozwój zależności sieciowych,

- wzrost znaczenia współczesnych koncepcji zarządzania w kreowaniu strategii zarządzania,
- wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w zakresie realizowanych procesów gospodarczych.



Rys. 4. Przebieg dynamicznych procesów determinowany przez zarządzanie ryzykiem wspierające, zabezpieczające tworzenie wartości dla klienta i przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki te wymuszają poszukiwanie nowych koncepcji zarządzania, zapewniających elastyczne dopasowywanie się do potrzeb rynku, między innymi na potrzeby parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych.

Zarządzanie procesami logistycznymi, zarządzanie ryzykiem oraz procesy decyzyjne w tworzeniu wartości cechuje odmienność w sensie tradycyjnego (funkcjonalnego) postrzegania procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Niezbędna zatem jest transformacja założeń w kierunku zintegrowanej koncepcji parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych. Wymienione koncepcje funkcjonują w oparciu o określone standardy w procesie realizacji działań oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. W odniesieniu do procesów logistycznych podstawę stanowi organizacja przepływowej sfery przedsiębiorstwa produkcyjnego, która łączy podstawowe fazy przepływów, czyli zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję. W zakresie zarządzania ryzykiem punkt wyjścia stanowi identyfikacja i eliminacja/minimalizacja

cja skutków i prawdopodobieństwa występowania czynników ryzyka. W zakresie podejmowania decyzji umożliwiających tworzenie wartości to klient wraz z całą strukturą i zakresem jego potrzeb, pragnień, wymagań, oczekiwań, gustów i preferencji oraz popyt, rozumiany jako ujawnione aspiracje zakupu określonych towarów, poparte możliwościami nabywczymi stanowią podstawę koncepcji.

Każda z wymienionych kategorii charakteryzuje się sformalizowaną, precyzyjnie zdefiniowaną własną strukturą, którą można zaprezentować w świetle podstawowych faz (elementów składowych) procesów zarządzania przedsiębiorstwem. Według R.W. Griffina budowa strategii wymaga znajomości misji, celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych oraz planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Każda nowa koncepcja już na etapie modelowania musi uwzględniać odpowiednią strukturę, aby możliwa stała się jej implementacja do strategii przedsiębiorstwa (por. [Griffin 2013]).

Analiza struktury modelu pokazuje, że istnieje szereg podobieństw związanych z istotą, ze strukturą, z zawartością treściową, tendencjami determinującymi i stymulującymi ich rozwój. Pozwala to na określenie możliwości tkwiących w zintegrowanym stosowaniu wymienionych koncepcji w postaci modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych. Kreuje ono bowiem dodatkowe możliwości w zakresie uzyskiwania wyższej wartości dla klientów i wzrostu tworzonej wartości dodanej przedsiębiorstwa. Struktura modelowanej koncepcji wpisuje się w normatywny, strategiczny, operacyjny i funkcjonalny poziom zarządzania. Daje to szansę spełnienia wymagań, zamierzeń strategicznych, rozwojowych organizacji i szansę jej adaptacji.

Przedstawiona na rys. 5 struktura modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych na poziomie normatywnym obejmuje integrację procedur analitycznych, integrację procedur diagnostycznych oraz integrację procedur prognostycznych. Przejawia się ona przede wszystkim w przeformułowaniu misji przedsiębiorstwa stanowiącej kierunkowe, nadrzędne wytyczne dalszych procedur planistycznych i wdrożeniowych.

Na kolejnym poziomie następuje integracja procedur i działań planistycznych obejmująca stopień strategiczny, który to bezpośrednio wpływa na kształtowanie planów i programów stopnia operacyjnego. Ostatnim poziomem są działania o charakterze weryfikacyjno-kontrolnym. Schemat z rys. 5 stanowi podstawę do podjęcia próby zdefiniowania struktury i zakresu zarządzania według koncepcji modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych.

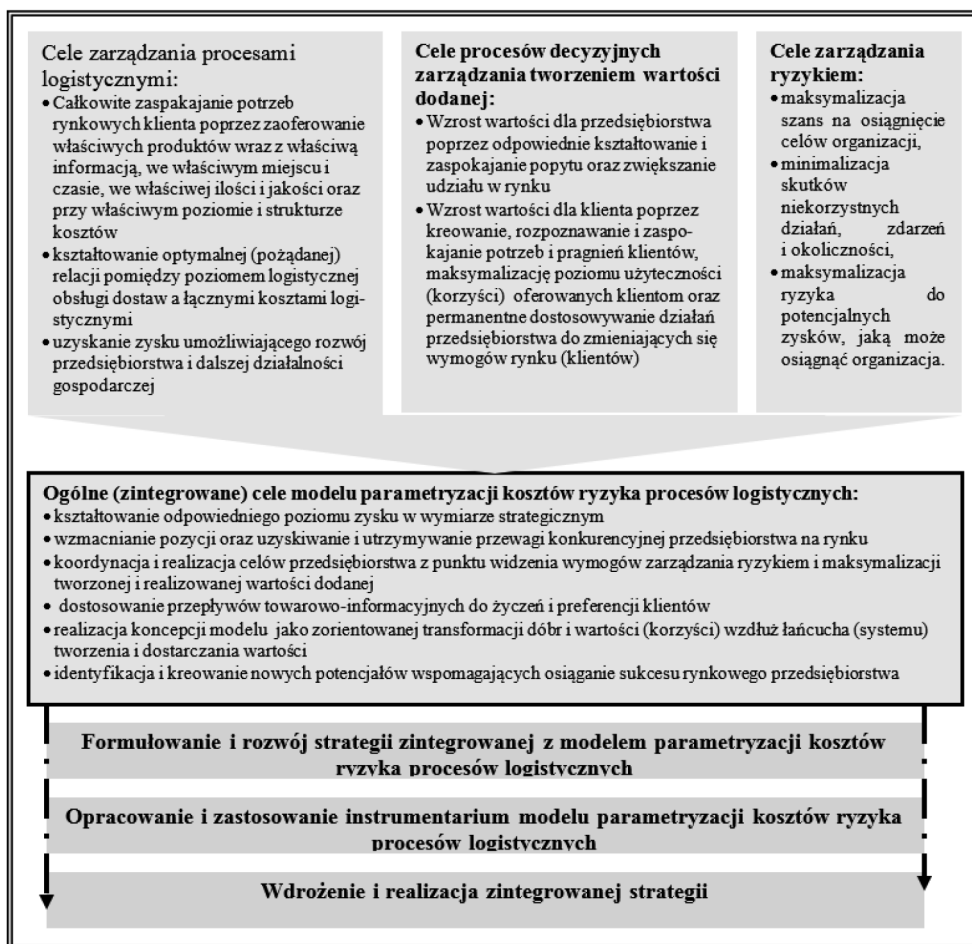
Struktura modelu uwzględnia również identyfikację celów na poziomie strategicznym, operacyjnym i wykonawczym. Cele strategiczne determinują formułowanie i rozwój strategii przedsiębiorstwa z uwzględnieniem parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych. Proces formułowania zintegrowanych celów parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych następuje poprzez ustalenie celów cząstkowych zarządzania procesami logistycznymi, procesów decyzyjnych związanych z zarządzaniem tworzeniem i realizacją wartości dodanej oraz zarządzania ryzykiem.



Rys. 5. Struktura modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych

Źródło: opracowanie własne.

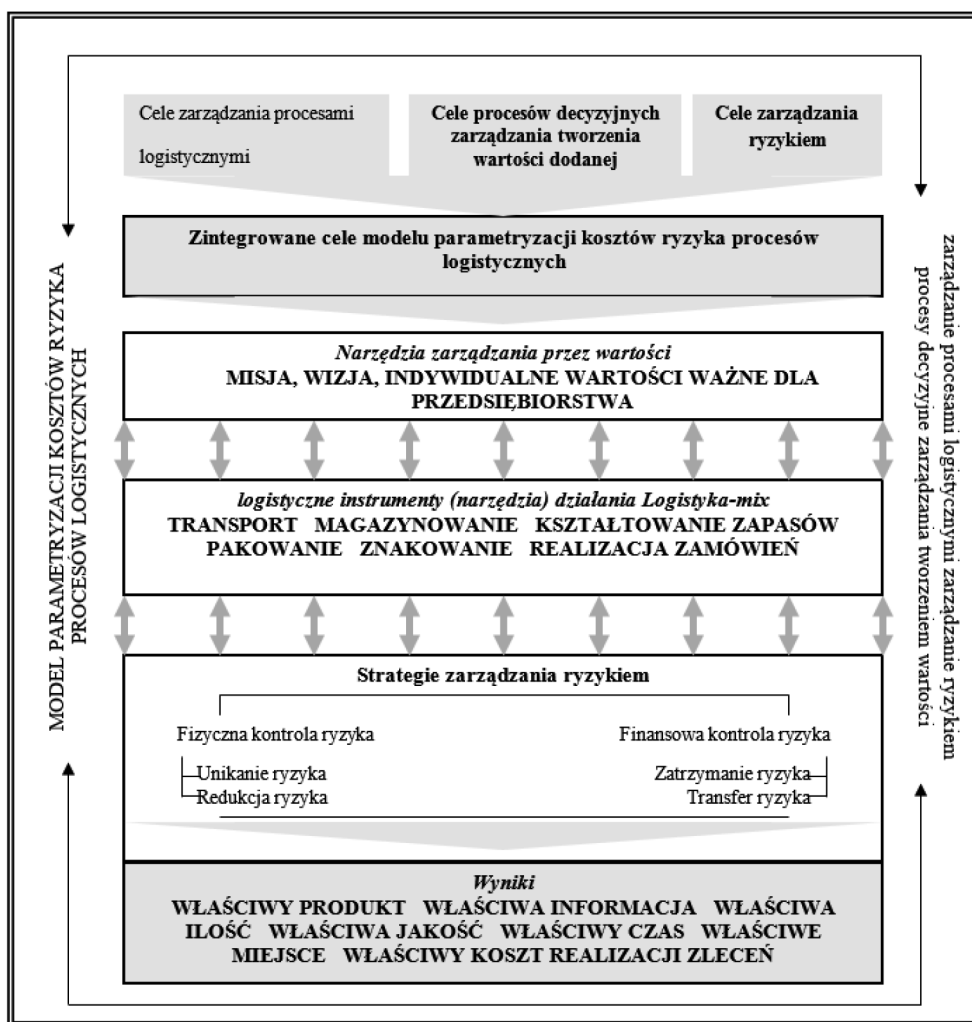
Ogólne cele stanowią podstawę formułowania i rozwoju zintegrowanej strategii parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych, opracowania i zastosowania komplementarnego instrumentarium oraz wdrożenia i realizacji strategii całościowej. Rozwinięciem modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych z rys. 5 w zakresie obszaru dotyczącego celów jest schemat na rys. 6.



Rys. 6. Integracja celów modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych

Źródło: opracowanie własne.

Budowa struktury modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych zwraca uwagę nie tylko na identyfikację poszczególnych celów z obszaru zarządzania procesami logistycznymi, podejmowania decyzji w zarządzaniu tworzeniem wartości oraz zarządzania ryzykiem czy też jedynie celów koncepcji pa-



Rys. 7. Relacje między operacyjnymi celami, instrumentami a wynikami zarządzania według koncepcji modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych

Źródło: opracowanie własne.

parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych, lecz także bazuje na celach przyjętych przez przedsiębiorstwo przy opracowywaniu i wdrażaniu zintegrowanej strategii. Akcentuje konieczność weryfikacji i oceny realizacji tychże założeń przy wykorzystaniu instrumentów i narzędzi kontroli z punktu widzenia osiągniętych wyników. Cele poddawane są weryfikacji z punktu widzenia tworzonej wartości w postaci koncepcji 7W: właściwy produkt, właściwa informacja, właściwa ilość, właściwa jakość, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwy koszt realizacji zleceń.

Relacja między zakładanymi celami a uzyskiwanymi wynikami stanowi istotne kryterium uzasadnienia i oceny podstaw integracji zarządzania procesami logistycznymi, podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem tworzeniem wartości oraz zarządzania ryzykiem w modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych. Na rysunku 7 wskazano podstawowe relacje zachodzące pomiędzy narzędziami i strategiami parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych, których wybór i zastosowanie wynikają z indywidualnych celów danego przedsiębiorstwa, a wynikami, które mogą powstać na skutek ich realizacji.

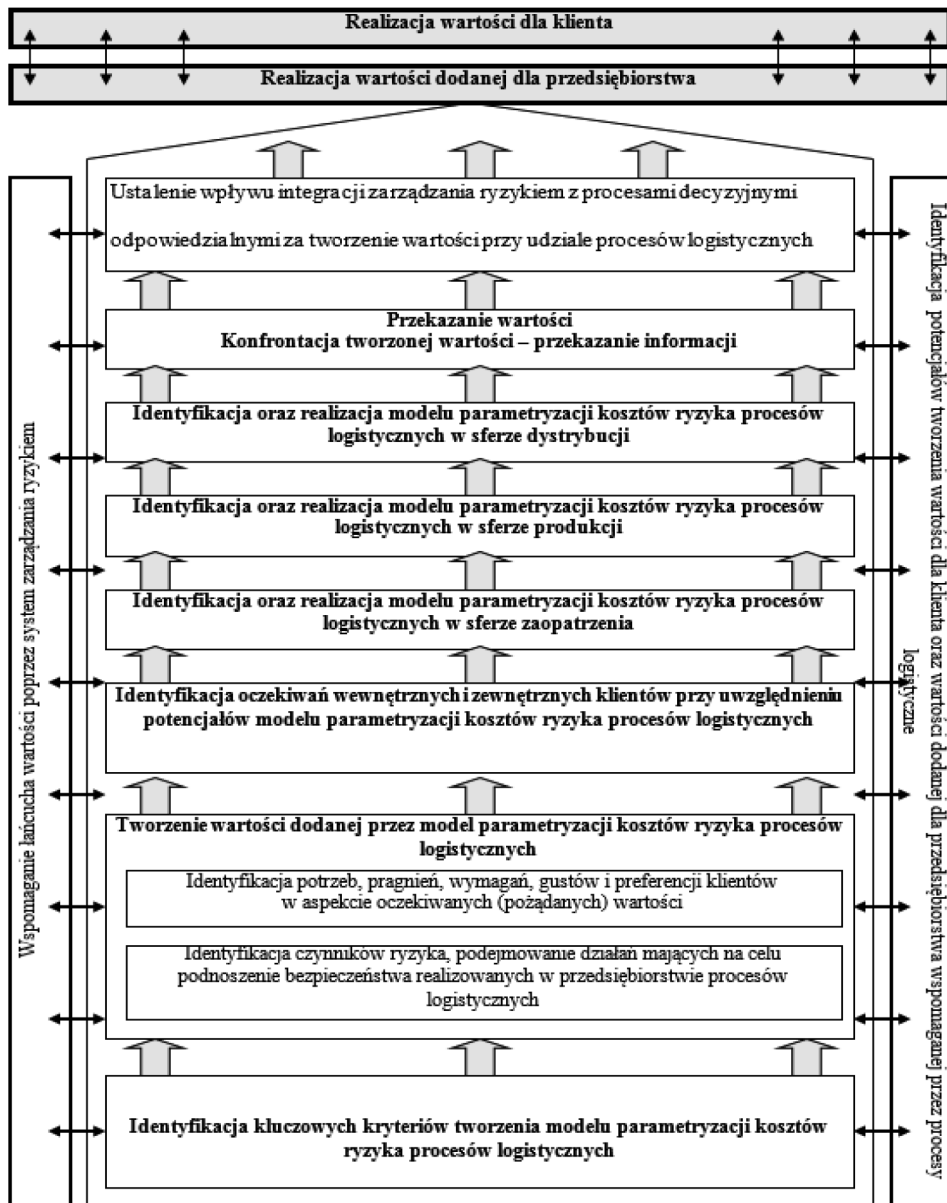
Uzasadnieniem potrzeby opracowania koncepcji parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych i jednocześnie jej atutem jest występowanie relacji do kluczowej kategorii gospodarki rynkowej, jaką jest rynek. Koncepcja zarządzania tworzeniem wartości ma wymiar *stricte* rynkowy, w myśl idei modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych jej wspomaganie poprzez kompleksowe zarządzanie ryzykiem procesów logistycznych, zwłaszcza w świetle zwiększania łącznych korzyści i użyteczności oferowanych na rynku, podnoszenia efektywności, kreowania nowych rozwiązań w zakresie realizacji procesów zaopatrzenia i dystrybucji, ma duże szanse wspomaganie przedsiębiorstw produkcyjnych w uzyskiwaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że model parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych jest spójny z opracowanym w 2011 r. przez autorkę modelem aksjologicznego wymiaru zarządzania ryzykiem procesów logistycznych, uzupełnionym o aspekty procesów podejmowania decyzji. Ewaluacja modelu jest wynikiem dalszych badań prowadzonych w omawianym obszarze.

Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych to kompleksowe instrumentarium, mające na celu identyfikację i realizację logistycznych procesów wspierających tworzenie wartości dodanej poprzez obniżanie kosztów tych procesów wynikające z minimalizowania czynników ryzyka procesów decyzyjnych dotyczących procesów logistycznych. Bazą jest wykorzystanie potencjałów tkwiących w efektach synergicznych uzyskiwanych dzięki wykorzystaniu przesłanek integrujących koncepcje wchodzące w skład modelu.

Potencjały tkwiące w efektach synergicznych stają się najbardziej wyraźne po wpisaniu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych w koncepcję łańcucha tworzenia wartości. Łańcuch wartości nie tylko w sensie przyczynowo-skutkowego charakteru, nie chodzi tu jedynie o następstwo czynności, ale o łańcuch w rozumieniu zależności i relacji między integrowanymi koncepcjami.

Każda z nich wnosi do modelu pewne konkretne elementy, w ściśle określonym zakresie. Integracja wymusza kompromis wyznaczony granicami istoty parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych, dając w zamian możliwość osiągnięcia efektów synergicznych. Uzyskanie efektów synergicznych jest zatem uwarunkowane określonym współdziałaniem, które wyznaczane jest przez kryteria integracji. Rysunek 8 bazuje na modelu M. Portera, który wzbogacono o elementy składowe cha-



Rys. 8. Struktura parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych w strukturze łańcucha wartości

Źródło: opracowanie własne.

rakterystyczne dla logistyki oraz zarządzania ryzykiem. Łańcuch wartości obejmuje, między innymi, zbiór procesów uwzględniających procesy logistyczne w obszarze

wspomagającym. Wspomaganie wymaga niezawodności, więc nie można procesów logistycznych traktować jak procesów „drugiej kategorii”, ale dla zapewnienia niezawodności przebiegu procesów podstawowych należy dołożyć wszelkich starań, aby sfera wspomagająca nie zawodziła. Wyboru najlepszego rozwiązania dokonuje się przy uwzględnieniu czynników ryzyka (ważna jest relacja między ryzykiem a oczekiwaną korzyścią), ekonomii wysiłku (relacja między rezultatem a wysiłkiem dla przedsiębiorstwa), rozkładu czasu (czy decyzja musi być szybko podjęta, czy też wymaga stałego wysiłku) oraz uwzględnieniu ograniczoności zasobów.

Wartość dodana w modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych rozumiana jest jako wartość ekonomiczna przejawiająca się w użyteczności wyniku procesu. Główne rodzaje użyteczności ekonomicznej to: użyteczność formy, użyteczność miejsca, użyteczność czasu i użyteczność posiadania. Działalności produkcyjnej przypisuje się użyteczność formy, działalności marketingowej – użyteczność posiadania, natomiast logistyce – użyteczność miejsca i użyteczność czasu.

Wyniki procesów powinny być dostępne tam, gdzie potrzebują ich konsumenci i wtedy, kiedy ich potrzebują (elementy 7W). Procesy logistyczne wspomagają tworzenie wartości wewnątrz przedsiębiorstwa poprzez umożliwienie fizycznego przepływu dóbr między działami, wydziałami, stanowiskami roboczymi. Powstająca w ten sposób użyteczność miejsca realizowana jest głównie przy pomocy środków transportu. Realizacja użyteczności czasu przez procesy logistyczne, wspomagająca główne procesy przedsiębiorstwa, przejawia się w utrzymywaniu właściwego poziomu zapasów i strategicznym rozmieszczeniu dóbr i przepływu informacji.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem ściśle powiązaniem z działalnością przedsiębiorstwa i jako takie wpisuje się w strukturę łańcucha wartości. W efekcie jego realizacji, gdy zaistnieją jakieś czynniki ryzyka, możliwa jest ocena skuteczności i racjonalności podjętych działań oraz oszacowanie stopnia realizacji oczekiwań. Ma to kluczowe znaczenie w procesie podejmowania decyzji nakierowanych na osiągnięcie oczekiwanego poziomu wartości dodanej.

Struktura modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych w strukturze łańcucha wartości skonstruowana jest na bazie obserwacji procesów referencyjnych. Na tej podstawie może dotyczyć pojedynczego przedsiębiorstwa, jednakże uwzględniając odniesienie do łańcucha wartości, może obejmować różne podmioty funkcjonujące na rynku: dostawców, odbiorców, dystrybutorów, pośredników itd.

Koncepcja modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych daje podstawę do dalszych badań w kierunku wspomaganie rozwiązań logistycznych, zwłaszcza odnośnie do procesów tworzenia wartości (zwiększania łącznych korzyści i użyteczności oferowanych na rynku), optymalizacji poziomu kosztów procesów logistycznych, kreowania nowych rozwiązań w zakresie realizacji procesów zaopatrzenia i dystrybucji, a także uzyskiwania i utrzymywania długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Koncepcja modelu parametryzacji kosztów ryzyka procesów logistycznych ma szansę rozwoju w integralną składową systemu tworzenia wartości w skali całego rynku i wszystkich procesów gospodarowania. Wymaga to jednak rozpatrzenia (wyboru lub opracowania nowego) instrumentarium pomiarowego.

Literatura

- Blaik P., 2010, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Bowersox J., Closs D.J., 1996, *Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill Companies, New York.
- Celik N., Lee S., Vasudevan K., Son J., 2010, *DDAS – based multi – fidelity simulation framework for supply chain systems*, IIE Transactions, 42.
- Chan H., Wang W., Luong L., Chan F., 2009, *Flexibility and adaptability in supply chain: A lessons learnt from a productioner*, Supply Chain Management: An International Journal, 14(6).
- Chen Y., Lin Ch., 2008, *Establishing an adaptive production system for smoothing disruptions in supply networks*, Human Systems Management, 27.
- Chopra S., Meindl P., 2007, *Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operations*, Pearson Education, New Jersey.
- Chopra S., Sodhi M. S., 2004, *Managing risk to avoid Supply-Chain Break-down*, MIT, Sloan Management Review.
- Chopra S., Reinhardt G., Mohan U., 2007, *The importance of decoupling recurrent and disruption risks in supply chain*, Naval Research Logistics, 54 (5).
- Christopher M., Lee H., 2004, *Mitigating supply chain risk through improved confidence*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 34(5).
- Christopher M., Towil D., 2005, *Supply chain migration from lean and functional to agile and customize*, International Journal Supply Chain Management, 5(4).
- Christopher M., Peck H., 2004, *Building the resilient supply chain*, International Journal of Logistics Management, 15(2).
- Davenport T.H., 1993, *Process Innovation. Reengineering trough Information Technology*, Harvard Business School Press.
- Delfmann W., Reihlen M., Wickinghoff C., 2003, *Prozessorientierte Logistik – Leistungsrechnung*, [w:] W. Delfmann, M. Reihlen (Hrsg.), *Controlling von Logistikprozessen. Analyse und Bewertung logistischer Kosten und Leistungen*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- Detero I., McCabe T., 1997, *How to stay flexible and elude fads*, Quality Programming, 30.
- Ficoń K., 2008, *Logistyka ekonomiczna, procesy logistyczne*, BEL Studio, Warszawa.
- Griffin R.W., 2013, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hammer M., Champy J., 1993, *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, HarperCollins Publishers.
- Janssen M., Feenstra R., 2010, *Service portfolios for supply chain composition: Creating business network interoperability and agility*, International Journal of Computer Integrated Manufacturing, 23(8-9).
- Kasprzak T., 2004, *Organizacja zorientowana na procesy biznesu-modelowanie referencyjne*, [w:] *Model referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, red. T. Kasprzak, Warszawa.
- Kisperska-Moroń D. (red.), 2000, *Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki*, Katowice.
- Krawczyk S., 2001, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.
- Krawczyk S., 2009, *Identyfikacja wyników w procesach logistycznych*, [w:] *Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, red. L.A. Bukowski, Komitet Transportu PAN, Rocznik 2009, s. 46-56.
- Kristianto Y., 2010, *Developing competitive price and production postponement strategies*, Supply

- Chain Forum An International Journal, 11(2).
- Kulińska E., 2011, *Aksjologiczny wymiar zarządzania ryzykiem procesów logistycznych. Modele i eksperymenty ekonomiczne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole.
- Kulińska E., 2015, *Parametryzacja kosztów ryzyka procesów logistycznych*, Placet, Warszawa.
- Kull T., 2008, *The risk of second-tier supplier failures in serial supply chain through flexible manufacturing*, Global Journal of Flexible Systems Management, 7(3-4).
- Kumar S., Wilson J., 2009, *A manufacturing decision framework for minimizing inventory cost of configurable off-shored product using postponement*, International Journal of Production Research, 47(1).
- Lambert D. (red.), 2006, *Supply chain management. Process, partnerships, performance*, Supply Chain Management Institute, Sarasot, Florida.
- Lee H., Tang C.S., 1997, *Modeling the costs and benefits of delayed product differentiation*, Management Science, 43.
- Manganelli R., Klein M., 1998, *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa.
- Nowicka-Skowron M., 2000, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa.
- Rummler G.A., Brache A.P., 2000, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 2000.
- Twaróg J., 2003, *Koszty logistyki*, ILIM, Poznań.
- Wegner U., 1996, *Einführung in das Logistik-Management. Prozesse – Strukturen – Anwendungen*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler GmbH, Wiesbaden 1996.