

MODEL AWZR PROCESÓW LOGISTYCZNYCH – OPTYMALIZACJA WARTOŚCI DODANEJ

Ewa KULIŃSKA

Streszczenie: Poszukiwanie obszarów komplementarności, uzupełniania się znanych współczesnych koncepcji zarządzania, wynika z faktu coraz większych problemów utrzymania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku. Stosowanie zintegrowanych koncepcji zwiększa szansę odniesienia sukcesu na rynku, zatem zasadne wydają się próby kompilacji dopełniających się koncepcji, ze względu na ich kluczowe atrybuty, istotne z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstw. Celem artykułu jest prezentacja opracowanych podstaw modelu aksjologicznego wymiaru zarządzania ryzykiem (AWZR) procesów logistycznych.

Słowa kluczowe: aksjologia, zarządzanie ryzykiem, procesy logistyczne, aksjologiczny wymiar zarządzania ryzykiem

1. Wprowadzenie

U podstaw AWZR procesów logistycznych znajdują się kluczowe atrybuty trzech składowych kategorii: zarządzania wartością dodaną, zarządzania ryzykiem oraz zarządzania procesami logistycznymi. Wyznaczają one pierwsze perspektywy aksjologiczne:

- 1) powszechność strukturalnego (logistycznego) ujmowania procesów,
- 2) potrzeba oceny ryzyka realizacji procesów,
- 3) wartość dodana, jako kluczowa kategoria (kryterium) oceny ryzyka,

wraz z konsekwencjami dla teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwami produkcyjnymi [7].

Pierwsza perspektywa aksjologiczna związana jest z powszechnością strukturalnego ujęcia realizowanych przez przedsiębiorstwo produkcyjne procesów i wynika już z samej analizy jej składowych elementów. W każdym procesie wyróżnić możemy podmiot zarządzający. Podmiot ten wyposażony jest we władzę i niezbędne umiejętności, posiada adekwatny do sytuacji zarządczy styl kierowania i dysponuje odpowiednimi metodami zarządzania. Jego sposób oddziaływania determinowany jest przez przyjęty plan rozwoju organizacji: misji, wizji, strategii i wynikających z nich celów. Podmiotem zarządzania zawsze są ludzie pełniący funkcje „elementu” podległego. Podmiot zarządzany, odbiorca decyzji, uznaje sprawowanie władzy przez podmiot zarządzający, dysponuje niezbędnymi umiejętnościami oraz zgłasza wobec organizacji aspiracje wynikające z chęci i konieczności zaspokajania zróżnicowanych potrzeb. Podmiot zarządzany, oddziałuje na zasoby organizacji dla uzyskania oczekiwanego przez zarządzających stanu obiektu zarządzania. Informacyjno-decyzyjne sprzężenia zwrotne w relacji podmiotu zarządzającego i podmiotu zarządzanego polegają na zdeterminowanej, dwustronnej wymianie informacji i jednostronnych od zarządzającego do zarządzanego przekazywaniu decyzji zarządczych.

Strukturalne postrzeganie procesów jest również spójne z teorią funkcjonalno-

strukturalną. Zwolennicy tej teorii, do których należeli m.in. A. Comte, czy H. Spencer uważali, iż społeczeństwo jest całością składającą się z wzajemnie zależnych elementów, dzięki czemu możliwe jest funkcjonowanie i rozwój całej zbiorowości. Wszystkie wchodzące w jej skład części są równie ważne i tworzą niepodzielną całość. Ma to swoje analogie na gruncie zarządzania procesami.

Proces to zbiór powiązanych elementów, które przekształcają zasoby na wejściu w zasoby na wyjściu, posiadające wartość dla klienta. Ujęcie procesowe wskazuje, że logistyka powinna być skoncentrowana na przebiegach określonych czynności. Takie podejście ułatwia optymalizację struktury przedsiębiorstwa, jako całości, ponieważ granice pomiędzy działami, utrudniające komunikację, zostają zastąpione granicami między procesami. W rezultacie celem nadrzędnym staje się wynik procesu, a to przecież procesy i ich wyniki są źródłem dostarczania klientowi oczekiwanych przez niego produktów. Procesy logistyczne wspomagają funkcjonowanie systemu zarządzania i zapewniają jego skuteczność oraz efektywność. Obejmują one aktywności i działania związane z przygotowaniem infrastruktury procesów podstawowych, zarządzania, tworzeniem systemów informacyjnych, transportu, magazynowania, rachunkowości i finansów, sprawozdawczości i kontrolingu.

W ramach procesów logistycznych występuje koordynacja całości działań w przedsiębiorstwie. Celem końcowym koordynacji jest uzyskanie jedności 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 pojawia się potrzeba skoordynowania ze sobą głównych procesów realizowanych w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Druga perspektywa aksjologiczna wyznacza potrzebę oceny ryzyka realizacji procesów. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie to sposób na tworzenie wartości dodanej w turbulentnym otoczeniu. W odpowiedzi na obecną sytuację rynkową pojawia się coraz większa potrzeba wypracowania przez organizacje efektywnego i skutecznego podejścia do zarządzania i optymalizacji ryzyka.

Istnieje potrzeba inwestowania czasu i środków finansowych na wdrażanie rozwiązań usprawniających zarządzanie ryzykiem realizacji procesów. Występowanie czynników ryzyka w procesach logistycznych powoduje ich niestabilność. Ciągłe zmiany wewnętrznych i zewnętrznych warunków funkcjonowania procesów powodują, iż ryzyko stale ewoluuje. W tych okolicznościach opracowywanie strategii usprawniających zarządzanie ryzykiem daje szansę wypracowania względnej stabilności procesów, dzięki:

- 1) znajomości (rozpoznanie) wszelkich możliwych czynników ryzyka, które mogą wystąpić w realizowanych procesach,
- 2) możliwości przewidywania, które czynniki ryzyka występują i z jaką intensywnością, jakie niosą ze sobą skutki i jak im przeciwdziałać,
- 3) możliwości opracowania działań zapobiegawczych dla rozpoznanych grup ryzyka,
- 4) możliwości lepszego zrozumienia i pomiaru zagrożeń, celów strategicznych, a przez to, zawężenia obszaru kontroli [7].

Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa w dużej mierze było postrzegane wyłącznie, jako narzędzie eliminacji lub ograniczenia czynników ryzyka. Obecnie coraz więcej firm zaczyna dostrzegać, że jest to zbyt wąskie wykorzystanie tego narzędzia. Najważniejszym przesłaniem jest zrozumienie, że ryzyko nie zawsze oznacza coś negatywnego dla organizacji, ale wręcz przeciwnie powinno być również postrzegane jako potencjalnie pozytywny czynnik.

Akceptując i zarządzając ryzykiem, przedsiębiorstwa mają możliwość pomiaru i oceny

ewentualnej korzyści za podjęcie określonych wyzwań. Mają również możliwość maksymalizacji zysków i zwiększenia wartości dla klientów poprzez ograniczenie określonych czynników ryzyka i wykorzystywaniu innych.

Trzecia perspektywa aksjologiczna związana jest z wartością dodaną, jako kluczową kategorią, kluczowym kryterium oceny ryzyka. Podstawę parametryzacji AWZR procesów logistycznych stanowi wartość dla klienta i wartość dodana dla przedsiębiorstwa.

Kategoria wartość dodana w naukach ekonomicznych jest określona, jako różnica pomiędzy wielkością nakładów poniesionych przy zakupie materiałów niezbędnych do wytworzenia przez przedsiębiorstwo określonych dóbr, a uzyskanym przychodem z tytułu ich sprzedaży. Z kolei w naukach o zarządzaniu coraz częściej, choć istnieją różne opinie i stanowiska w literaturze przedmiotu, pisze się o tworzeniu wartości dodanej przedsiębiorstwa, jako o podstawowym celu funkcjonowania podmiotu [1, 9]. Takie podejście wiąże się z koniecznością odpowiedniego spojrzenia na zasoby przedsiębiorstwa i zarządzanie nimi.

Analiza bogatego dorobku na temat roli, natury i sposobów tworzenia wartości odnosi się głównie do produktów dostarczanych przez przedsiębiorstwa, a nie do sposobu funkcjonowania firmy, jako całości. Wartość dodana jest często poza świadomą kontrolą przedsiębiorstwa, bowiem brak jest pełnego opisu mechanizmów kreujących wartość dodaną. W znanych z literatury koncepcjach wartość dodana stanowi ulotną (trudno mierzalną) miarę efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jest mniej lub bardziej zamierzonym skutkiem określonego sposobu działania organizacji.

Coraz częściej w pracach wielu praktyków i teoretyków nauk o zarządzaniu, jak B. Wawrzyniak, Z. Martyniak, K. Obłój, M.E. Porter, P.F. Drucker, R.S. Kaplan, D.P. Norton, i wielu innych, zwraca się uwagę na fakt, że tradycyjne koncepcje, metody i techniki zarządzania współczesnymi organizacjami oparte przede wszystkim na systemach preferujących wskaźniki finansowe wydają się mało skuteczne [4]. Stąd kategorię wartości dodanej (jako przyczynę i skutek stosowania określonych decyzji w zarządzaniu) należy traktować wielowymiarowo, ujmując przy tym czynniki poza finansowe. Przy czym podejście łańcucha tworzenia wartości (jako sumy procesów) przedsiębiorstwa nie w pełni wyjaśnia mechanizm jej powstawania, a tym samym mechanizm tworzenia wartości dodanej [6].

Zastosowanie wartości dodanej, jako kryterium parametryzacji AWZR procesów logistycznych wymaga określenia odbiorców wartości. Dla każdego przedsiębiorstwa produkcyjnego są nimi klienci wewnętrzni i zewnętrzni.

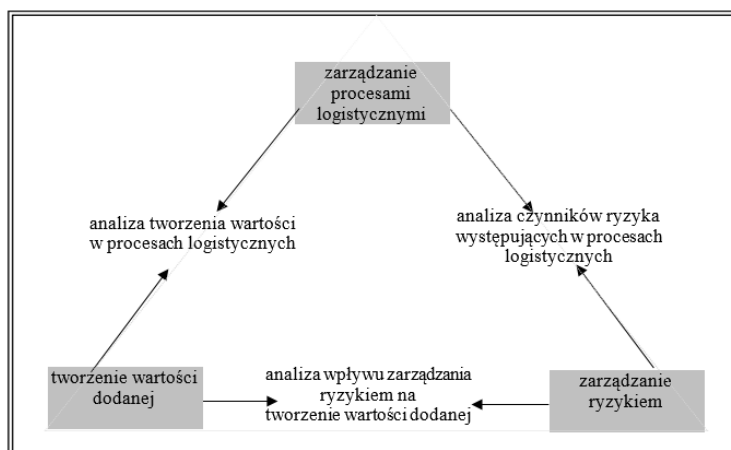
Systematycznie mierzona wartość dodana dostarcza informacji o tempie i kierunku rozwoju organizacji oraz umożliwia świadome nią zarządzanie.

2. Koncepcja modelu

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

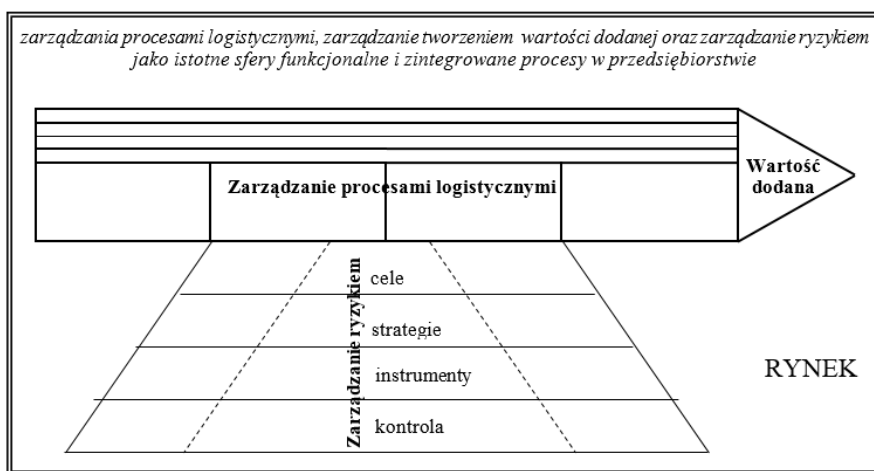
Przesłanki integracji zarządzania procesami logistycznymi, zarządzania tworzeniem wartości dodanej oraz zarządzania ryzykiem znajdują swe odzwierciedlenie w modelowej koncepcji AWZR procesów logistycznych. Koncepcja AWZR procesów logistycznych determinuje tworzenie wartości dla klientów i przedsiębiorstwa. Nie stanowi ona 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.



Rys. 1. Podstawy identyfikacji i integracji składowych koncepcji AWZR procesów logistycznych [7]

AWZR 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, zarządzania tworzeniem wartości dodanej oraz zarządzania ryzykiem w AWZR procesów logistycznych jest rynek, postrzegany jako podmiotowy i przedmiotowy punkt wyjścia działań przedsiębiorstwa (por. rys.2.).



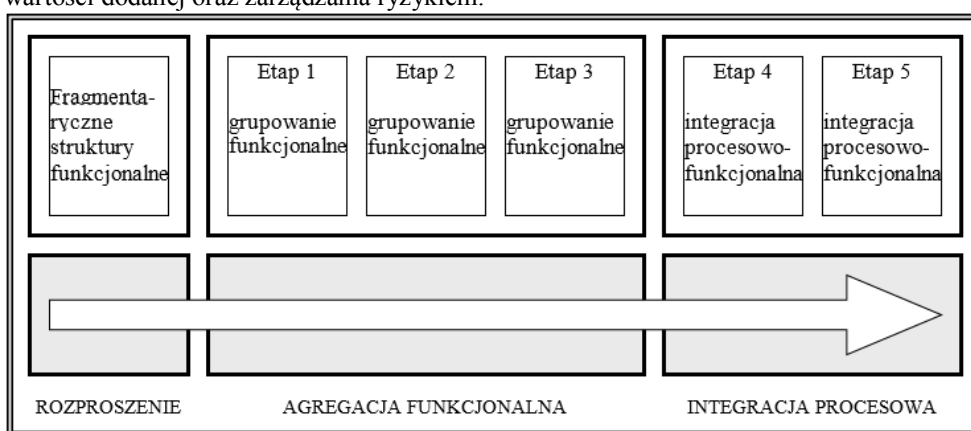
Rys.2. Wyznaczenie obszaru integracji AWZR procesów logistycznych [7]

Rynek jako obszar integracji determinuje w znacznym stopniu sposób formułowania bazowych założeń modelowanej koncepcji AWZR procesów logistycznych. Spełnienie wymogów/ oczekiwań rynkowych oraz własnych aspiracji musi być uwzględnione na

wszystkich poziomach funkcjonowania organizacji.

Dlatego też koncepcja AWZR procesów logistycznych została oparta o założenia, dotyczące paradygmatu organizacji procesowej, postrzeganej jako kluczowa determinanta identyfikacji procesów logistycznych, związanych z tworzeniem wartości – rys.3.

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. Propozycja struktury oraz charakterystyka poszczególnych składowych koncepcji AWZR procesów logistycznych, bazuje na jej postrzeganiu jako kluczowej determinanty procesów tworzenia wartości, w kontekście integracji zarządzania procesami logistycznymi, zarządzania tworzeniem wartości dodanej oraz zarządzania ryzykiem.



Rys.3. Ewolucja paradygmatu organizacji zarządzania procesami logistycznymi [2]

Struktura oraz treść dalszych rozważań są zatem w głównej mierze zdeterminowane przez poszczególne aspekty związane z uzasadnieniem podstaw integracji wymienionych kategorii w postaci modelu AWZR 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 jedynym co pozostaje przedsiębiorstwu jest stałe usprawnienie i wzmacnianie procesu tworzenia wartości, 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 logistyczne realizują na rynku wartości i korzyści, współtworzące zarówno wartość dla klienta, jak i wartość dodaną dla przedsiębiorstwa.

Można zatem 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, 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 przyczynia się do kreowania wyższego poziomu realizowanej wartości dla klienta oraz wyższej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa [8].

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

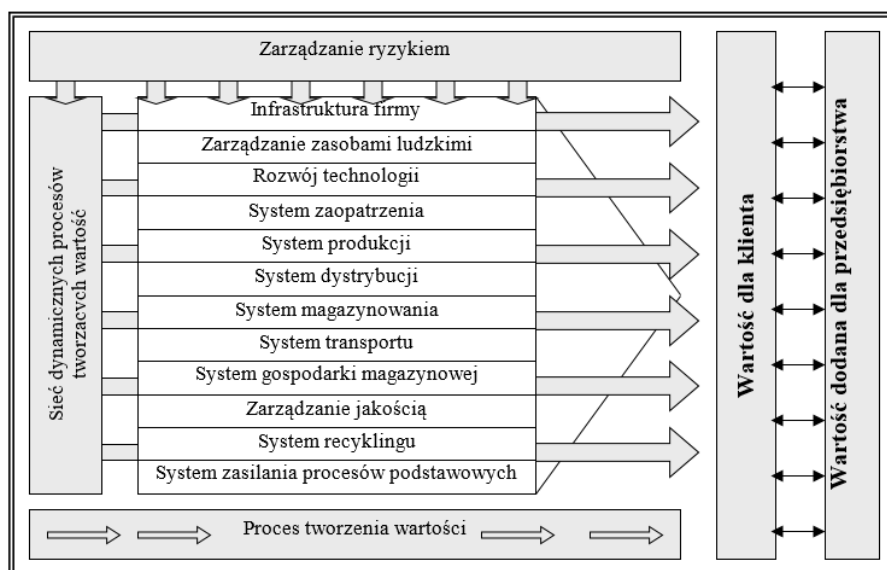
Do najistotniejszych czynników i wymogów wspomagających, uzasadniających, a tym samym determinujących i stymulujących integrację zarządzania procesami logistycznymi, zarządzania tworzeniem wartości dodanej oraz zarządzania ryzykiem w postaci modelu AWZR procesów logistycznych, można wymienić:

- 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,
- globalizacja 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.

Czynniki te wymuszają poszukiwanie nowych koncepcji zarządzania, zapewniających elastyczne dopasowywanie się do potrzeb rynku, jak na przykład AWZR procesów logistycznych.

Zarządzanie procesami logistycznymi, zarządzanie ryzykiem oraz zarządzanie tworzeniem wartości cechuje odmiennosc w sensie tradycyjnego (funkcjonalnego) postrzegania procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Niezbędna zatem jest transformacja założeń w kierunku zintegrowanej koncepcji AWZR 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 obszary przepływów, czyli zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję.

W zakresie zarządzania ryzykiem punkt wyjścia stanowi identyfikacja i eliminacja/minimalizacja skutków i prawdopodobieństwa występowania czynników ryzyka. W zakresie zarządzania tworzeniem 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.



Rys.4. Przebieg dynamicznych procesów determinowany przez zarządzanie ryzykiem wspierające, zabezpieczające tworzenie wartości dla klienta i przedsiębiorstwa [7]

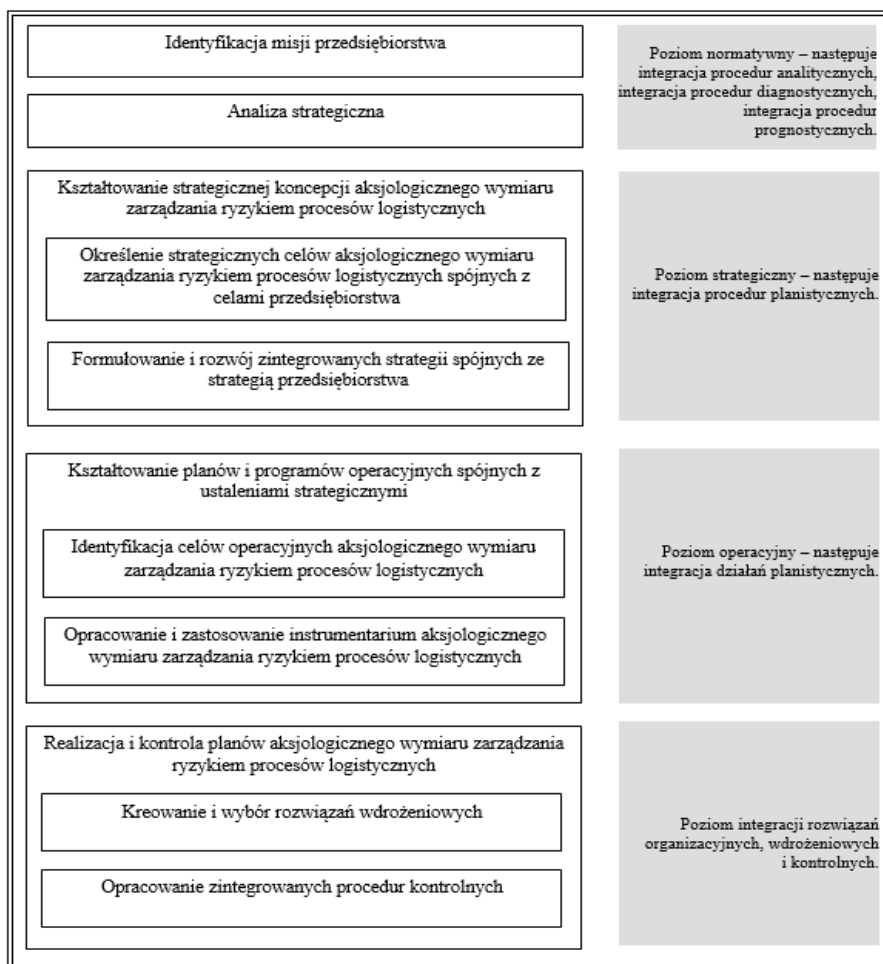
Każda z wymienionych kategorii, charakteryzuje się sformalizowaną, precyzyjnie zdefiniowaną własną strukturą, którą można zaprezentować w świetle podstawowych faz (elementów składowych) procesów zarządzania przedsiębiorstwem. Według R.W.Griffin'a, budowa strategii wymaga znajomości misji, celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych oraz planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych [5]. Każda nowa koncepcja już na etapie modelowania musi uwzględniać odpowiednią strukturę, aby możliwa stała się jej implementacja do strategii przedsiębiorstwa.

Analiza struktury zarządzania procesami logistycznymi, zarządzania ryzykiem oraz zarządzania tworzeniem wartości pokazuje, iż istnieje szereg podobieństw związanych z istotą, strukturą, zawartością treściową, tendencjami determinującymi i stymulującymi ich rozwój. Pozwala to na określenie możliwości tkwiących w zintegrowanym stosowaniu wymienionych koncepcji w postaci AWZR 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 AWZR 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 AWZR procesów logistycznych.



Rys.5. Struktura modelu AWZR procesów logistycznych [7]

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

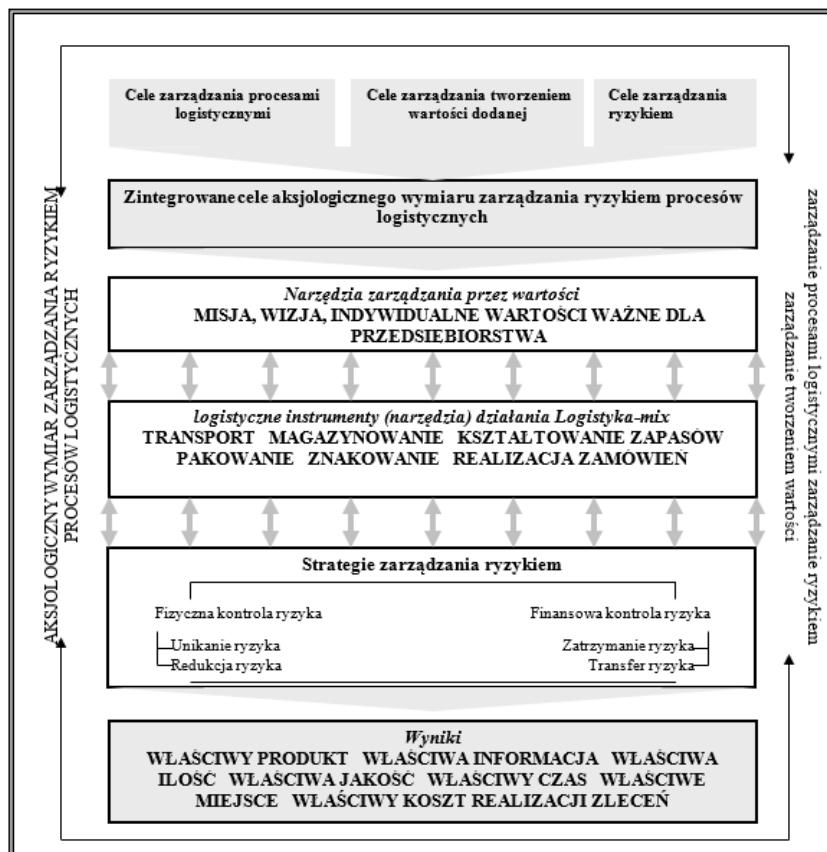
Ogólne cele stanowią podstawę formułowania i rozwoju zintegrowanej strategii AWZR procesów logistycznych, opracowania i zastosowania komplementarnego instrumentarium oraz wdrożenia i realizacji strategii całościowej. Rozwinięcie modelu AWZR procesów logistycznych z rys.5 w zakresie obszaru dotyczącego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



Rys. 6. Integracja celów AWZR procesów logistycznych [7]

Budowa struktury modelu AWZR procesów logistycznych zwraca uwagę nie tylko na identyfikację poszczególnych celów z obszaru zarządzania procesami logistycznymi, zarządzania tworzeniem wartości oraz zarządzania ryzykiem, czy też jedynie celów koncepcji AWZR procesów logistycznych lecz 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, zarządzania tworzeniem wartości oraz zarządzania ryzykiem w modelu AWZR procesów logistycznych. Na rys. 7 wskazano podstawowe relacje zachodzące pomiędzy narzędziami i strategiami AWZR procesów logistycznych, których wybór i zastosowanie wynikają z indywidualnych celów danego przedsiębiorstwa, a wynikami, które mogą powstać na skutek ich realizacji.



Rys.7. Relacje pomiędzy operacyjnymi celami, instrumentami a wynikami zarządzania wg koncepcji aksjologicznego wymiaru zarządzania ryzykiem procesów logistycznych [7]

Uzasadnieniem potrzeby opracowania koncepcji AWZR 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 AWZR 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 utrzymaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, *AWZR procesów logistycznych należy zdefiniować 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 jest wykorzystanie potencjałów tkwiących w efektach synergicznych uzyskiwanych dzięki wykorzystaniu przesłanek integrujących zarządzanie procesami logistycznymi, zarządzanie tworzeniem*

i realizacją wartości dodanej oraz zarządzanie ryzykiem, jako kluczowej determinanty procesów tworzenia wartości.

Potencjały tkwiące w efektach synergicznych stają się najbardziej wyraźne po wpisaniu AWZR 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 AWZR procesów logistycznych pewne konkretne elementy, które poza koncepcją miałyby prawdopodobnie „większą swobodę” funkcjonowania. Jednakże integracja wymusza kompromis wyznaczony granicami istoty AWZR procesów logistycznych, dając w zamian możliwość osiągnięcia efektów synergicznych.

Uzyskanie efektów synergicznych jest zatem uwarunkowane określonym współdziałaniem, które wyznaczone jest przez integrację zarządzania procesami logistycznymi, zarządzania tworzeniem wartości dodanej oraz zarządzania ryzykiem w ramach koncepcji AWZR procesów logistycznych - por.rys.8.

Rys. 8 bazuje na modelu M. Portera, który wzbogacono o elementy składowe charakterystyczne 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 jako procesów „drugiej kategorii”, ale dla zapewnienia niezawodności przebiegu procesów podstawowych dołożyć wszelkich starań, aby sfera wspomagająca nie zawodziła

Wartość dodana, w modelu AWZR 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 [3]. 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, strategicznym rozmieszczeniu dóbr i przepływu informacji [3].

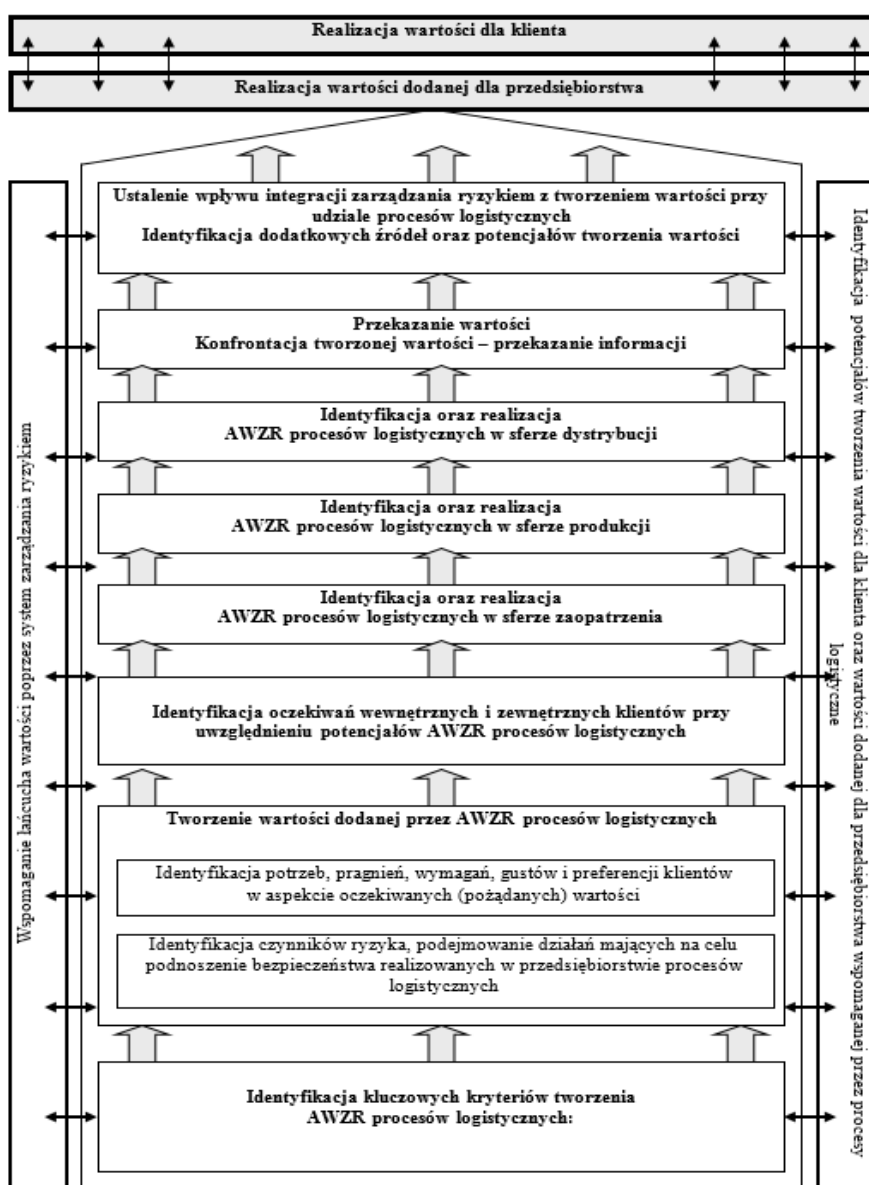
Zarządzanie ryzykiem jest procesem ściśle powiązaniem z działalnością przedsiębiorstwa i jako takie wpisuje się w strukturę łańcucha wartości. W efekcie jego realizacji, w przypadku gdy zaistnieją jakieś czynniki ryzyka, możliwa jest ocena skuteczności i racjonalności podjętych działań oraz oszacowanie stopnia realizacji oczekiwań. Ma to kluczowe znaczenie przy porównaniu tworzonej wartości dodanej.

Struktura AWZR 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 AWZR procesów logistycznych daje podstawę dalszych badań w kierunku wspomaganie rozwiązań logistycznych, zwłaszcza odnośnie procesów

tworzenia wartości (zwiększania łącznych korzyści i użyteczności oferowanych na rynku), kreowania nowych rozwiązań w zakresie realizacji procesów zaopatrzenia i dystrybucji, a także uzyskiwania i utrzymywania długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Koncepcja modelu AWZR 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.



Rys. 8. Struktura AWZR procesów logistycznych w strukturze łańcucha wartości [7]

3. Wnioski

Na podstawie uzyskanych wyników określających kluczowe przesłanki integracji zarządzania procesami logistycznymi, zarządzania tworzeniem wartości oraz zarządzania ryzykiem, określono podstawy metodyczne budowy modelu AWZR 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 koncepcji AWZR 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.

Formułowanie podstaw AWZR procesów logistycznych wymagało integracji wiedzy z różnych obszarów nauk o zarządzaniu (zarządzanie procesami logistycznymi, zarządzanie tworzeniem wartości, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie strategiczne, elementy zarządzania finansami, zarządzanie zmianą), nauk matematycznych (zasadami charakterystyki V.A. Gorbatowa, algebra logiki, algebra Boole'a), informatyki (symulacja komputerowa), ekonomii eksperymentalnej. Pozwala to na uznanie AWZR procesów logistycznych za interdyscyplinarny aparat zarządzania.

W związku z wyłonieniem przesłanek świadczących o tym, że koncepcja AWZR procesów logistycznych ma szansę rozwoju w integralną składową systemu tworzenia wartości przedsiębiorstw produkcyjnych w skali całego rynku i wszystkich procesów gospodarowania, przeprowadzono również badania w zakresie możliwości jej parametryzacji. W tym celu dokonano przeglądu, znanych na gruncie akademickim oraz zarządzania przedsiębiorstwami, metod, jak: mapowanie procesów, analiza wskaźnikowa, mapowanie ryzyka. W związku z brakiem adekwatnej metodologii do pomiaru i oceny procesów pod kątem tworzenia wartości zostały opracowane autorskie rozwiązania w postaci algorytmu oceny procesów w aspekcie tworzenia wartości dodanej oraz macierzy tworzenia wartości dodanej dla klientów i przedsiębiorstwa, pozwalające na klasyfikację procesów realizowanych w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Uwzględniając, że w przypadku parametryzacji AWZR procesów logistycznych mamy do czynienia z koniecznością jednoczesnego uwzględnienia takich parametrów jak: proces tworzenia wartości, identyfikacja czynników ryzyka, prawdopodobieństwo występowania czynników ryzyka, skutki wywoływane przez czynniki ryzyka, zależności logiczne, czasowe, priorytetowe, hierarchiczne, funkcjonalne, warunki transformacji, wejścia (zasilenia) procesów, wyjścia (efekt realizacji) procesów, wynik realizacji procesów, przeanalizowane metody spełniały te warunki tylko częściowo, co pozwoliło na wyciągnięcie wniosku, że istnieje potrzeba zaprojektowania bardziej kompleksowej metody, która umożliwiłaby badanie procesów logistycznych pod kątem identyfikacji czynników ryzyka, obniżenia prawdopodobieństwa ich występowania oraz skutków występowania, wypracowania przejrzystych kryteriów kwantyfikacji, możliwości porównania i umiejętności postępowania z czynnikami ryzyka dotyczącymi konkretnych obszarów istotności procesów w aspekcie tworzenia wartości dodanej.

Literatura

1. Banaszyk P., Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998.
2. Bowersox D.J., Closs D.J., Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill Companies, New York 1996, s.598, [w:] Kisperska-Moroń D. (red.), Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki, Katowice 2000, s.73.
3. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C. J., Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2002, s. 56-58 i s.688-689.
4. Dobrodziej B., Lozano A., Sysko-Romańczuk S., Źródła nieefektywnego wykorzystania finansów firmy, artykuł opublikowany w materiałach konferencyjnych Zachodniopomorskiego Forum Finansowo-Kapitałowego „Twój Kapitał 2001”, Szczecin 2001, s. 270, [w:] Platonoff A., Sysko-Romańczuk S., Wartość dodana w zarządzaniu - próba zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia, Przegląd Organizacji 9/2004, s.13-16.
5. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 198-253.
6. Kaplan R.S., Norton D. P., Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2002, [w:] Platonoff A., Sysko-Romańczuk S., Wartość dodana w zarządzaniu - próba zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia, Przegląd Organizacji 9/2004, s.13-16.
7. Kulińska E., Aksjologiczny wymiar zarządzania procesami logistycznymi. Modele i eksperymenty ekonomiczne., Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2012.
8. Kulińska E., Ryzyko procesów logistycznych w aspekcie tworzenia wartości dodanej – macierz relacji, Logistyka 2/2009,s.46-47.
9. Marcinowska M., Kształtowanie wartości firmy, PWN, Warszawa 2000, s. 18.

Dr hab. inż. Ewa KULIŃSKA, prof. PO
Katedra Logistyki
Instytut Organizacji Procesów Wytwórczych
Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki
Politechnika Opolska
45-370 Opole, ul. Ozimska 75,
tel./fax: (0-77) 449 8851
e-mail: e.kulinska@po.opole.pl

Badana finansowane przez NCN projekt nr 2012/05/B/HS4/04139