

Agnieszka GASCHI-UCIECHA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

ISTOTA RYZYKA W PROCESACH LOGISTYCZNYCH

Streszczenie. W artykule przedstawiono kwestie zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesów logistycznych. Zawarto rozważania dotyczące definiowania procesu logistycznego oraz zarządzania ryzykiem w procesach logistycznych. Zagadnienia dotyczące ryzyka, a także zarządzania ryzykiem w procesach logistycznych, przy jak dotąd skromnej literaturze polskiej, pozwala stworzyć merytoryczne ramy dla dalszych badań na rzecz tak istotnego problemu. W sposób zwarty przedstawiono teoretyczne rozważania problematyki.

THE ESSENCE RISK OF LOGISTICS PROCESSES

Summary. The article presents the issues of risk management for the logistics processes. Contents considerations for defining the logistics process and risk management in logistics processes. Issues related to risk, and risk management in logistics processes at how far a modest Polish literature allows you to create substantive framework for further research in favor of such an important issue. In a compact presents theoretical considerations issues.

1. Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem

1.1. Pojęcie zarządzanie ryzykiem oraz jego struktura

Ryzyko jest obecne we wszystkich dziedzinach działalności człowieka. W warunkach gospodarki rynkowej ryzyko jest zjawiskiem powszechnym i obiektywnym. Ponadto, jest kategorią objętą w przedsiębiorstwach zarządzaniem ryzykiem¹.

¹ Nerc-Pelka A.: Obszary ryzyka w łańcuchu dostaw skroplonego gazu ziemnego. „LogForum”, nr 5, 4, 2, 2009.

Zarządzanie ryzykiem, podobnie jak ryzyko, jako pojęcie doczekało się wielu definicji, jednak jest łatwiejsze do precyzyjnego zdefiniowania². Tabela 1 przedstawia wybrane definicje zarządzania ryzykiem.

Tabela 1

Wybrane definicje zarządzania ryzykiem

Autor	Definicja
D.J. Błaszczuk	Zarządzanie ryzykiem jest to kilkietapowy proces decyzyjny, wspomagający osiągnięcie zaplanowanego celu za pomocą odpowiednich procedur, przy możliwie najniższych kosztach albo osiągnięcie najwyższego możliwego celu przy danych kosztach
M. Broda	Zarządzanie ryzykiem jest elementem kierowania organizacją, systemem postępowania (i właściwie myślenia) umożliwiającym stałą kontrolę nad ryzykiem, na jakie jest ona narażona
D. Dziawgo	Zarządzanie ryzykiem to identyfikacja, mierzenie i kontrolowanie ryzyka w celu jego maksymalnego ograniczenia oraz zabezpieczenie przed skutkami ryzyka
T. Kaczmarek	Zarządzanie ryzykiem należy rozumieć jako prowadzenie polityki związanej z ryzykiem w przedsiębiorstwie
D. Michalski	Zarządzanie ryzykiem jest to proces opanowywania ryzyka obejmującego ogół działań związanych z analizą, eliminowaniem, ograniczaniem oraz zarządzanie ryzykiem w konkretnym przypadku
A. Schmoll	Zarządzanie ryzykiem jest intensywnym rozprawianiem się z polityką odnośnie ryzyka i odpowiednim uwzględnianiem jej w polityce handlowej
M. Schulte	Zarządzanie ryzykiem to planowa i celowa analiza, sterowanie i kontrola pozycji ryzyka. Planowanie oznacza przy tym systematyczną, a nie przypadkową analizę, zaś celowość oznacza świadome śledzenie wywodzących się z celów przedsiębiorstwa pozycji szans i ryzyka konkretnej instytucji
Z. Zawadzka	Zarządzanie ryzykiem obejmuje przedsięwzięcia mające na celu planową i celową analizę, sterowanie ryzykiem występującym w działalności przedsiębiorstwa i kontrolę podejmowanych przedsięwzięć
M. Zdanowski	Zarządzanie ryzykiem jest ciągłym procesem decyzyjnym, wspomagającym osiągnięcie zaplanowanego celu gospodarczego, społecznego lub politycznego, optymalnym kosztem za pomocą procedur, umożliwiających całkowitą eliminację lub ograniczenie do akceptowanego poziomu wszelkich ryzyk zagrażających osiągnięciu celu
AIRMIC UK Risk Management Standard	Zarządzanie ryzykiem jest głównym elementem strategicznego zarządzania organizacją. Jest to proces, w ramach którego organizacje metodycznie uwzględniają ryzyko, związane ze swoją działalnością, dążąc do uzyskania trwałych korzyści w ramach każdego działania i portfela wszystkich działań

Źródło: Kulińska E.: Metody analizy ryzyka w procesach logistycznych, „Logistyka”, nr 2, 2012.

Z powyższych definicji wynika, że zarządzanie ryzykiem jest logicznym oraz uporządkowanym planem, procesem, systemem działań, zatem można je podzielić na następujące po sobie etapy.

Istotą oraz celem zarządzania ryzykiem jest racjonalna maksymalizacja szeroko rozumianej korzyści bądź racjonalna minimalizacja straty³.

² Jonek-Kowalska I., Turek M.: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w przedsiębiorstwie górniczym. PWN, Warszawa 2011.

³ Kulińska E.: Podstawy logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Politechnika Opolska, Opole 2009.

Literatura przedmiotu, tak jak w przypadku taksonomii ryzyka⁴, również proponuje wiele podziałów procesu zarządzania ryzykiem. Najczęściej różnią się one między sobą liczbą wyszczególnionych etapów, które mieszczą się w przedziale od trzech do sześciu.

M.S. Dorfman proponuje trzyetapowy proces wyróżniając⁵:

1. Identyfikację oraz szacowanie ryzyka.
2. Wybór efektywnych metod kontroli oraz finansowania strat, a także ich wdrożenie.
3. Monitorowanie wyników.

P. Jedynek, J. Teczek oraz S. Wyciślik dokładniej dzielą zarządzanie ryzykiem. Wyróżnili cztery etapy⁶:

1. Identyfikację ryzyka.
2. Ocena ryzyka.
3. Manipulację ryzykiem.
4. Kontrolę ryzyka.

Z kolei według K. Jędralskiej etapy procesu powinny obejmować:

1. Poznanie ryzyka.
2. Analizę oraz ocenę.
3. Opanowanie ryzyka, które powinno być rozumiane, jako opracowanie metod zrównoważenia ryzyka.
4. Obserwowanie oraz kontrolę przedsięwzięć minimalizujących ryzyko.

Czteroetapowe podziały zarządzania ryzykiem znacząco pokrywają się z trzyetapową klasyfikacją tego procesu. Główną różnicą jest rozdzielenie etapów identyfikacji oraz oceny.

Koncepcję pięcioetapowego zarządzania ryzykiem preferują C.A. Williams, M.L. Smith, P.C. Young, którzy proponują⁷:

1. Określenie zadań.
2. Szacowanie ryzyka oraz niepewności.
3. Kontrolę ryzyka.
4. Finansowanie ryzyka.
5. Administrowanie programem.

Z kolei A. Szymonik proponuje następujące etapy zarządzania ryzykiem⁸:

1. Identyfikację.
2. Planowanie.

⁴ Gołębska E., Tyc-Szmil K., Brauer J.: Logistyka w usługach. PWN, Warszawa 2008.

⁵ Jonek-Kowalska I., Turek M.: op.cit.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

⁸ Szymonik A.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, cz. 2. Difin, Warszawa 2011.

3. Redukowanie.
4. Monitorowanie.
5. Dokumentowanie.

Pięcioletniowe klasyfikacje zarządzania ryzykiem wprowadzają, jako odrębny etap, finansowanie ryzyka. Pozostałe działania nie ulegają żadnym zmianom⁹.

Dalsza detalizacja procesu zarządzania ryzykiem następuje w koncepcjach sześciopięcioletniowych.

T. T. Kaczmarek wyodrębnił¹⁰:

1. Identyfikację ryzyka.
2. Analizę ryzyka.
3. Sformułowanie wariantów zarządzania ryzykiem.
4. Ocena ryzyka.
5. Decyzje oraz działania w obszarze zarządzania ryzykiem.

Struktura PMBOK Guide wpisana w kontekst typowych warunków organizacyjnych również obejmuje sześć etapów zarządzania ryzykiem¹¹:

1. Planowanie zarządzania ryzykiem.
2. Identyfikację ryzyka.
3. Klasyfikację ryzyka.
4. Pomiar ryzyka.
5. Planowanie metod reagowania na ryzyko.
6. Kontrola oraz nadzorowanie ryzyka.

Sześciopięcioletniowe klasyfikacje zarządzania ryzykiem rozdzielają etapy analizy oraz identyfikacji ryzyka. Ponadto, skonkretyzowano sterowanie ryzykiem, które obejmuje planowane posunięcia (sformułowanie wariantów), a także ich ostateczne wdrożenie, które poprzedza ocena ryzyka.

2. Zarządzanie ryzykiem w procesach logistycznych

Procesy logistyczne można definiować jako „następujące po sobie w określonym czasie i miejscu fakty (zjawiska przyszłe i przeszłe) w dziedzinie fizycznego przepływu wyrobów i usług oraz informacji, a także ryzyka, które towarzyszy każdemu działaniu”¹².

⁹ Jonek-Kowalska I., Turek M.: op.cit.

¹⁰ Kaczmarek T.T.: Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne. Difin, Warszawa 2010.

¹¹ Pritchard C.: Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka. WIG-Press, Warszawa 2001.

¹² Szymonik A.: op.cit., s. 150.

Bozarth. C. oraz Handfield R.B. wyodrębnili trzy rodzaje procesów logistycznych. Zaliczono do nich¹³:

- procesy wykonawcze obejmujące realizowane przez organizację czynności o wysokiej wartości dodanej, za które klient chętnie zapłaci,
- procesy wspierające, obejmujące czynności potrzebne, które nie cechują się wartością dodaną,
- procesy rozwojowe służące usprawnieniu procesów wykonawczych, a także wspierających.

Procesy logistyczne wiążą wszystkie działania przedsiębiorstwa. Nakierowane są głównie na zwiększenie wartości wymiennej oraz użytkowej produktów o takie walory jak: przestrzenny i czasowy. Walor przestrzenny oznacza, że procesy logistyczne dostarczają produkt do jego miejsca przeznaczenia, zaś walor czasowy uwzględnia określony moment dostaw, wynikający z zapotrzebowania. Procesy logistyczne przyczyniają się do transformacji produktów, np. procesy magazynowania dotyczą zmian czasowych, procesy transportu realizują zmiany przestrzeni, procesy przeładunku wprowadzają zmiany ilości i gatunku¹⁴.

Procesy logistyczne zachodzące w danym przedsiębiorstwie, w zależności od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej oraz stopnia ich złożoności, cechuje wejście oraz wyjście, a także relacje występujące między nimi¹⁵.

Podejście do zarządzania ryzykiem procesów logistycznych pozwala na:

- ocenę logistyki w przedsiębiorstwie,
- wskazanie możliwości usprawnienia procesów logistycznych oraz ograniczenia kosztów ich funkcjonowania,
- określenie kierunków zmian oraz szacowanie spodziewanych efektów¹⁶.

W procesach logistycznych zarządzanie ryzykiem postrzegane jest jako zespół powiązanych przyczynowo i następujących po sobie kolejnych działań realizowanych w organizacji w wymiarze czasoprzestrzennym, charakteryzujący się określoną powtarzalnością¹⁷. Ponadto, wymaga ono opracowania określonych procedur, dokumentowania podejmowanych decyzji, a także zachowania odpowiednich ścieżek kontrolnych¹⁸.

¹³ Gaschi A.: Wybrane metody identyfikacji ryzyka w procesach logistycznych. „Logistyka”, nr 4, 2013.

¹⁴ Świerczek A.: Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe, nr 1(2). Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2006, s. 115-124.

¹⁵ Pfohl H.Ch.: Systemy logistyczne. Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.

¹⁶ Kulińska E., Dornfeld A.: Zarządzanie ryzykiem procesów logistycznych – studium przypadku. „Logistyka”, nr 3, 2009.

¹⁷ Gołemska E., Tyc-Szmil K., Brauer J.: Logistyka w usługach. PWN, Warszawa 2008.

¹⁸ Kulińska E., Dornfeld A.: Zarządzanie ryzykiem procesów. Identyfikacja – modelowanie – zastosowanie. Politechnika Opolska, Opole 2009.

Aby zarządzanie ryzykiem przyniosło oczekiwane efekty, powinno być realizowane po odpowiednim zapoznaniu się z czynnikami, które wpływają na jego występowanie w procesach logistycznych. Czynniki te mają charakter zewnętrzny i wewnętrzny. W tabeli 2 przedstawiono zewnętrzne czynniki ryzyka procesów logistycznych.

Tabela 2

Zewnętrzne czynniki procesów logistycznych

CZNNIK	ZNACZENIE	RODZAJ RYZYKA
Makro-ekonomiczne	Związane z realizowaną polityką gospodarczą państwa	<ul style="list-style-type: none"> – Zmiana siły nabywczej pieniądza krajowego – Zmiana wartości parametrów rynkowych: kursy walutowe, rynkowe stopy procentowe, zmiany wartości rynkowych papierów wartościowych – Deficyty budżetowe i zadłużenie kraju
Regulacyjne	Związane ze zmianami przepisów prawnych i skarbowych	<ul style="list-style-type: none"> – Zmiana przepisów prawnych – Zmiana przepisów podatkowych
Globalizacja	Liberalizacja rynków międzynarodowych	<ul style="list-style-type: none"> – Wzrost konkurencji – ograniczenie możliwości wyboru klienta – Zagrożenie zbytnią zależnością – niekorzystne zjawiska w jednym kraju, bądź branży przez swoistą reakcję łańcuchową doprowadzić mogą do kryzysu o znacznie większym zasięgu, a tym samym większej szkodliwości
Popytowe	Związane ze zwiększeniem troski o klienta	<ul style="list-style-type: none"> – Wzrost znaczenia klientów – Wzrost świadomości klientów – Konieczność oferowania produktów/usług zgodnych z oczekiwaniami klientów
Produktowe	Związane z bogatą ofertą produktową firm konkurencyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – Rozszerzenie gamy dostępnych na rynkach produktów – Konieczność równoczesnego rozważania różnych typów ryzyka w ramach tego samego produktu
Inne czynniki zewnętrzne	O bardzo zróżnicowanej specyfice	<ul style="list-style-type: none"> – Zjawiska o charakterze demograficznym, np. starzenie się społeczeństw – Klęski żywiołowe – Kradzieże – Zamachy terrorystyczne

Źródło: Kulińska E.: Narzędzia analizy ryzyka w procesach logistycznych. „Logistyka”, nr 6, 2010.

Na ryzyko procesów logistycznych mają również wpływ czynniki wewnętrzne, które zostały pogrupowane w ramach dwóch następujących kategorii:

- czynnik ludzki – decyzje oraz zachowania pracowników organizacji, które wpływają na jej funkcjonowanie. Wynikają z kwalifikacji, charakteru, uczciwości i podejścia do obowiązków zawodowych,
- czynnik techniczny – wpływ na powstawanie ryzyka procesów logistycznych jest coraz bardziej zauważalny wraz z postępem technicznym.

Pierwszy etap zarządzania ryzykiem obejmuje identyfikację ryzyka generowanego przez wszystkie obszary aktywności procesów. Rozważając procesy logistyczne oraz biorąc pod uwagę tworzenie i dostarczanie wartości, identyfikacja ryzyka powinna obejmować: wpływ

procesu na tworzenie wartości, rodzaje procesów logistycznych oraz adekwatne grupy ryzyka¹⁹. Identyfikację grup ryzyka procesów logistycznych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Identyfikacja ryzyka w procesach logistycznych

	RODZAJE PROCESÓW LOGISTYCZNYCH	GRUPY RYZYKA
PROCESY PODSTAWOWE	realizacja zamówień (zleceń) klienta	<ul style="list-style-type: none"> – niedotrzymanie czasu realizacji zamówień – spadek liczby zamówień – wada w realizacji zamówienia
	realizacja logistycznej obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> – niedopracowanie rozwiązań – awaria sprzętu – brak doświadczenia
	oferowanie dodatkowych wartości dla klienta	<ul style="list-style-type: none"> – zmiany wartości
	minimalizacja kosztów prowadząca do zmniejszenia ceny oferty produktowo-usługowej	<ul style="list-style-type: none"> – pogorszenie jakości – utrata części klientów elitarnych
	przyjmowanie oraz wysyłka produktów przez realizację procesów transportu, przeładunku, magazynowania, pakowania i znakowania produktów	<ul style="list-style-type: none"> – niedotrzymywanie czasu realizacji – spadek liczby zamówień – brak integracji pomiędzy procesami produkcji, dystrybucji i transportu
	zapewnianie wymaganego poziomu logistycznej obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> – nieodpowiedni poziom świadczonych usług – proces obsługi w niewystarczającym stopniu zorientowany na klienta, niedotrzymanie warunków umów przez przewoźników, operatorów logistycznych, itp. – niedotrzymywanie przez dostawców norm technicznych – system kontroli jakości materiałów – terminowość dostaw
PROCESY WSPOMAGAJĄCE	analiza i prognoza rynkowych sytuacji logistycznych	<ul style="list-style-type: none"> – niesprawny system informacji logistycznej
	identyfikacja preferencji i oczekiwań klienta w zakresie obsługi logistycznej	<ul style="list-style-type: none"> – problem ze zidentyfikowaniem kluczowych klientów lub grup nabywców – nietrafne przewidywanie potrzeb klienta
	identyfikacja logistycznych segmentów rynku	<ul style="list-style-type: none"> – niedostosowanie oferty świadczeń logistycznych do segmentu – brak integracji wszystkich czynności związanych z danym segmentem logistycznym
	opracowywanie i rozwój strategii logistycznych	<ul style="list-style-type: none"> – błąd wyboru strategii zarządzania kanałami dystrybucji – zbyt długi czas pojawienia się nowego produktu.
	opracowywanie zestawu oraz struktury komponentów logistyki mix	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje dotyczące poziomu serwisu – planowanie zapotrzebowania materiałowego – wystawianie zamówień – prognozowanie zaopatrzenia – lokalizacja składów i magazynów
	zabezpieczanie i rozwój kwalifikacji personelu w zakresie kompetencji w projektowaniu i realizacji procesów logistycznych	<ul style="list-style-type: none"> – złe zaplanowanie produkcji
	zabezpieczanie jakości procesów świadczenia usług	<ul style="list-style-type: none"> – nieodpowiedni poziom świadczonych usług

¹⁹ Kulińska E.: Aspekt tworzenia wartości. Elementy ryzyka w procesach logistycznych. „Eurologistic”, nr 52, 2009.

cd. tabeli 3

	zabezpieczanie jakości procesów zakupu oraz sprzedaży produktów	<ul style="list-style-type: none"> – błędna ocena jakości materiałów, – błąd oceny dostawców, – błędny wybór dostawców, – wadliwa ocena kontrolna jakości wyrobów gotowych
	sterowanie przepływem produktów przez opracowywanie przebiegu procesów transportu, przeładunku, magazynowania, pakowania i znakowania towarów	– brak integracji wewnętrznej i zewnętrznej w zarządzaniu łańcuchem dostaw
	wydawanie dyspozycji dotyczących realizacji zamówień oraz zleceń klientów	<ul style="list-style-type: none"> – zbyt długi czas przekazania informacji – nieczytelność informacji – błędna interpretacja poleceń
	identyfikacja celów oraz opracowywanie założeń realizacji logistycznej obsługi klienta	– zbyt mała zdolność partnerów do reagowania na nieoczekiwane zamówienia (niska elastyczność, zbyt wolne dostosowywanie się do wymagań)
PROCESY TRZECORZĘDNE	zabezpieczanie zdolności oraz potencjałów tworzenia wartości dodanej	<ul style="list-style-type: none"> – brak innowacyjnych rozwiązań – brak wcielania strategii, planów w życie – ograniczanie się do głoszenia sloganów – brak realizacji – siła oddziaływania promocji i reklamy
	badanie i rozwój infrastruktury logistycznej	<ul style="list-style-type: none"> – zmiany warunków dostaw – złe zaplanowanie produkcji – brak elastyczności w procesie produkcyjnym
	rozwój technologii informacyjnej i informatycznej	<ul style="list-style-type: none"> – brak lub niewystarczający przepływ informacji o popycie z punktów sprzedaży i od kluczowych klientów – nieodpowiednie metody prognozowania popytu, problemy w zakresie przepływu informacji
	kształtowanie oraz utrzymywanie stosunków oraz relacji z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> – brak równowagi między oczekiwaniami klientów a możliwościami wszystkich ogniw łańcucha dostaw, niezrozumienie potrzeb rynku – brak integracji z klientami – zmienność popytu, stosunki z kontrahentami – siły konkurencyjne na rynku – potencjał rynku
	zagospodarowywanie odpadów, opakowań, produktów trwale uszkodzonych	<ul style="list-style-type: none"> – brak regulacji recykulacji odpadów – niedostateczna świadomość ekologiczna – brak systemu zbiórki odpadów niebezpiecznych – brak składowisk spełniających wymogi prawne – brak selektywnej zbiórki odpadów
	zabezpieczanie sprzedaży oraz realizacji obrotów	<ul style="list-style-type: none"> – błędy w planowaniu zapotrzebowania materiałowego – posiadanie zapasów zbędnych
	zabezpieczanie finansowych aspektów logistyki (realizacja rachunków klientów)	<ul style="list-style-type: none"> – błąd w oszacowaniu opłacalności klienta – zbyt wysokie koszty obsługi – zmienność cen materiałów – niedoszacowanie przewidywanych kosztów

Źródło: Kulińska E.: Aspekt tworzenia wartości. Elementy ryzyka w procesach logistycznych. „Eurologistic”, nr 52, 2009.

Powyższa lista, wymienianych w literaturze grup ryzyka nie jest listą zamkniętą, jednak daje wstępny obraz o skali problemu, jakim jest potrzeba zarządzania ryzykiem w procesach logistycznych.

Dzięki analizie poszczególnych czynników ryzyka można dokonać ich różnych klasyfikacji. Z punktu widzenia procesów logistycznych najistotniejszy staje się podział na czynniki ryzyka, na które przedsiębiorstwo ma wpływ, zatem może je kontrolować oraz czynniki ryzyka niezależne od przedsiębiorstwa. Te same czynniki ryzyka w różnych organizacjach występują z różnym prawdopodobieństwem oraz powodują inną skalę potencjalnych skutków. Zatem identyfikacja czynników ryzyka powinna być rozpatrywana indywidualnie w danym przedsiębiorstwie²⁰.

Identyfikacja pozwala na określenie poziomu ryzyka, na które przedsiębiorstwo jest narażone. Odpowiednie rozpoznanie oraz oszacowanie poziomu ryzyka umożliwia właściwe sterowanie nim. Związane z tym są dwa podejścia: pasywne oraz aktywne. Pasywne dotyczy ustalenia zdolności procesu do generowania ryzyka, a także określenia jego dopuszczalnego poziomu w przyszłości. Zarządzanie aktywne polega na wykorzystaniu przez proces faktu istnienia ryzyka i celowym przeprowadzaniu operacji generujących ryzyko, aby osiągnąć dodatkowe zyski. To podejście jest trudniejsze do realizacji, jednak dla przedsiębiorstwa staje się bardziej korzystne.

W zakresie planowania, podstawowym zadaniem sporządzania planów jest prognozowanie wyniku finansowego zakładając wpływ różnych, pozytywnych oraz negatywnych, czynników ryzyka na politykę firmy. Zatem można wnioskować, że analiza zarządzania ryzykiem w procesach logistycznych pozwala opracować długookresową strategię działania danego przedsiębiorstwa^{21,22}.

Odpowiednie opracowywanie identyfikacji ryzyka w procesach logistycznych pozwala na:

- „precyzyjną identyfikację ryzyka w danym obszarze istotności procesów,
- ustalenie, które procesy w pierwszej kolejności powinny być wzięte pod uwagę przy tworzeniu strategii,
- ustalenie, na które procesy warto przeznaczyć większe zasoby finansowe w celu zabezpieczenia ich przed wystąpieniem niepożądanych zjawisk,
- ustalenie, jak obniżyć prawdopodobieństwo wystąpienia danego zagrożenia,
- ustalenie, jak ograniczyć skutki wystąpienia danego zagrożenia,
- wypracowanie wspólnych, przejrzystych kryteriów oceny, możliwości porównani i umiejętności postępowania wobec ryzyka dotyczącego konkretnego obszaru istotności procesów,
- zdefiniowanie zależności pomiędzy „skutecznością zarządzania ryzykiem a optymalną strukturą procesów organizacji horyzontalnej”.

²⁰ Kulińska E.: Narzędzia analizy ryzyka w procesach logistycznych. „Logistyka”, nr 6, 2010.

²¹ Ibidem.

²² Kulińska E.: Dornfeld A.: Zarządzanie ryzykiem procesów. Identyfikacja – modelowanie – zastosowanie. Politechnika Opolska, Opole 2009.

3. Podsumowanie

Priorytetowym problemem dla każdego przedsiębiorstwa jest przede wszystkim określenie: gdzie ryzyko występuje, jakie jest duże, w jaki sposób może mieć wpływ na działanie, proces, organizację oraz jakie należy podjąć działania, by to ryzyko wyeliminować bądź przynajmniej ograniczyć do akceptowalnego poziomu. Wszystkie te problemy stanowią przedmiot zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem w procesach logistycznych to planowanie, organizowanie, realizacja oraz kontrola przepływowej sfery przedsiębiorstwa, która ma na celu ograniczenie do minimum częstotliwości występowania czynników ryzyka (minimalizację prawdopodobieństwa wystąpienia) oraz w przypadku wystąpienia czynników ryzyka – minimalizację skutków, polegającą na minimalizacji powstałych strat. Umożliwia również oszacowanie głównych grup ryzyka, które towarzyszą realizacji procesów logistycznych.

Aby zarządzanie ryzykiem przyniosło spodziewane efekty, powinno być realizowane po odpowiednim zapoznaniu się z czynnikami, które bezpośrednio wpływają na jego występowanie w procesach logistycznych.

Bibliografia

1. Gaschi A.: Wybrane metody identyfikacji ryzyka w procesach logistycznych. „Logistyka”, nr 4, 2013.
2. Gołemska E., Tyc-Szmił K., Brauer J.: Logistyka w usługach. PWN, Warszawa 2008.
3. Jonek-Kowalska I., Turek M.: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w przedsiębiorstwie górniczym. PWN, Warszawa 2011.
4. Kaczmarek T.T.: Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne. Difin, Warszawa 2010.
5. Kulińska E., Dornfeld A.: Zarządzanie ryzykiem procesów logistycznych – studium przypadku. „Logistyka”, nr 3, 2009.
6. Kulińska E.: Dornfeld A.: Zarządzanie ryzykiem procesów. Identyfikacja – modelowanie – zastosowanie. Politechnika Opolska, Opole 2009.
7. Kulińska E.: Aspekt tworzenia wartości. Elementy ryzyka w procesach logistycznych. „Eurologistic”, nr 52, 2009.
8. Kulińska E.: Metody analizy ryzyka w procesach logistycznych. „Logistyka”, nr 2, 2012.
9. Kulińska E.: Narzędzia analizy ryzyka w procesach logistycznych. „Logistyka”, nr 6, 2010.

10. Kulińska E.: Podstawy logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Politechnika Opolska, Opole 2009.
11. Nerć-Pełka A.: Obszary ryzyka w łańcuchu dostaw skroplonego gazu ziemnego. „LogForum”, nr 5, 4, 2, 2009.
12. Szymonik A.: Logistyka i Zarządzanie łańcuchem dostaw, cz. 2. Difin, Warszawa 2011.
13. Pfohl H.Ch.: Systemy logistyczne. Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.
14. Pritchard C.: Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka. WIG-Press, Warszawa 2001.
15. Świerczek A.: Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe, nr 1(2). Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2006.

Abstract

The priority issue for each company is primarily to determine: where the risk is, what is the big, how it can affect the action, process, organization, and what action should be taken to eliminate the risk or at least reduce to an acceptable level. All of these issues are the subject of risk management.

Risk management in logistics processes are planning, organization , implementation and control of the enterprise sphere flow, which aims to minimize the incidence of risk factors (minimize the probability of occurrence), and in the case of minimizing the effects of risk factors, consisting in minimizing the resulting losses. It also allows to estimate the main risk groups that accompany the implementation of logistics processes.

To manage risk has brought the expected results should be carried out after proper regard to the factors that directly affect its presence in logistics processes.