

Łańcuch wartości – podstawowe założenia

Ł łańcuch wartości, jako koncepcja spopularyzowana przez M. Portera¹⁾, od wielu lat stanowi przedmiot rozważań w opracowaniach z zakresu szeroko rozumianych nauk ekonomicznych. Koncepcja ta jest wykorzystywana między innymi jako „baza” do identyfikacji czynności wykonywanych przez przedsiębiorstwo, warunkujących wytworzenie i dostarczenie klientom oczekiwanych przez nich produktów i usług (mówiąc bardziej ogólnie – wartości).

W ogólnym ujęciu łańcuch wartości przedstawia proces „dodawania” wartości do produktu. Proces ten rozpoczyna się od czynności związanych z zakupem przez przedsiębiorstwo na rynkach zaopatrzenia surowców, materiałów, półfabrykatów itp. niezbędnych do procesu produkcyjnego. Ich dostarczenie do sfery produkcji jest realizowane poprzez czynności składające się na logistykę w sferze zaopatrzenia. W następnej kolejności obejmuje on produkcję, czynności logistyczne realizowane w sferze dystrybucji (zbytu), czynności marketingowe (w tym czynności związane ze sprzedażą), a kończy się na świadczeniu usług dodatkowych na rzecz klientów²⁾.

Koncepcja łańcucha wartości opiera się na założeniu, że wartość powstaje w wyniku realizowania poszczególnych czynności składających się na procesy realizowane przez przedsiębiorstwo. Kluczowym zadaniem przypisywanym procesom realizowanym w ramach łańcucha wartości jest tworzenie wartości dodanej, w ramach której można wyróżnić dwa podstawowe wymiary: wartość dodaną dla klienta oraz wartość dodaną dla przedsiębiorstwa³⁾. Do wytworzenia właściwej, tj. zgodnej z preferencjami klienta i oczekiwaniami przedsiębiorstwa wartości dodanej niezbędne jest wyróżnienie podstawowych „nośników” wartości, którymi są kolejne procesy, wraz ze strukturą składających się na nie czynności, związane z tworzeniem wspomnianych wymiarów wartości dodanej.

Łańcuch wartości umożliwia dokonanie dekompozycji procesów związanych z tworzeniem wartości dodanej na poszczególne czynności realizowane przez przedsiębiorstwo. W tym sensie może on być ujmowany przynajmniej w trzech aspektach:

- funkcjonalnym,
- procesowym,
- zarządczym.

W aspekcie funkcjonalnym łańcuch wartości może być rozumiany jako zbiór czynności realizowanych przez przedsiębiorstwo w obrębie poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Realizacja tych czynności ma na celu osiągnięcie oczekiwanych efektów w obszarze każdej – traktowanej niejako odrębnie – funkcji przedsiębiorstwa, tj. osiągnięcie założonych celów produkcyjnych, marketingowych i logistycznych związanych z tworzeniem wartości.

W aspekcie procesowym łańcuch wartości stanowi ciąg czynności składających się na poszczególne procesy prowadzące do wytworzenia wartości. Identyfikacja tych procesów wymaga dokonania właściwej systematyki wszystkich procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo, zarówno w ramach samego przedsiębiorstwa, jak i jego relacji z partnerami rynkowymi.

Natomiast w aspekcie zarządczym łańcuch wartości stanowi instrument stosowany przez przedsiębiorstwo do rozpoznawania sposobów tworzenia wartości oczekiwanych przez klientów. Jednym ze

Przesłanki tworzenia wartości w łańcuchu wartości

<https://doi.org/10.33141/po.2010.05.04>

Przegląd Organizacji, Nr 5 (844), 2010, ss. 16-19
www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Rafał Matwiejczuk

sposobów osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku może być bowiem koncentracja posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i umiejętności na tworzeniu wartości oczekiwanych przez klientów i odróżniających się od oferty (propozycji) konkurentów.

Łańcuch wartości, jako ciąg powiązanych ze sobą czynności prowadzących do wytworzenia i dostarczenia finalnego produktu lub usługi, umożliwiających uzyskiwanie wartości dodanej zarówno przez klientów, jak i przez przedsiębiorstwo, może być analizowany ze względu na koszty wykonywania tych czynności oraz ze względu na źródło zróżnicowania⁴⁾. M. Porter w swojej pracy poświęconej koncepcji osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo pisze: „Istota łańcucha wartości polega na wyodrębnieniu za pomocą analizy całości działań firmy zadań o znaczeniu strategicznym, co pozwala zrozumieć zasady rządzące kosztami i wskazać istniejące oraz potencjalne źródła zróżnicowania”⁵⁾. Łańcuch wartości Portera może zatem stanowić podstawę analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia, obejmującej identyfikację relacji zachodzących pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa i jego celami strategicznymi a otoczeniem rynkowym, prowadzącej do osiągnięcia trzech zasadniczych celów⁶⁾:

- zdiagnozowania strategicznych możliwości przedsiębiorstwa,
- rozpoznania sposobów wykorzystania posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów,
- zdefiniowania relacji zachodzących pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa a jego strategią.

Jak podkreśla Z. Pierścionek, łańcuch wartości opiera się na założeniu, że tzw. zdolność strategiczna przedsiębiorstwa do wytwarzania wartości dodanej jest w ostatecznym rozrachunku oceniana przez klientów. Wartość produktu zależy zatem od wielu powiązanych ze sobą czynności, z których część jest kontrolowana przez przedsiębiorstwo, a część zachodzi w jego otoczeniu. Każda z tych czynności powinna mieć udział w tworzeniu wartości, przy czym wartość zaoferowanego produktu (usługi) zależy nie tylko od właściwego wykonywania poszczególnych czynności, lecz również od ich odpowiedniej integracji i koordynacji⁷⁾.

Struktura czynności w łańcuchu wartości i ich udział w tworzeniu wartości

Jak powszechnie wiadomo, wszystkie czynności realizowane przez przedsiębiorstwo w celu wytworzenia wartości M. Porter podzielił na dwie grupy⁸⁾:

- czynności podstawowe, bezpośrednio przyczyniające się do tworzenia wartości,
- czynności pomocnicze, które jakkolwiek nie przyczyniają się bezpośrednio do tworzenia wartości, to jednakże znacząco ten proces wspierają.

Czynności podstawowe występujące w łańcuchu wartości wiążą się między innymi z dostarczaniem surowców do procesu produkcyjnego i ich przetwarzaniem, wytwarzaniem produktów, dostarczaniem ich na rynek oraz sprzedażą. Jak pisze K. Obłój, wymienione czynności stanowią typowe aktywności każdego przedsiębiorstwa, bez których niemożliwe jest powstanie i/lub zaoferowanie produktu (usługi). Czynności pomocnicze natomiast wiążą się przede wszystkim z przetwarzaniem informacji, która towarzyszy podstawowej aktywności⁹⁾. W ślad za R. Krupskim można dodać, że czynności podstawowe mają bezpośredni wpływ nie tylko na przychody ze sprzedaży oraz wynik finansowy przedsiębiorstwa, lecz także na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku. Czynności pomocnicze z kolei pełnią rolę wspomagającą czynności podstawowe¹⁰⁾.

Tworzenie wartości wymaga rozpoznania potrzeb i preferencji klientów w zakresie oczekiwanych wartości. Poszczególne czynności w łańcuchu wartości są zorientowane na zaspokajanie potrzeb klientów w sposób bezpośredni lub pośredni¹¹⁾. Bezpośredni wpływ mają czynności dotyczące logistyki w sferze dystrybucji, marketingu (w tym – sprzedaży), a także czynności związane ze świadczeniem dodatkowych usług na rzecz klientów. Z kolei pozostałe czynności podstawowe (logistyka w sferze zaopatrzenia, produkcja) oraz czynności pomocnicze, jakkolwiek są niezbędne do wytworzenia wartości oczekiwanych przez klientów, to jedynie pośrednio wpływają na zaspokojenie ich potrzeb.

W koncepcji łańcucha wartości zadaniem przedsiębiorstwa jest analiza ponoszonych kosztów i uzyskiwanych efektów w odniesieniu do każdej czynności kreującej wartość, a także poszukiwanie możliwości usprawnienia tych czynności. Według P. Kotlera, każde przedsiębiorstwo powinno nie tylko umieć oszacować koszty procesów tworzenia wartości ponoszone przez konkurentów i przewidywać ich postępowanie na rynku, lecz również wzorować się na najlepszych rozwiązaniach światowych liderów w płaszczyźnie tworzenia i dostarczania wartości dla klientów¹²⁾. Kluczowe znaczenie ma zatem nie tylko właściwe wykonywanie poszczególnych czynności i ich odpowiednia koordynacja, warunkująca wytworzenie wartości dodanej zgodnej z potrzebami i preferencjami klientów, lecz również permanentna

Tab. 1. Tworzenie wartości dodanej w aspekcie podstawowych rodzajów użyteczności oferowanych klientom

Podstawowe rodzaje użyteczności	Uwarunkowania tworzenia wartości dodanej
Użyteczność formy (postaci)	<ul style="list-style-type: none"> • określenie możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa w świetle oczekiwań klientów • przygotowanie, zaprojektowanie i organizacja procesu produkcyjnego • utrzymywanie zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa • zapewnianie ciągłości i elastyczności procesu produkcyjnego • właściwa realizacja procesu produkcyjnego, umożliwiająca efektywne wykorzystanie surowców i materiałów, dokładny montaż elementów i półfabrykatów oraz produkcję wyrobów gotowych, prowadząca do wytworzenia wartości dodanej dla klienta • wspieranie procesów logistycznych realizowanych na styku sfery produkcji ze sferami zaopatrzenia oraz dystrybucji (zbytu)
Użyteczność miejsca i czasu	<ul style="list-style-type: none"> • rozpoznanie preferencji i oczekiwań klientów w zakresie świadczeń logistycznych oraz poziomu obsługi logistycznej • identyfikacja czynności logistycznych realizowanych w poszczególnych sferach przepływów – w sferze zaopatrzenia (zakupów), w sferze produkcji oraz w sferze dystrybucji (zbytu, sprzedaży) • zdefiniowanie logistycznych segmentów rynku, stanowiących grupy klientów (odbiorców) o względnie jednorodnych preferencjach i oczekiwaniach w zakresie poziomu świadczeń logistycznych • zaprojektowanie procesu właściwego pozycjonowania (plasowania) wartości na rynku (przy współdziałaniu sfery marketingu) • sformułowanie adekwatnych strategii logistycznych oraz zdefiniowanie właściwej kompozycji instrumentów logistyki-mix, umożliwiających dostarczenie wartości dodanej dla klientów
Użyteczność posiadania	<ul style="list-style-type: none"> • rozpoznanie preferencji i oczekiwań klientów, przy szerokim wykorzystaniu metod, technik i instrumentów (narzędzi) badań marketingowych • przeprowadzenie segmentacji rynku umożliwiającej wyodrębnienie względnie jednorodnych (homogenicznych) grup klientów • zdefiniowanie i wybór rynku docelowego rozumianego jako grupa klientów, których popyt przedsiębiorstwo będzie starało się zaspokoić za pomocą rozwijanej oferty rynkowej oraz opracowanego programu marketingowego • zaprojektowanie procesu właściwego pozycjonowania (plasowania) wartości na rynku (przy współdziałaniu sfery logistyki) • sformułowanie adekwatnych strategii marketingowych oraz zdefiniowanie właściwej kompozycji instrumentów marketingu-mix, warunkujących realizację wartości dodanej dla klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. BLAIK, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 144–145; I. DURLIK, *Inżynieria zarządzania*, Wydawnictwo AMP, Katowice 1993, s. 61–63; P. KOTLER, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 70–71.

analiza porównawcza wartości oferowanych przez przedsiębiorstwo z wartościami oferowanymi przez jego konkurentów.

Czynności podstawowe występujące w łańcuchu wartości mają strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa, ponieważ – jak już wspomniano powyżej – w wyniku ich realizacji powstaje wartość dodana. Kluczowa rola przypisywana w łańcuchu wartości sferom produkcji, logistyki i marketingu, a także dodatkowym usługom świadczonym na rzecz klienta, wiąże się z tworzeniem określonych rodzajów użyteczności dla klienta. Zasadniczo można wymienić trzy podstawowe rodzaje użyteczności: użyteczność formy (postaci), użyteczność miejsca i czasu oraz użyteczność posiadania¹³⁾. Użyteczność formy (postaci) powstaje w wyniku realizacji czynności związanych z produkcją, użyteczność miejsca i czasu jest efektem realizacji czynności logistycznych w sferach: zaopatrzenia (zakupów), produkcji i dystrybucji (zbytu)¹⁴⁾, natomiast użyteczność posiadania powstaje w wyniku realizacji czynności marketingowych. Najistotniejsze przesłanki tworzenia wartości

dodanej dla klienta i dla przedsiębiorstwa w świetle wymienionych rodzajów użyteczności przedstawia tabela 1.

Dążąc do wyróżnienia swojej oferty na tle konkurentów, przedsiębiorstwa mogą podejmować wiele innych czynności (związanych na przykład z obsługą klienta), mających na celu zaoferowanie dodatkowych wartości i korzyści dla klienta¹⁵⁾. Możliwości dostarczenia dodatkowych wartości i korzyści dla klientów, poprzez zaoferowanie przez przedsiębiorstwo dodatkowych usług na ich rzecz (zwiększenie łącznego poziomu użyteczności oferowanych klientom), wiążą się z realizacją między innymi następujących czynności¹⁶⁾:

- rozpoznaniem źródeł dodatkowych wartości i korzyści dla klientów,
- opracowaniem założeń i procedur obsługi klienta,
- identyfikacją dodatkowych korzyści możliwych do zaoferowania klientom (głównie w zakresie rozwoju koncepcji tzw. produktu wzbogaconego),
- zapewnianiem wymaganego poziomu serwisu i usług posprzedażowych.

Istotne znaczenie dodatkowych usług świadczonych na rzecz klienta wymaga od przedsiębiorstwa stałego wzbogacania oferowanych wartości. Nawiązuje to do współczesnej koncepcji produktu, w ramach której podkreśla się, że produktem jest nie tylko wszystko to, co można zaferować na rynku w celu zaspokojenia określonej potrzeby, lecz że pod pojęciem produktu należy rozumieć zbiór wartości i korzyści oferowanych klientom, rozwiązujących ich problemy¹⁷⁾.

Uwagi końcowe

Lańcuch wartości jako ciąg czynności realizowanych przez przedsiębiorstwo powinien przede wszystkim umożliwiać wytworzenie i dostarczenie wartości oczekiwanych przez klientów. W tworzeniu wartości niezbędne jest przyjęcie zasady nadrzędności interesów klientów, których preferencje i oczekiwania powinny stanowić kluczowe kryterium zarządzania łańcuchem wartości. Wymaga to precyzyjnego zidentyfikowania czynności warunkujących zaferowanie podstawowych użyteczności (formy, miejsca i czasu, posiadania) na rzecz klientów. Nakłada to na przedsiębiorstwo konieczność zdefiniowania unikatowej w stosunku do konkurentów propozycji wartości, która docelowo jest oferowana klientom w celu rozwiązania ich problemów. Opracowanie przez przedsiębiorstwo wyróżniającej się – w porównaniu do konkurentów – propozycji wartości powinno uwzględniać przy tym nie tylko preferencje i oczekiwania klientów, lecz również możliwości przedsiębiorstwa związane z posiadanymi przez nie zasobami i umiejętnościami. Są one bowiem niezbędne do rozwoju oferty rynkowej, obejmującej adekwatną – w stosunku do oczekiwań klientów – propozycję wartości przedkładaną przez przedsiębiorstwo na rynku.

dr Rafał Matwiejczuk
Katedra Logistyki i Marketingu
Uniwersytetu Opolskiego

PRZYPISY

¹⁾ Jakkolwiek kategoria „łańcucha wartości” jest powszechnie (co zresztą wydaje się być jak najbardziej słuszne) wiązana z nazwiskiem M. Portera, to – jak podają niektórzy autorzy – była znana już wcześniej. Na przykład J. Dytwald powołuje się na pracę K. OHMAE, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1982. Zob. J. DYTWALD, *Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997, s. 36. Ze względu na znaczne upowszechnienie w literaturze przedmiotu koncepcji łańcucha wartości M. Portera, w niniejszym opracowaniu zrezygnowano z jej graficznej prezentacji.

²⁾ Por. A. KOZMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 194. Jak to często bywa, wiele kontrowersji wiąże się z przekładem danego zagadnienia z języka obcego. Na przykład w oryginale występuje określenie *operations*, które jest w większości polskich prac podawane jako „produkcja”, co zresztą – mając na uwadze szczegółową strukturę czynności realizowanych w tej sferze – wydaje się być uzasadnione. Podobne różnice dotyczą logistyki, z tym że w jej przypadku, ze względu na specjalistyczną terminologię stosowaną w obszarze logistyki, najodpowiedniejszymi określeniami wydają się być „logistyka w sferze zaopatrzenia” (zamiast „logistyki wewnętrznej” czy też „logistyki wejściowej”) oraz „logistyka w sferze dystrybucji”, ewentualnie „logistyka w sferze zbytu” (zamiast „logistyki zewnętrznej” czy też „logistyki wyjściowej”). Spotykane w literaturze określenia „logistyka zaopatrzenia” oraz „logistyka

dystrybucji (zbytu)” są w pewnym sensie skrótami myślowymi, przy stosowaniu których w obydwu przypadkach – zazwyczaj świadomie – pomijany jest człon „w sferze”.

³⁾ Istotą obydwu wymienionych wymiarów wartości dodanej przedstawia P. Blaik. Zob. P. BLAIK, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 117–118.

⁴⁾ Zob. J. ROKITA, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 196.

⁵⁾ M. PORTER, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 61.

⁶⁾ Zob. R. KRUPSKI (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 141.

⁷⁾ Zob. Z. PIERŚCIONEK, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 116–117.

⁸⁾ Zob. M. PORTER, *Przewaga konkurencyjna...*, op. cit., s. 65. W opisie poszczególnych elementów składowych łańcucha wartości są wykorzystywane różne określenia związane z czynnościami wykonywanymi w przedsiębiorstwie – mówi się o zadaniach, działaniach, aktywnościach, funkcjach, procesach itd. W tym miejscu pojawia się jednak pytanie, czy strukturę procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo tworzą poszczególne czynności czy też działania. Problem ten porusza między innymi W. Czakon, zdaniem którego najbardziej adekwatnym słowem do określenia poszczególnych składowych łańcucha wartości jest „działanie”. Zob. W. CZAKON, *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 15. Jeżeli jednak przyjmujemy, że – jak pisze P. Blaik – proces obejmuje czynności służące do realizacji zadań, wówczas poszczególne składowe łańcucha wartości należałoby określać mianem czynności. W nawiązaniu do tłumaczenia oryginalnego określenia *activities*, które W. Czakon proponuje traktować jako działania, autor niniejszego opracowania skłania się ku określeniu „czynności”, względnie „aktywności”. Jest to – jak się wydaje – uzasadnione, biorąc pod uwagę tzw. podstawowe elementy procesu wyróżnione przez P. Schuderera, wśród których wymienia on między innymi właśnie czynności (aktywności). Na temat relacji występujących w płaszczyźnie: proces – czynności zob. P. BLAIK, *Logistyka...*, op. cit., ss. 51, 99.

⁹⁾ Zob. K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 205–207.

¹⁰⁾ Zob. R. KRUPSKI (red.), *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 141.

¹¹⁾ Zob. M. HUTT, T. SPEH, *Business Marketing Management. A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, Dryden Press, Chicago 1989, s. 264.

¹²⁾ Zob. P. KOTLER, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 70–71.

¹³⁾ Zob. szerzej: J. COYLE, E. BARDI, C. LANGLEY, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 56 i nast.

¹⁴⁾ Wymienione trzy sfery dotyczą z reguły przedsiębiorstw produkcyjnych. W przedsiębiorstwach handlowych występują dwie spośród nich, tj. sfera zakupów oraz sfera zbytu (określana w tym przypadku często mianem sfery sprzedaży). Z kolei w przedsiębiorstwach usługowych wyróżnia się częstokroć jedynie sferę zakupów.

¹⁵⁾ Zob. szerzej: R. MATWIEJCZUK, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 39 i nast.

¹⁶⁾ Por. M. CHRISTOPHER, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 37–38.

¹⁷⁾ Jak pisze P. Kotler, podstawowe znaczenie w koncepcji produktu przypisywane jest poziomowi tzw. produktu wzbogaconego (ulepszono, rozszerzonego), który odgrywa decydującą rolę w dążeniach do wyróżnienia oferty przedsiębiorstwa w stosunku do oferty jego konkurentów. W krajach wysoko rozwiniętych konkurencja w płaszczyźnie wartości dostarczanych klientom rozgrywa się właśnie na poziomie produktu wzbogaconego. Zob. P. KOTLER, *Marketing*, op. cit., s. 411.

Summary

The purpose of the paper is to identify the most important value creation premises concerning value chain concept. The key role in value creation is assigned to production, logistics and marketing. Production contributes to form utility creation, logistics – to place & time utility creation, and marketing contributes to possession utility creation.