

Jerzy BOROWSKI<sup>1</sup>

## ŁAŃCUCH WARTOŚCI JAKO NOWA TEORIA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

### Streszczenie

Artykuł zawiera naukową refleksję nad, głośną i popularną głównie wśród teoretyków zarządzania, ale nie wśród menedżerów, koncepcją zarządzania strategicznego, którym jest łańcuch wartości. Wyjaśniono, dlaczego teoretycy pobieżnie i niekiedy błędnie interpretują tę koncepcję. Przedstawiono również koncepcję łańcucha wartości zgodnie z zamysłem jego twórcy. Przypomniano zatem główną ideę jej autora, że jest to szczegółowy poradnik dla menedżerów, jak zidentyfikować i budować skuteczną strategię, umożliwiającą uzyskanie przewagi konkurencyjnej i traktowaną jako rozwinięcie głównych myśli z poprzedniej książki o strategii konkurencyjnej. Zaprezentowano także najważniejsze zastosowania łańcucha wartości oraz relacje do innych teorii przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** teoria przedsiębiorstwa, łańcuch wartości, przewaga konkurencyjna, strategia przedsiębiorstwa

## VALUE CHAIN: A NEW THEORY OF STRATEGIC MANAGEMENT

### Summary

The paper investigates the notion of value chain: a concept of strategic management which is more popular with scholars than with practitioners. The author explains why theorists wrongly interpret the value chain concept, considering it as one of the many instruments of strategic analysis, useful for the rationalisation of costs. The present paper clarifies the concept as intended by its creator. Porter regarded it as a series of guidelines instructing managers how to identify and build a good competitive strategy, making it possible to achieve competitive advantage, briefly outlined in his former book on competitive strategy. This paper, moreover, discusses some possible applications of the value chain concept and its relation to other theories of business strategy.

**Key words:** theory of the firm, value chain, competitive advantage, business strategy

### 1. Wstęp

Celem artykułu jest zwięźle przedstawienie jednej z koncepcji zarządzania strategicznego, którym jest łańcuch wartości wraz z jego składnikami i ich funkcjami, jak i krytyczna analiza tej koncepcji. Poruszono również możliwe zastosowania łańcucha

---

<sup>1</sup> Dr hab. Jerzy Borowski, prof. UwB – Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet w Białymstoku, e-mail: j.borowski@uwb.edu.pl.

wartości w przedsiębiorstwie oraz jego relacje do innych teorii przewagi konkurencyjnej.

Chodzi także o rozstrzygnięcie wątpliwości, dlaczego niektórzy teoretycy pobieżnie i niekiedy niezgodnie z jej autorem, M. Porterem, traktują tę koncepcję.

Artykuł składa się z pięciu części. W pierwszej części wyjaśniono pojęcie łańcucha wartości i kontekst teoretyczny, w którym to pojęcie funkcjonuje według twórcy teorii, M. Portera. W szczególności zaakcentowano, iż koncepcja ta stanowi wraz z kontekstem teoretycznym nową teorię zarządzania M. Portera, obejmującą w równej mierze walory szkoły pozycyjnej, jak i zasobowej. W drugiej części omówiono krytycznie różne interpretacje tej koncepcji. Trzecią część poświęcono omówieniu elementów składowych łańcucha wartości z wyjaśnieniem ich funkcji, zaś w czwartej części zaprezentowano możliwe zastosowania łańcucha wartości, w celu uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. W piątej, końcowej części opisano odniesienia do innych teorii zarządzania strategicznego.

## 2. Pojęcie łańcucha wartości

Łańcuch wartości pojawia się w książkach polskich autorów z zakresu zarządzania jako jedno z licznych narzędzi analizy strategicznej, często w kontekście starań firmy na rzecz racjonalizacji kosztów. Traktowany jest niekiedy jako jakiś odległy refleks, modnej w latach siedemdziesiątych w Polsce, koncepcji analizy wartości, a niekiedy bywa mylony z kategorią wartości dodanej. Powierzchowne i fragmentaryczne interpretowanie tej kategorii w pracach teoretycznych z zakresu zarządzania jest z pewnością jedną z przyczyn, choć nie jedyną, niewielkiego zainteresowania tą koncepcją, mimo jej już dość długiej, dwudziestosiedmioletniej obecności w teorii zarządzania. Warto więc powrócić do źródeł i sprawdzić, co jej twórca, M. Porter sądzi na ten temat.

W 1985 roku, pięć lat po opublikowaniu przełomowego dzieła M. Portera *Strategia konkurencji* [Porter 1980], ukazało się kolejne, o wiele obszerniejsze dzieło tego autora pod tytułem *Przewaga konkurencyjna* [Porter 2006]. O ile pierwsza książka jest poświęcona głównie analizie sektora (branży) i pozycji konkurencyjnej firmy w sektorze, z odkryciem i zastosowaniem trzech rodzajów strategii konkurencyjnej: wiodącej pozycji kosztowej, zróżnicowania i koncentracji, o tyle ta ostatnia książka jest poświęcona w całości analizie przedsiębiorstwa w kontekście zdobywania i utrwalania przewagi konkurencyjnej. Stanowi więc podręcznik dla menedżerów, w jaki sposób praktycznie wdrożyć w firmie każdą z trzech wymienionych strategii konkurencyjnych.

Jest to więc w istocie nowa teoria przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, o nowych, licznych walorach w stosunku do poprzednich teorii, których zresztą Porter nie odrzuca i nie krytykuje, analizując z jednej strony dorobek poprzedników, z drugiej zaś wykazując jego nieadekwatność w stosunku do potrzeb praktycznych i w odniesieniu do walorów własnej koncepcji.

Podstawę tej teorii stanowi przekonanie autora, że: *źródłem przewag konkurencyjnych jest wartość, jaką dana firma potrafi wytworzyć dla swoich klientów. Może ona przybrać postać niższych niż u konkurencji cen produktów i usług o porównywalnych właściwościach lub też unikalnych*

*korzyści, których wartość zdecydowanie przekracza wyższą cenę, którą trzeba zapłacić za produkt. W książce tej posługuję się narzędziem, które nazywam łańcuchem wartości – służy ono do wyodrębnienia, spośród ogółu zadań realizowanych przez nabywców, dostawców i firmy, osobnych, lecz powiązanych ze sobą działań, które są źródłem wartości [Porter 2006 s. 18].*

Poprzednie teorie zarządzania strategicznego nie były w stanie, zdaniem M. Portera, dostarczyć dobrych narzędzi i rekomendacji do budowy strategii konkurencyjnej.

Teoria o decydującej roli wielkości firmy lub jej udziału w rynku nie sprawdziła się z uwagi na to, że nie wszędzie te czynniki mają istotne znaczenie, czego dowodzi fakt, że w niektórych sektorach małe i średnie firmy lepiej sobie radzą niż wielkie. Świadczy o tym np. sukces Dell Computers Co. czy Apple, które jako małe firmy skutecznie nawiązały walkę konkurencyjną z dużymi firmami. Można także przypuszczać, że o rozmiarach wielkich firm zdecydowały jakieś inne przewagi konkurencyjne, które być może nawet nie zostały zauważone i świadomie wykorzystane.

Warto przypomnieć, iż ta myśl Portera nie jest szczególnie odkrywcza, ponieważ, opisując genezę swej teorii kluczowych kompetencji, C.K. Prahalad ujawnił, iż wraz z G. Hamelem doszli do tego przekonania w połowie lat osiemdziesiątych, pracując w małej, lecz bogatej w talenty firmie technologicznej International Computers Ltd. Zastanawiali się, czy może ona konkurować z wielkimi firmami, choć ówczesna teoria zarządzania odrzucała taką możliwość. Obaj twórcy nowej teorii uznali, że praktyka przemawia za czymś innym. Zauważyli, że Canon z sukcesem konkurował z Xeroxem, Sony z Philipsem, a Toyota z GM. Prahalad uznał, wbrew dotychczasowej teorii, że konkurowanie jest możliwe, pod warunkiem że nowi konkurenci użyją przewagi intelektualnej (innowacji), ale zastosowanej w sposób zespołowy, a nie indywidualny. W ten sposób powstała teoria kluczowych kompetencji [Kleiner 2010].

Analizując przydatność dotychczasowych strategii, Porter zajął stanowisko w dyskusji na temat sporu, która z teorii, pozycyjna czy zasobowa, jest skuteczniejsza w budowaniu przewagi konkurencyjnej, stwierdzając: *W dziedzinie badań nad konkurencją i strategią, w której silny był dychotomiczny podział na czynniki zewnętrzne (struktura branży i pozycjonowanie) i wewnętrzne (najważniejsze kompetencje, kluczowe zasoby) dają się słyszeć głosy, że za istotniejsze uznać należy czynniki wewnętrzne [Porter 2006 s. 25].*

Porter nie zgodził się z taką interpretacją, zauważając, że obydwu kategorii nie należy sobie przeciwstawiać, a rozpatrywać je łącznie. Według niego, koncepcja działań wartościowych, na której opiera się łańcuch wartości, harmonijnie łączy obie te teorie, bowiem kompetencje stają się elementem konkretnego działania, a nie abstrakcyjnym pojęciem, oderwanym od konkretnych kosztów i wartości dla nabywcy.

Na pytanie, czy firma stanowi zbiór działań wartościowych czy raczej zespół zasobów i umiejętności, Porter odpowiedział, że firma jest jednym i drugim, uzasadniając to następująco: *Jednakże to działania stanowią esencję jej funkcjonowania i determinują charakter niezbędnych zasobów i umiejętności. Działania pozwalają powiązać czynniki rynkowe z pozycją produktu. Działania powiązane są z kosztami i zróżnicowaniem. To dobór strategii decyduje o tym, czy poszczególne zasoby lub umiejętności będą dla firmy cenne czy nie [Porter 2006 s. 25].*

Powyższe wywody rzucają światło na prawdziwą, teoretyczną rangę najnowszej teorii przewagi konkurencyjnej, a w tym immanentną jej części, którą stanowi łańcuch wartości. Wynika z nich bowiem, z jednej strony wycofanie się Portera z tezy o uniwer-

salności teorii pozycyjnej, która do czasu opublikowania *Przewagi konkurencyjnej* wyznaczała miejsce Portera jako twórcy nowej szkoły zarządzania strategicznego, teorii pozycyjnej, z drugiej zaś – przyznanie istotnego znaczenia teorii zasobowej, po to, by w konkluzji ogłosić nową, uniwersalną teorię, łączącą dorobek obu teorii w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy na podstawie teorii o kluczowej roli działań wartościowych i łańcucha wartości. Warto w tym miejscu wspomnieć, że Porter, choć znany jako kreator szkoły pozycyjnej, zawsze doceniał wagę unikalnych zasobów wewnętrznych, budując na tym swą teorię konkurencyjności firmy, o czym się zwykle nie pamięta, skupiając uwagę na takich narzędziach, jak *romb Portera*, czy *model pięciu sił konkurencyjnych*.

Porter zdefiniował łańcuch wartości jako: *ogólną konstrukcję myślową, pozwalającą rozpatrywać ze strategicznego punktu widzenia dowolne działania istotne dla działalności firmy, umożliwiającą ponadto dokonanie oceny ich kosztów i znaczenia ze względu na możliwość zróżnicowania* [Porter 2006 s. 21]. Stwierdził dalej, że: *konceptcja łańcucha wartości pozwala w sposób systematyczny spojrzeć na źródła wartości generowanej dla nabywcy (umożliwiającej śądanie wyższych cen) i zrozumieć, dlaczego jeden produkt lub usługa może wyprzeć z rynku inne* [Porter 2006 s. 22].

Stworzył więc tu nową definicję strategii, konkludując, że strategia to wewnętrznie spójna konfiguracja działań, która odróżnia firmę od jej rywali. Poszedł w tym momencie krok dalej w stosunku do szkoły zasobów, która uważała, że o przewadze konkurencyjnej decyduje unikalna konfiguracja zasobów w firmie.

Można zatem sądzić, że strategia z formuły statycznej, według szkoły zasobów, przekształca się tu w formułę dynamiczną. W ten sposób działania wartościowe decydują o funkcjonalności strategii, pomagają bowiem zidentyfikować i ewentualnie ograniczyć, bądź wręcz usunąć, działania, które wprawdzie kosztują, lecz nie przynoszą wartości klientowi.

### 3. Różne interpretacje łańcucha wartości

Łańcuch wartości, analizowany z tego punktu widzenia, jest z pewnością niedocenianym narzędziem analizy strategicznej, przynajmniej w Polsce. Wynika to głównie z niewielkiej uwagi, którą poświęcili tej koncepcji czołowi, polscy specjaliści w dziedzinie zarządzania strategicznego. W podstawowych podręcznikach zarządzania strategicznego można znaleźć powierzchowny i schematyczny opis tego narzędzia, bez próby głębszej analizy, na dodatek z wyraźnymi, niesygnalizowanymi zniekształceniami pierwotnej idei twórcy koncepcji – M. Portera. Na przykład Gierszewska, wprawdzie wiernie, przytacza schemat i opis łańcucha wartości, autorstwa M. Portera, po to, by już na następnej stronie o nim zapomnieć i pokazać tablicę ilustrującą jakieś kolejne czynności wykonywane podczas przygotowywania oraz prowadzenia reklamowej kampanii outdoorowej, bez podziału na działania wspierające i podstawowe, a także nazwać to łańcuchem wartości [Gierszewska 2003 s. 166 i następne].

Tymczasem lawinowo narastająca, w miarę postępów globalizacji, liczba zmian w podejściu korporacji transnarodowych do założeń strategicznych i zmian w organizacji prowadzenia współczesnego biznesu z pewnością przyczynia się do rewitalizacji

tej, przykrytej patyną czasu, koncepcji, pomocnej w dziele oszczędnego i skutecznego powiększania wartości dla klienta.

Przystępując do wyjaśniania głównych założeń tej koncepcji, obszernie i precyzyjnie wyłożonej przez M. Portera już w 1985 roku, trzeba rozpocząć od wyjaśnienia celu jej stosowania.

Według tzw. „obiegowej mądrości”, łańcuch wartości jest narzędziem analizy kosztów w przedsiębiorstwie. W umyśle przeciętnego czytelnika następuje skojarzenie terminu „wartość”, używanego w teoretycznej formule łańcucha wartości, z wartością dodaną, znaną z analizy ekonomiczno-finansowej i utożsamianie analizy łańcucha wartości z analizą kosztów.

Natomiast, zgodnie z intencją autora koncepcji M. Portera, jest to wygodne narzędzie analizy strategicznej, służące jednemu, głównemu celowi, którym jest analizowanie i kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i to nie tylko w obszarze produktu, ale we wszystkich innych obszarach jego funkcjonowania. Wychodzi się tu z założenia, że istotą działania przedsiębiorstwa jest dostarczanie wartości klientowi taniej lub lepszej niż konkurenci. Zatem, w łańcuchu wartości wyodrębnianie podkategorii i działań wartościowych, to jest dostarczających klientowi wartości, odbywa się z punktu widzenia poszukiwania przewagi konkurencyjnej. Wyodrębnianie działań lub ich łączenie dokonuje się z pozycji ich wpływu na konkurencyjność, tego czy są one dla niej istotne. Porter stwierdził, że: *to wartość, a nie koszty, powinna być rozpatrywana w trakcie analizy konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa, ponieważ firmy często decydują się celowo podnosić koszty wytwarzania, by pod pretekstem oferowania bardziej zróżnicowanego produktu żądać od nabywców wyższej ceny* [Porter 2006 s. 66].

Działaniami wartościowymi Porter nazwał, zróżnicowane pod względem istoty i stosowanej technologii, zadania, które realizuje firma. Są to podstawowe elementy, za pomocą których przedsiębiorstwo wytwarza dobra wartościowe dla jego klientów [Porter 2006 s. 66].

Nie oznacza to, że w analizie łańcucha wartości abstrahuje się od analizy kosztów. Przeciwnie, można nawet stwierdzić, iż powinna ona być nieodłącznym elementem analizy łańcucha wartości, jednakże z pewnością nie jest celem tej analizy i nie musi występować w analizie konkurencyjności konkretnych działań wartościowych, niekiedy, choćby z powodu niemożliwości ich ustalenia.

Porter wyraźnie akcentował konieczność wykorzystywania łańcucha wartości, a nie wartości dodanej do analizy przewag konkurencyjnych, ponieważ wartość dodana nie daje dobrej podstawy do przeprowadzania analizy kosztów. Wymaga ona bowiem nieprawidłowego rozróżnienia środków wykorzystywanych w trakcie realizacji działań wartościowych firmy na surowce i inne czynniki wytwórcze. Natomiast ocena kosztów działań wartościowych wymaga innego pogrupowania kosztów, niż wymagają tego zasady księgowości, służące wyodrębnianiu wartości dodanej. Pozycje księgowe, takie jak: koszty stałe, koszty ogólne, koszty pracy bezpośredniej, sumują działania wymagające różnorodnych technologii, rozdzielają natomiast koszty ponoszone przy realizacji tego samego działania. Kategorie działań wartościowych, tworzące łańcuch wartości i kategorie księgowe służące do szacowania wartości dodanej, są po prostu różne, a nie zbieżne [Porter 2006 s. 67].

Według Portera, łańcuch wartości tworzy, niezależnie od sektora, w którym przedsiębiorstwo działa, dziewięć kategorii działań wartościowych, z których pięć należy do działań podstawowych, zaś cztery do wspierających. Aby uniknąć nieporozumień, trzeba na wstępie zrobić dwie uwagi.

Po pierwsze, niektórzy autorzy polscy i zagraniczni, tacy jak: G. Gierszewska, A. Payne [Payne 1997 s. 132], S. Hollensen [Hollensen 1998 s. 72] dość dowolnie traktują tę konstrukcyjną uwagę Portera i tworzą własne interpretacje. Polegają one na wprowadzaniu, innego niż Porter, podziału na działania wartościowe podstawowe i stosunkowo dowolnym mieszaniu działań wspierających i podstawowych. Na przykład Gierszewska skonstruowała, inny niż M. Porter, łańcuch wartości przedsiębiorstwa, w którym działania zamieniła na funkcje [Gierszewska, Romanowska 2002 s. 186 i następne; Gierszewska 2003 s.166 i następne]. Podzieliła wszystkie funkcje podstawowe na trzy grupy: przedprodukcyjne, produkcyjne i sprzedaż. Do fazy przedprodukcyjnej zaliczyła działania B+R oraz projektowanie wyrobów, co w opinii Portera należy do działania technologicznego w grupie działań wspierających, a równocześnie nie uwzględniła tak ważnego działania podstawowego, jak marketing.

Z kolei, zamiast czterech działań wspierających, do których, zdaniem Portera, należą: infrastruktura, technologia, zarządzanie zasobami ludzkimi i zaopatrzenie, autorka wprowadziła własne funkcje: zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, politykę kadrową, strategię marketingową, strategię technologiczną, strategię finansową. Takie potraktowanie łańcucha wartości czyni niewykonalnym cel Portera, aby weryfikację aktualnych i potencjalnych przewag konkurencyjnych przeprowadzać równocześnie na dwóch piętrach działalności przedsiębiorstwa: wyższym – zarządzania wszystkimi głównymi funkcjami i niższym – wykonywania tych zarządzeń, płynących ze szczebla zarządu, ponieważ w działaniach wspierających, według projektu Gierszewskiej, nie ma wielu obszarów zarządczych dla działań, które są wykonywane na szczeblu wykonawczym (produkcyjnym – w szerokim tego słowa znaczeniu). Stąd nie jest trafne zastąpienie działania podstawowego, którym jest logistyka zaopatrzenia, terminem zakupy, gdyż decyzje w stosunku do polityki zakupów należą do działania wspierającego, zaś do tego zalicza Porter zaopatrzenie, a w działaniach podstawowych tylko realizację tych decyzji.

Jest także oczywiste, że nie ma potrzeby wyodrębniać, wśród działań wspierających, strategii: technologicznej, marketingowej i finansowej, skoro na początku, zamiast infrastruktury, wprowadzono pojęcie zarządzania strategicznego, dlatego że obejmuje ono wymienione rodzaje strategii funkcjonalnych. Nie jest też przypadkiem to, że w grupie działań wspierających u Portera w ogóle nie pojawia się termin strategia, ponieważ strategia nie jest działaniem, a koncepcją, która może, ale nie musi, materializować się w działaniu praktycznym. W Polsce obrazuje to przysłowie: *od pomysłu do przemyśłu droga daleka*.

Po drugie, w interpretacji łańcucha wartości Portera niedostatecznie wyraźnie prezentuje się rolę i znaczenie działań wspierających. Ma to miejsce nawet u źródła – w polskim tłumaczeniu dzieła M. Portera tej kategorii, gdzie słowo „supporting” tłumaczy się niesłusznie jako „pomocnicze”, a nie „wspierające” [Porter 2006 s. 65].

W słowie „pomocniczy” pojawia się kontekst raczej malej istotności tych działań dla dobrego wykonywania działań podstawowych, podczas gdy słowo „wspierający” ma z pewnością szeroki kontekst, w tym również obejmujący funkcję zarządczą. Tymczasem dopiero z uważnej analizy wyjaśnień M. Portera w tej kwestii widać, że bezsprzecznie występuje taka relacja pomiędzy obu kategoriami, jak w ekonomii marksofskiej relacja pomiędzy nadbudową i bazą, a tu konkretnie pomiędzy czynnościami zarządu i wykonawstwa. W znacznie późniejszej książce autor ujął to w następujący sposób: *Łańcuch wartości grupuje czynności firmy w kilku kategoriach, różniąc te, które bezpośrednio wiążą się z produkcją, marketingiem, dostarczaniem i obsługą wyrobów lub usług, te, które tworzą, pozyskują i doskonalą nakłady i techniki, oraz te, które polegają na pełnieniu funkcji nadrzędnych, jak pozyskiwanie kapitału lub podejmowanie ogólnych decyzji* [Porter 2001 s. 390].

Stąd też nieprzypadkowo na rysunku, ilustrującym graficznie tę koncepcję, Porter umieścił działania wspierające nad działaniami podstawowymi, a nie pod, jak uczyniła to Gierszewska, ponieważ intencją Portera było, aby cztery działania wspierające przenikały do wszystkich działań podstawowych, podobnie jak to uczynił Prahalad, umieszczając organizacyjnie kluczowe kompetencje na szczyblu centralnego zarządu, z zamiarem udostępniania ich wszystkim, którzy tego potrzebują w każdym miejscu organizacji.

Wśród polskich autorów, wypowiadających się na temat łańcucha wartości, wyróżnia się K. Oblój, który w swej książce poświęcił cały rozdział tej koncepcji, jednakże również, jak inni autorzy, swoiście interpretowanej i modyfikowanej [Oblój 1999 s. 206 i następne]. Autor ten wprawdzie wiernie przedstawił schemat, obrazujący zestaw działań tworzących łańcuch wartości w ślad za Porterem, lecz w dalszych rozważaniach zmienił zarówno nazwę koncepcji, jej cel, jak i zastosowanie.

Oblój wprowadził nazwę „system działań” i już nigdy więcej nie używał oryginalnego terminu, przy czym opisujący system traktował jako narzędzie strategicznej diagnozy firmy, uzupełniającej diagnozę, przeprowadzaną przy pomocy znanego ze szkoły planistycznej innego narzędzia, nazywanego analizą SWOT.

Z jednej strony interpretował więc tę koncepcję, podobnie jak M. Porter, w podwójnym znaczeniu, zarówno jako narzędzie analizy, ale, jak wynika z dalszych wywodów, również jako zespół działań mających w tym przypadku zapewniać przewagę konkurencyjną przy pomocy działań tworzących wartość dodaną. Warto przypomnieć tu, że Porter mówił o działaniach tworzących wartość dla klienta. Nie jest jasne, czy obu autorom chodziło o tę samą wartość. Autor tego artykułu sądzi, że chodzi o całkiem różne kategorie i tym samym znaczenia.

Wartość dla klienta, w ujęciu Portera, rozumiana jest głównie w kategoriach marketingu, gdzie koncentruje się uwagę na optymalizacji korzyści dla klienta, w zamian za płaconą cenę we wszystkich, ogólnych kategoriach łańcucha wartości. Wartość dodana w języku ekonomii jest rozumiana natomiast jako wymierna liczbowo kategoria, zwiększająca wartość produktu dzięki włożonej pracy i zarządzaniu, choć niekoniecznie w zamian za zwiększoną cenę, gdyż ta ostatnia zależy od polityki cenowej firmy.

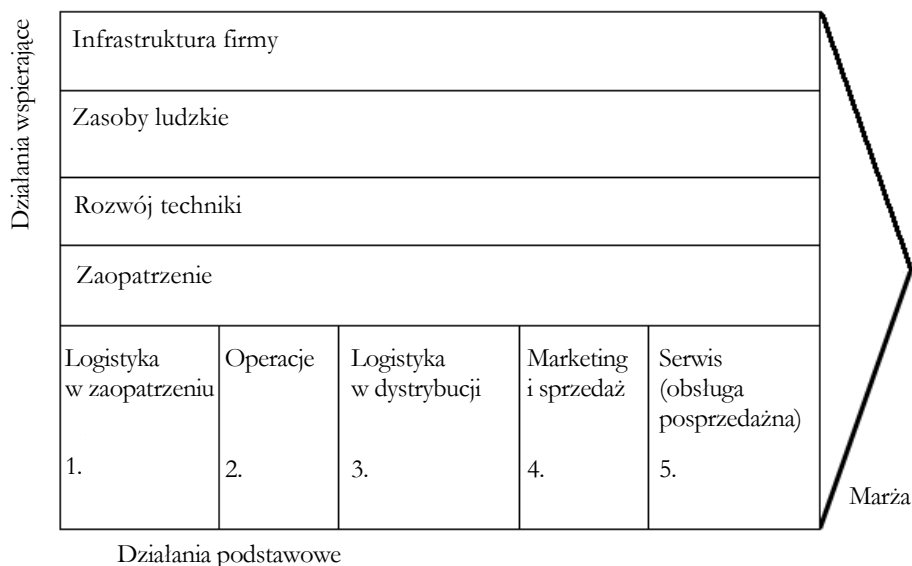
Z drugiej strony, stosowana jako ilustracja koncepcji Obloja, diagnoza strategiczna firmy General Electric pokazuje działania, które są obojętne z punktu widzenia zwiększenia

szania wartości dodanej, co świadczyłoby o jakimś innym pojmowaniu przez Obłoję terminu wartość dodana. W takim razie po co zmieniać intencje twórcy, M. Portera, w sprawie omawianych działań?

#### 4. Opis łańcucha wartości

**RYSUNEK 1.**

**Łańcuch wartości**



Źródło: [Porter 2006 s. 65].

##### 4.1. Działania podstawowe

Wśród działań podstawowych, wywierających odczuwalny dla klienta rzeczywisty wpływ na powiększanie dla niego wartości przez przedsiębiorstwo, Porter wyróżnił pięć kategorii, które usytuował w kolejności właściwej dla cyklu produkcji i obsługi klienta. Należą do nich:

1. **Logistyka wewnętrzna:** działania mające na celu dostarczanie czynników wytwórczych, takie jak: zamawianie, składowanie, przydzielanie zasobów produkcyjnych;
2. **Operacje:** działania związane z przekształcaniem czynników wytwórczych w produkt końcowy, takie jak: produkcja, montaż, pakowanie;

3. **Logistyka w dystrybucji:** działania związane z przekazywaniem produktów odbiorcom, takie jak: sortowanie, magazynowanie, transport gotowej produkcji do odbiorców;
4. **Marketing i sprzedaż:** działania związane z tworzeniem popytu na produkty, takie jak: promocja, w tym reklama, utrzymywanie więzi z klientami, polityka cenowa, budowanie kanałów dystrybucji;
5. **Serwis (obsługa posprzedażna):** działania związane z dostarczaniem usług, zwiększających zadowolenie klienta z produktu, takie jak: instalowanie, naprawy, części zamienne, instrukcje obsługi.

W zależności od specyfiki sektora, w którym działa firma, poszczególne działania podstawowe prezentują odmienne znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej. Jednakże nie powinno to wpływać na zmianę liczby analizowanych kategorii, tylko na odmienną ich konfigurację w łańcuchu wartości konkretnej firmy. Na przykład w łańcuchu wartości firmy produkcyjnej i handlowej z pewnością dużo większą rolę odgrywają działania logistyki wewnętrznej i zewnętrznej, niż w firmie usługowej działającej w sektorze finansów lub konsultingu, gdzie decydującą rolę odgrywa marketing i relacje z klientami.

#### 4.2. Działania wspierające

Działania wspierające, niezależnie od sektora, w którym firma działa, obejmują cztery kategorie, do których zalicza się :

1. **Infrastrukturę firmy.** Ta kategoria obejmuje działania z zakresu: zarządzania, struktury organizacyjnej, planowania, finansów, księgowości, zarządzania jakością, społecznej odpowiedzialności biznesu, kultury biznesowej, systemów kontroli i inne, za które odpowiedzialny jest zarząd firmy, a które dotyczą całości funkcjonowania firmy, a nie poszczególnych pionów;
2. **Zarządzanie zasobami ludzkimi.** Ta kategoria obejmuje wszystkie działania związane z: rekrutacją, zatrudnieniem, szkoleniem i rozwojem pracowników oraz polityką wynagrodzeń i systemem motywacyjnym. Dzięki oddziaływaniu na postawy pracowników, ich kwalifikacje i umiejętności pracy z klientami, działania te mają duży wpływ na dostarczanie wartości klientowi, w postaci satysfakcji z: produktu, zakupu i obsługi;
3. **Rozwój technologii.** Technologia, w ujęciu Portera, oznacza szeroki zakres pojęciowy, obejmujący działania na rzecz ulepszania produktu i usprawnienia procesów. W tym kontekście nie ogranicza się zatem do aktywności o charakterze technologii inżynierskiej, w rodzaju badań i rozwoju, dokonywania zmian w produkcie i opakowaniu, lecz obejmuje wszystkie prace w firmie wykonywane zgodnie z ustalonymi procedurami, łącznie z wykorzystaniem: systemów informatycznych, automatyzacji prac, w tym techniki prac biurowych. Można tu zwrócić uwagę na taką niedocenianą w pracy biurowej technologię, jaką jest stale opracowywanie i doskonalenie procedur umożliwiających unik-

nięcie gwałtownego poszukiwania rozwiązań i konfuzji w momencie nietypowego zapytania lub zgłoszenia potrzeby przez klienta czy regulatora;

4. **Zaopatrzenie.** Jest ono niekiedy utożsamiane z takim działaniem podstawowym, jak logistyka wewnętrzna. Tymczasem występuje tu zasadnicza różnica, ponieważ zaopatrzenie polega na realizowaniu funkcji nabywania wszystkiego, co jest potrzebne do wykonywania wszystkich działań podstawowych, to jest: surowców, materiałów zaopatrzeniowych, podzespołów, aktywów produkcyjnych w postaci maszyn i urządzeń, samochodów, sprzętu laboratoryjnego i biurowego itp. Działania logistyki wewnętrznej skupiają się zaś na działaniach tzw. fizycznej dystrybucji czynników wytwórczych.

### 5. Cele stosowania łańcucha wartości

Najbardziej uniwersalnym, ogólnym celem w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest wyodrębnienie, spośród ogółu zadań realizowanych przez przedsiębiorstwo, szczególnych działań, które są źródłem wartości dla klienta, za które on płaci. Narzędziem do realizacji tego celu jest łańcuch wartości. Dzięki temu, można w sposób systematyczny analizować liczne działania przedsiębiorstwa, rozpoczynając od tych najbardziej kosztownych, aby ustalić, czy spełniają one kluczowy warunek, którym kieruje się również klient, to jest pozytywną ocenę tzw. *value for price*. Rzecz w tym aby ustalić, czy podejmowane przez nas kosztowne działania rzeczywiście znajdują uznanie klienta, stanowią ważny argument sprzedażowy czy też są tylko wyrazem naszego subiektywnego nastawienia.

Jednakże, pamiętając o kluczowych warunkach Portera, które powinna spełniać przewaga konkurencyjna, to jest, że powinna być trudna do imitacji, a równocześnie trwała, analizę należy konsekwentnie prowadzić w ramach teorii o strategiach konkurencyjnych. Chodzi więc o sprawdzenie, według której z dwóch głównych strategii konkurencyjnych budujemy przewagę konkurencyjną. Każda z nich, jak można się przekonać, wymaga innej konfiguracji analitycznej, na którą składają się etapy i czynności badawcze.

Ważnym, a może nawet głównym, celem praktycznym analizy łańcucha wartości jest zidentyfikowanie i wybór strategii konkurencyjnej. Temu zagadnieniu Porter poświęcił wiele uwagi w swej książce, przedstawiając odmienne zasady i procedury postępowania w przypadku każdej z analizowanych strategii.

W przypadku wyboru strategii wiodącej pozycji kosztowej, główna uwaga skupia się na analizie kosztów działań, które dostarczają wartości klientowi, podczas gdy przy analizowaniu strategii zróżnicowania dominująca jest kwestia wyjątkowości, z jaką firma traktuje klienta. O różnicach w budowaniu przewagi konkurencyjnej, według każdej z wymienionych strategii konkurencyjnych, daje wyobrażenie proces budowy składający się z odmiennych etapów [Porter 2006 s. 158, s. 207]:

- Etapy analizy kosztów podczas opracowywania strategii wiodącej pozycji kosztowej:

1. Identyfikacja odpowiedniego łańcucha wartości i przypisanie kosztów i aktywów do poszczególnych działań;
  2. Ustalenie charakteru czynników determinujących koszty każdego z działań wartościowych oraz ich wzajemnego oddziaływania;
  3. Identyfikacja łańcuchów wartości konkurentów, ustalenie względnego poziomu ich kosztów oraz wskazanie źródeł różnicy w poziomie kosztów;
  4. Opracowanie strategii zmierzającej do poprawienia względnej pozycji kosztowej poprzez kontrolę czynników determinujących koszty oraz rekonfigurację łańcucha wartości firmy;
  5. Zapewnienie, by działania, zmierzające do zmniejszenia kosztów, nie obniżały poziomu różnicowania;
  6. Badanie strategii obniżania kosztów pod kątem jej trwałości;
- Etapy realizacji strategii różnicowania:
1. Ustalenie, kto jest rzeczywistym nabywcą (np. dział zaopatrzenia czy dział produkcji);
  2. Identyfikacja łańcucha wartości nabywcy oraz wpływu, jaki firma wywiera na jego funkcjonowanie;
  3. Ustalenie hierarchii kryteriów przyjmowanych przez nabywców (związanych z zastosowaniem i związanych z promocją wartości – według Portera – tzw. zwiastunem);
  4. Identyfikacja istniejących i potencjalnych źródeł wyjątkowości;
  5. Badanie kosztów wykorzystania istniejących i potencjalnych źródeł różnicowania;
  6. Wybór takiej konfiguracji działań wartościowych, w której wartość dla nabywcy jest osiągnięta najmniejszym kosztem;
  7. Analiza wybranej strategii różnicowania pod kątem trwałości;
  8. Obniżanie kosztów realizacji działań nieistotnych z punktu widzenia wybranych form różnicowania.

### Doskonalenie strategii konkurencyjnej

Z powyższego wykazu etapów identyfikowania i budowy strategii konkurencyjnej, zarówno wiodącej przewagi kosztowej, jak i zróżnicowania, wynika, iż są to równocześnie dwa zestawy działań na rzecz nieustannego doskonalenia wybranej przez firmę strategii konkurencyjnej. Bardziej szczegółowe rekomendacje i wskazówki w tej mierze są zawarte w, poświęconych tym czynnościom, rozdziałach książki pt.: *Przewaga konkurencyjna*.

Łańcuch wartości stanowi wygodne narzędzie do skutecznego realizowania strategii ogólnej na szczeblu centralnego zarządu korporacji, nazywanej przez Portera, strategią korporacji. Znajduje on zastosowanie przy konstruowaniu dwóch jej koncepcji: przenoszeniu umiejętności, jak również wykonywaniu wspólnych czynności [Porter 2001 s. 173]. Trzeba zauważyć, iż problematyka strategii ogólnej korporacji nie

była omawiana w książce pt.: *Przewaga strategiczna*, ponieważ koncepcja ta pojawiła się dwa lata później, gdyż w 1987 roku [Porter 1987].

### **Konkretyzowanie i usystematyzowanie zjawiska synergii**

We wprowadzeniu do wydania dzieła pt.: *Przewaga konkurencyjna* z 1998 roku M. Porter wskazał na możliwość wykorzystania łańcucha wartości do analizy, trudno mierzalnego, zjawiska synergii w przypadku dywersyfikacji portfela produktów firmy. Jak wiadomo, na zjawisko synergii często powołują się menedżerowie, przekonując akcjonariuszy do zakupu jakiejś linii biznesowej lub fuzji z inną firmą. Po fakcie dopiero okazuje się, że zjawisko synergii, o ile w ogóle występuje, to z reguły ze znacznie mniejszą siłą, niż zapowiadano. Stąd też we wspomnianym wyżej artykule „From Competitive Advantage to Corporate Strategy” można znaleźć obszerne rozważania na temat wykorzystania łańcucha wartości do analizy zjawiska synergii.

### **Wykorzystanie technologii do budowy przewagi konkurencyjnej**

Omawiając wpływ technologii na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, Porter analizował wszechobecność technologii w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa. Wynika to niejako z samej definicji technologii, która jest sposobem połączenia czynników wytwórczych i zasobów ludzkich, w celu uzyskania pożądanego rezultatu. Firma jest zatem zespołem działań, ale także niejako zespołem technologii [Porter 2006 s. 213]. W specjalnej tablicy Porter pokazał, że technologia wspiera każde działanie wartościowe, pojawiając się we wszystkich działaniach podstawowych i wspierających, tworzących łańcuch wartości [Porter 2006 s. 214]. Wśród wielu, stosowanych w firmie technologii, szczególną wagę przywiązuje się do technologii systemów informatycznych, używanych w każdej ogólnej kategorii działań wartościowych, zarówno podstawowych, jak i wspierających.

### **Wykorzystanie łańcucha wartości do segmentacji branży**

Analizując znaczenie segmentacji rynku i branży dla uzyskania przewagi konkurencyjnej, Porter doradzał wykorzystanie w tym celu łańcucha wartości. W przypadku prowadzenia segmentacji rynku, firma wykorzystuje te ogniwa łańcucha wartości, które dotyczą marketingu. W sytuacji segmentacji branży, polegającej na wybraniu obszarów branży, w której firma powinna prowadzić działalność z uwagi na przewagę konkurencyjną, sprawa jest bardziej złożona i wymaga zaangażowania wszystkich ogólnych kategorii działań wartościowych, ponieważ chodzi o analizę kosztów produktów adresowanych do określonego segmentu rynku [Porter 2006 s. 286].

## 6. Łańcuch wartości a inne strategie

Wprawdzie M. Porter, już po wydaniu książki pt.: *Przewaga konkurencyjna*, opublikował kolejny artykuł zawierający jego uaktualnione podejście do strategii [Porter 1996 s. 2 – 20], który następnie znalazł się jako odrębny rozdział w książce pt.: *Porter o konkurencji* [Porter 2001 s. 46 – 90], jednakże nie zmieniło to jego stanowiska w kwestii sposobów poszukiwania przewagi konkurencyjnej, opartych na łańcuchu wartości. Stąd też nie niepokoją ewentualne zmiany stanowiska autora w tej kwestii i warto zwrócić uwagę na relacje pomiędzy teorią M. Portera a teoriami innych autorów.

W szczególności ma się tu do czynienia z teoriami: C.K. Prahalada, P. Ghemawata i De Kluyvera.

### Teoria zasobowa (Prahalad, Hamel)

Warto przypomnieć tylko, że C.K. Prahalada uważa się za twórcę, konkurencyjnej do teorii M. Portera, teorii zasobowej kluczowych kompetencji. Porównanie pomiędzy tymi teoriami można przeprowadzać na podstawie różnych kryteriów, lecz w tej sytuacji warto kierować się naczelnym motywem wszystkich koncepcji strategicznych, którym jest służenie menedżerom w budowaniu sprawnych i skutecznych strategii<sup>2</sup>. Oceniając z tego punktu widzenia teorię kluczowych kompetencji, trzeba się zgodzić z krytycznymi uwagami K. Obłój pod jej adresem [Obłój 1999 s 96].

Obłój postawił tej teorii koronny zarzut nadmiernej abstrakcyjności, a nawet ogólnikowości, niemożliwej do zaakceptowania przez pragmatycznych menedżerów, w imieniu których sformułował następujące pytania: *Co tak naprawdę znaczy pojęcie kluczowe kompetencje firmy? W jaki sposób się je nabywa? Kiedy naprawdę stają się one unikalne i cenne i dlaczego te właśnie kompetencje, a nie inne? W jaki sposób bronić się przed ich imitacją w dłuższym okresie? W jaki sposób kluczowe kompetencje pozwalają stworzyć bazowe produkty? W jaki sposób transferować kluczowe kompetencje pomiędzy: jednostkami biznesu, produktami i rynkami?* [Obłój 1999 s. 97]. Odpowiedzi na te pytania nie są formułowane w formie jakichś systematycznych reguł postępowania, lecz w postaci przykładów, zaczerpniętych z konkretnych firm, takich jak: silniki spalinowe Hondy, substancje pokrywające powierzchnie 3 M, silniki elektryczne Black & Decker, drukarki laserowe Canon.

W sprawie identyfikacji kluczowych kompetencji w firmie, Prahalad i Hamel ograniczyli się do sformułowania trzech kryteriów, według których można odkrywać i wykorzystywać te kompetencje. W sferze produkcji muszą one np. stanowić unikalną technologię, dzięki której można stworzyć całą gamę konkurencyjnych produktów końcowych, takich jak np. wydajne silniki Hondy, stosowane do różnych urządzeń, od samochodów po kosiarki. Tak więc kluczowa kompetencja powinna:

- umożliwić dostęp do różnych rynków produktowych;
- przyczyniać się istotnie do uzyskiwania korzyści z produktów końcowych;
- być trudna do imitacji.

---

<sup>2</sup> Dyskusja na temat sprawności i skuteczności, patrz: [Kisielnicki 2008 s. 14].

W odróżnieniu od strategii konkurencyjnej M. Portera, wykorzystywanej na szczeblu linii biznesowej i przez to kosztownej dla zdywersyfikowanej korporacji, Prahalad i Hamel wskazali, że przewagę konkurencyjną trzeba budować na szczeblu całej organizacji, a nie linii biznesowej, koncentrować rzadkie zasoby w taki sposób, aby pracowały dla wszystkich jednostek korporacji.

Zwolennicy tej teorii zauważyli również korzyści z jej zastosowania w przypadku podejmowania decyzji o outsourcingu. Jest oczywiste bowiem, że firma nie przekaze do outsourcingu czynności wymagających kluczowych kompetencji [*Core Competence...* 2008].

Oblój trafnie ukazał słabość tej teorii wtedy, gdy poszukuje się przyczyn niepowodzenia. Nie posiadając precyzyjnych wskazówek, jak odkryć i stosować kluczową kompetencję, tym bardziej jest się bezradnym w poszukiwaniu źródeł klęski [Oblój 1999 s. 98].

Mimo że teoria łańcucha wartości jest o pięć lat wcześniejsza od teorii kluczowych kompetencji, Prahalad i Hamel nie nawiązywali nigdzie do teorii Portera, co oznacza, że nie zauważali użyteczności łańcucha wartości w analizie przewagi konkurencyjnej firmy.

O ile teoria Prahalada i Hamela ma charakter wybiórczy, „punktowy”, celujący w wybrane, szczególne umiejętności, to teoria Portera charakteryzuje się zmasowanym podejściem do powiększania wartości dla klienta i firmy. Zachęca do poszukiwań tych dodatkowych korzyści nieustannie i wszędzie w przedsiębiorstwie, co każe stale doskonalić prace nad dostarczaniem wartości klientowi. Pod tym względem przypomina nieco zasadę Kaizen stosowaną w japońskich firmach.

Analizując najnowsze koncepcje teoretyczne budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, takie jak: ekspansji zagranicznej (globalizacji) P. Ghemawata [Ghemawat 2007] i modelu biznesowego C. De Kluyvera [Kluyver 2010] można stwierdzić, że obaj autorzy wykorzystali teorię łańcucha wartości do budowania swych teorii.

## 7. Podsumowanie

W artykule zwrócono uwagę na wielką popularność koncepcji łańcucha wartości, zwłaszcza wśród teoretyków, traktowanej głównie jako narzędzie analizy strategicznej firmy, ale już niekoniecznie jako zespół działań zapewniających firmie przewagę konkurencyjną. Równocześnie wskazano niemal powszechną manierę, dość swobodnej, interpretacji zarówno pojęcia, jak i architektury łańcucha wartości, co utrudnia menedżerom praktyczne stosowanie tej koncepcji, zgodnej z zamysłem jej autora, M. Portera. W artykule przypomniano zatem główną ideę jej autora, że jest to szczegółowy poradnik dla menedżerów, jak zidentyfikować i budować skuteczną strategię, umożliwiającą uzyskanie przewagi konkurencyjnej i traktowaną jako rozwinięcie głównych myśli z poprzedniej książki o strategii konkurencyjnej. Przedstawiono również najważniejsze zastosowania łańcucha wartości oraz relacje do innych teorii przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Core Competence* 2008, „Economist” Sep. 15th.
- Ghemawat P. 1998 *Redefining global strategy, Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Boston, Massachusetts.
- Gierszewska G. 2003 *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. 2002 *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Hollensen S. 1998 *Global Marketing*, Harlow.
- Kisielnicki J. 2008 *Zarządzanie*, Warszawa.
- Kleiner A. 2010 *The Life's Work of a Thought Leader*, “Strategy + Business”.
- Kluyver C. A. De 2010 *Fundamentals of global strategy. A business model approach*, Business Express Press.
- Oblój K. 1999 *Strategia organizacji*, Warszawa.
- Payne A. 1997 *Marketing usług*, Warszawa.
- Porter M. 1980 *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors* The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- Porter M. 1987 *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, “Harvard Business Review”, May-June.
- Porter M. 1996 *What Is Strategy?*, “Harvard Business Review”, November – December.
- Porter M. 2001 *Porter o konkurencji*, Warszawa.
- Porter M. 2006 *Przewaga konkurencyjna*, Gliwice.