

| *Jolanta Walas-Trębacz*

Koncepcje identyfikowania i tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa*

Streszczenie

Kierownictwo przedsiębiorstwa może identyfikować źródła przewagi konkurencyjnej na rynku w odpowiednim ukształtowaniu jego struktury łańcucha wartości. Aby zidentyfikować te źródła oraz skupić się na właściwych procesach tworzących wartość dodaną dla klienta oraz dla pozostałych interesariuszy, kierownictwo powinno dokonać oceny efektywności istniejącego łańcucha wartości. W tym zakresie ważnym zadaniem jest wskazanie najcenniejszych źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej w istniejącym łańcuchu wartości. Aby skonfigurować łańcuch wartości przedsiębiorstwa przynoszący najwyższą wartość dodaną, kierownictwo winno uwzględniać w wyborze jego modelu oraz struktury różnorodne koncepcje, które z upływem czasu podlegają także wielu zmianom.

W artykule skoncentrowano się głównie na klasyfikacji oraz przeglądzie wybranych koncepcji, które pozwalają kierownictwu firmy na wyznaczenie kierunków doskonalenia łańcucha wartości przedsiębiorstwa, przede wszystkim możliwości wypracowania i utrzymywania w sposób skuteczny kluczowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Ponadto szerzej przedstawiono jedną z grup koncepcji ujętych w klasyfikacji, a mianowicie koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej oparte na zasobach. Współcześnie stanowią one nadal istotną inspirację dla menedżerów firm w doskonaleniu struktury łańcucha wartości.

Jolanta Walas-Trębacz, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Procesu Zarządzania, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: walasj@uek.krakow.pl

* Artykuł jest wynikiem realizacji projektu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Słowa kluczowe: łańcuch wartości, przewaga konkurencyjna, źródła przewagi konkurencyjnej, zasobowe koncepcje przewagi konkurencyjnej.

Klasyfikacja JEL: L1, L6, M2.

1. Wprowadzenie

Otwartość przedsiębiorstw na zmiany i zdolność ciągłego dostosowywania ich działań do warunków otoczenia wymaga dostrzegania potrzeb klientów i odpowiadania na nie poprzez tworzenie dla nich nowych wartości. Łańcuch wartości jako jeden z modeli obrazujących system tworzenia wartości w przedsiębiorstwie pozwala na identyfikację procesów realizowanych w organizacji oraz ocenę efektywności ich osiągnięcia. Stanowi on również narzędzie badań diagnostycznych służące do rozpoznania istniejących oraz potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Konfigurowanie łańcucha wartości przedsiębiorstwa przynoszącego efekty w postaci najwyższej wartości dodanej, jaka zostanie zaakceptowana przez końcowego klienta, wymaga od kierownictwa przedsiębiorstwa dokonywania wielu analiz i ciągłego rozpoznawania źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie analizy literatury zaprezentowano rodzaje źródeł przewagi konkurencyjnej w strukturze łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest omówienie koncepcji (podlegających wielu zmianom w miarę upływu czasu), które nakreślały bądź nadal wyznaczają trendy związane z możliwością identyfikowania i tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa funkcjonującego w określonym sektorze. Prowadzone w tym zakresie badania wskazują, że szybkie rozpoznanie i rozważne implementowanie różnorodnych podejść pozwala kierownictwu przedsiębiorstwa skoncentrować wysiłek przede wszystkim na kluczowych elementach struktury łańcucha wartości bądź sprawnie przeprowadzić ich doskonalenie tak, by wypracować i utrzymać źródła trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

W celu uporządkowania istniejących koncepcji uwzględnianych w tworzeniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa w artykule przedstawiono ogólną ich klasyfikację, a następnie skoncentrowano uwagę na syntetycznym przeglądzie wybranych koncepcji wspomagających wyznaczanie kierunków identyfikowania źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, tzw. koncepcji zasobowych. Zaprezentowane podejścia wyjaśniają zachowania, jakie przedsiębiorstwa przejawiają wobec konkurentów, kooperantów, klientów i innych interesariuszy, a także potrzebę prowadzenia przez kierownictwo przedsiębiorstwa analizy posiadanych zasobów i kompetencji, które są niezbędne w realizacji wyznaczonych celów w przyjętej strategii łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

2. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa a źródła przewagi konkurencyjnej

Łańcuch wartości (*value chain*) jest jedną z istotnych koncepcji ukazujących proces dodawania wartości do produktu¹. Stanowi on integralny system, w którym realizowane są procesy prowadzące do powstawania produktu, a każdy proces oceniany jest pod względem jego wkładu do całkowitej wartości dodanej generowanej przez łańcuch (Schary i Skjott-Larsen 2002, s. 14). W literaturze przedmiotu łańcuch wartości jest bardzo różnie definiowany. Przykładowe interpretacje tego terminu według różnych autorów, np. M. Portera, P. Druckera, J. Rokity, A. Stabryły i innych, zostały zaprezentowane w opracowaniu (Walas-Trębacz 2015, s. 352). Zasadniczą kwestią w każdej interpretacji tego pojęcia jest położenie nacisku na tworzenie wartości dodanej (dla klienta) stanowiącej konsekwencję realizacji uporządkowanych ze sobą procesów.

Łańcuch wartości poprzez sekwencję zachodzących w nim działań, podstawowych i pomocniczych, bierze udział w generowaniu zysku. Nie każde jednak działanie ma istotny wpływ na przewagę konkurencyjną i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wybór działań, które będą w przedsiębiorstwie realizowane, oraz wskazanie tych podlegających doskonaleniu i wzmocnieniu ma więc podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstwa. Łańcuch wartości jest instrumentem rozpoznawania sposobu tworzenia większej wartości dla klienta, a tym samym dla przedsiębiorstwa. Stanowi on istotne narzędzie identyfikowania i oceniania każdego ogniwa (procesu), które wpływa na proces tworzenia wartości, co także umożliwia szukanie źródeł sukcesów i porażek w jakości poszczególnych ogniw i ich koordynacji (Gierszewska i Romanowska 2009, s. 188). Przedsiębiorstwo musi zatem ciągle monitorować otoczenie w celu ochrony wypracowanych już sposobów tworzenia wartości, jak też wyznaczać kierunki wypracowania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej pozwalających zatrzymywać obecnych klientów oraz zdobywać nowych.

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem kluczowym nie tylko w teoriach konkurencji, ale także stanowi zasadniczy przedmiot rozważań dotyczących funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa wyjaśnianych w teorii ekonomii (zwłaszcza mikroekonomii) i zarządzania. Jak pisze M. Porter (1985, s. XV): „przewaga konkurencyjna jest duszą wyników firmy na konkurencyjnych rynkach”. Konsekwencją posiadania przewagi konkurencyjnej jest dodatni wynik finansowy przedsiębiorstwa, często wyższy niż średnia w branży, co oznacza wytwarzanie produktów lub usług o wyższej wartości dla klienta niż konkurenci (Dess,

¹ Bazowy łańcuch wartości stanowi propozycję modelu przedsiębiorstwa jako systemu obrazującego całkowitą jego wartość (Porter 1985, s. 35).

Limpkin i Taylor 2003, s. 156). Pomimo wskazań wielu badaczy dotyczących istotnego znaczenia przewagi konkurencyjnej dla funkcjonowania przedsiębiorstwa nie ma zgodności i jednorodności, jeżeli chodzi o definiowanie tego pojęcia².

W celu odniesienia sukcesu na rynku przedsiębiorstwo funkcjonujące w określonym sektorze bądź sektorach powinno odnaleźć potencjalne źródła osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Każda firma na własny użytek winna poszukiwać źródeł przewagi w ramach sześciu następujących grup: rynek i konsumenci, produkty i usługi, system przedsiębiorstwa lub łańcuch wartości dodanej, aktywa i zasoby, partnerzy oraz skala i zasięg działalności (Yip 2004, s. 140–146). Podstawowymi źródłami przewagi konkurencyjnej mogą być także: szybkość tworzenia i rozwoju nowych i (lub) ulepszonych produktów o globalnym zasięgu, wytwarzanie produktów „w klasie światowej”, stosowanie globalnego marketingu, zdolność do wysokiej akumulacji finansowej oraz koncentracja na działaniach o najwyższej wartości dodanej (Grudzewski i Hejduk 2001, s. 54).

Dla ciągłego i dynamicznego wzrostu wartości organizacji przez realizację procesów potrzeba nie tylko dostępu do niezbędnych zasobów, ale także posiadania szczególnych kompetencji, które pozwolą jej „robić coś” lepiej niż konkurencji (Rokita 2005, s. 142). Kompetencje te są wielkością stałą, ale wraz z upływem czasu szybko się zmieniają. Znajdują one zastosowanie w konkretnych działaniach określonego projektu (biznesu), np. w łańcuchu wartości dodanej. W strategii tworzenia wartości niezbędne jest posiadanie tzw. kluczowych kompetencji (Bratnicki 2000, s. 17), co pozwala przedsiębiorstwu na wybór określonego modelu biznesu. Nie oznacza to wcale, że przedsiębiorstwo poprzez nawiązywanie relacji z aliantami nie może wzbogacić już wypracowanych kompetencji i dokonać rekonfiguracji zbudowanego wcześniej łańcucha wartości³. Należy także zauważyć, że oprócz produktów i rynków oraz zasobów i kompetencji trzecim filarem konkurencji jest konkurencja o wartość relacji. Zwycięzcą jest podmiot, który konfiguruje zbiór relacji, co daje możliwość lepszego ich wykorzystywania na rynku (Contractor i Beldona 2002, s. 34–56) oraz tworzenia zasobów relacyjnych i kapitału społecznego (Czakon 2008, s. 58–64). Te fakty wskazują na potrzebę posiadania przez organizację umiejętności pozyskiwania zasobów dynamicznych, których nie da się łatwo i bezpośrednio kontrolować. Przedsiębiorstwo zatem działając w okre-

² Jest to spowodowane złożonością jej charakteru, różnorodnością źródeł oraz różnicami w identyfikowaniu i wymiarowaniu tego pojęcia. Inne interpretacje tego pojęcia znaleźć można m.in. w opracowaniach: (Barney 1991, s. 102; Bratnicki 2000, s. 58; Stankiewicz 2002, s. 172; Walas-Trębacz 2014, s. 70–71).

³ Model biznesowy to „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” (Obłój 2007, s. 97–98).

ślonym sektorze (sektorach), winno dobrze zdiagnozować źródła pozwalające mu zbudować i utrzymywać przewagę konkurencyjną na rynku.

M. Christopher (2005, s. 27) wskazuje, że istnieją trzy podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej: innowacyjne produkty, silne relacje z klientami, sprawny łańcuch wartości. Zdaniem R. Tarasiewicza (2014, s. 36–37) łańcuch wartości jest jednym z najważniejszych elementów, które wpływają na dostarczanie klientowi prawdziwej wartości i które odgrywają istotną rolę w kreowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. W strategii wykorzystującej łańcuch wartości źródłami przewagi konkurencyjnej mogą być działania podejmowane we wszystkich jego ogniwach, które obejmują: produkt, technologię, logistykę, personel, marketing i sprzedaż⁴. Przykłady budowania przewagi konkurencyjnej w ramach struktury łańcucha wartości przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Źródła przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa

Element łańcucha wartości	Przykładowe źródła przewagi konkurencyjnej
Produkt	Nowoczesny, ekologiczny, bezpieczny, o wysokiej jakości Oryginalny, markowy, odpowiadający popytowi
Technologia	Kapitałoooszczędne metody produkcji, modularyzacja, unifikacja Wysoka wydajność, nowoczesność, automatyzacja Systemy informatyczne wspierające procesy, wspólne bazy danych z podmiotami
Logistyka	Tanie źródła dostaw, terminowość, kompletność dostaw, szybka dostawa Wysoka jakość dostaw, duża dostępność produktów, sprawne kanały dystrybucji
Personel	Nowoczesne metody kierowania, kompetentni menedżerowie, profesjonalizm pracowników, współpraca w zespołach Efektywny system motywacji, sprawna komunikacja
Marketing i sprzedaż	Dobrze rozpoznany rynek, segmentacja rynku Efektywna promocja, strategia cenowa, sprawna obsługa klientów
Relacje	Pozyskiwanie i utrzymywanie skutecznych oraz efektywnych relacji z różnymi interesariuszami

Źródło: opracowanie własne.

Analiza łańcucha wartości może też być rozumiana jako sposób poszukiwania źródeł sprawności i niesprawności przedsiębiorstwa, a przede wszystkim obszarów działań, w których przedsiębiorstwo dysponuje szczególnymi kompetencjami wytwórczymi, technologicznymi, organizacyjnymi, informacyj-

⁴ Uznaje się, że coraz więcej firm stara się uzyskać przewagę konkurencyjną za pomocą strategicznych aliansów z innymi przedsiębiorstwami, co pozwala działać w większej skali przy mniejszych kosztach stałych (Romanowska 1997, Zahra 2000, s. 2).

nymi i kooperacyjnymi, mogącymi stać się źródłem przewagi konkurencyjnej (Matwiejczuk 2010, s. 17).

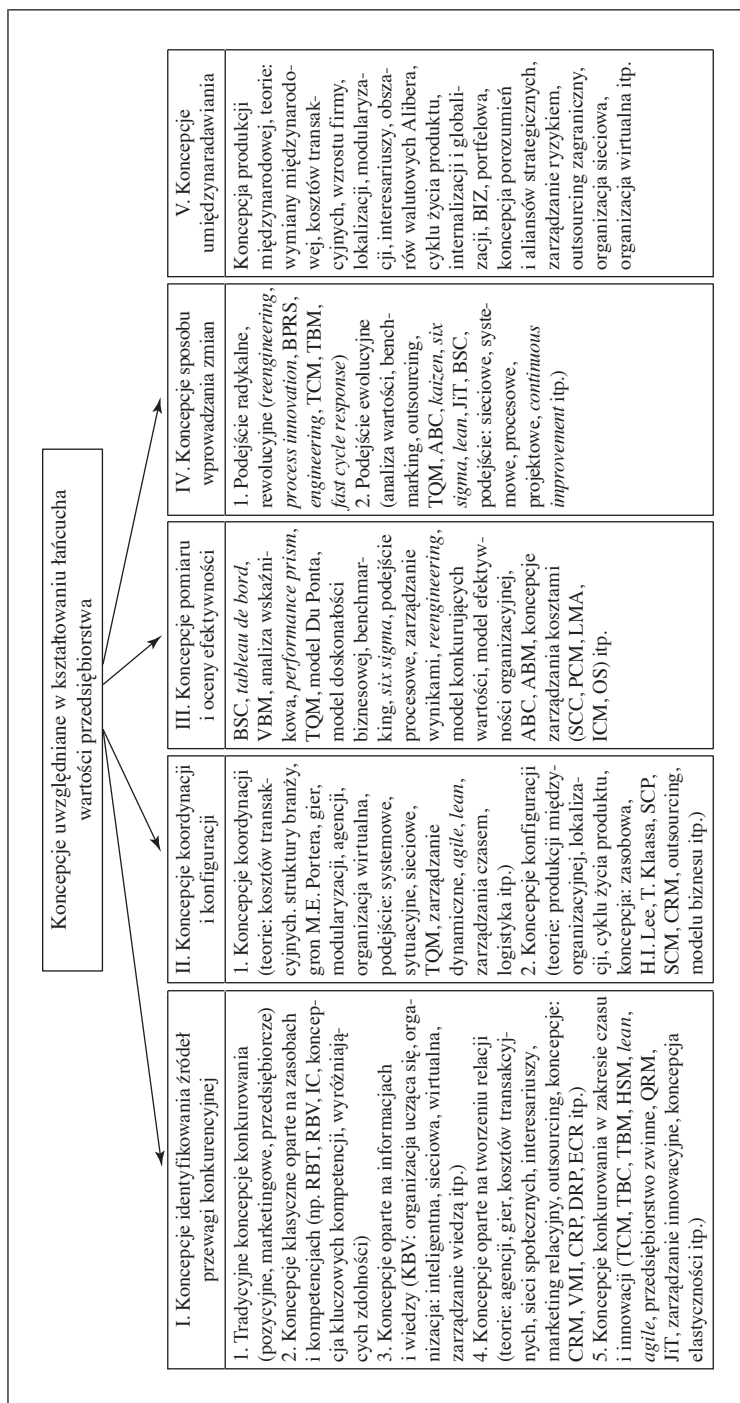
3. Koncepcje wpływające na kształtowanie łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Zdaniem Z. Pierścionka (2003, s. 236) łańcuch wartości stanowi jeden z najważniejszych instrumentów stosowanych w analizie wykorzystania zasobów, czynników determinujących te zasoby oraz analizie porównawczej. K. Obłój (2007, s. 172) również potwierdza, że uporządkowana diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa (w tym analiza zasobów) wymaga wykorzystania m.in. analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa, która pozwala na wskazanie silnych lub słabych stron przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurentami.

Doskonalenie procesów tworzących łańcuch wartości przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach funkcjonowania staje się obecnie ważnym wyzwaniem dla całej organizacji. Polega ono na stałym poszukiwaniu możliwości ulepszania w codziennej działalności realizowanych procesów, a także usprawnianiu relacji między procesami. Potrzebę tę wywołuje nieustanna konkurencja kosztowa, a także presja na podnoszenie szeroko rozumianej jakości czy szybkości reagowania na potrzeby klientów, która ukierunkowuje kadrę menedżerską na podejmowanie działań strategicznych i operacyjnych w celu skonfigurowania bardziej sprawnego łańcucha wartości. Biorąc pod uwagę powiązanie doskonalenia procesów ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa, można wyróżnić (Biazzo i Bernardi 2003, s. 154–156; Cyfert 2006, s. 41): strategiczne oraz operacyjne doskonalenie procesów.

W tworzeniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz całego systemu wartości powinny być wykorzystywane różne koncepcje teoretyczne z zakresu organizacji, zarządzania, ekonomii, rachunkowości zarządczej, finansów, badań społecznych, cybernetyki itp. Łańcuch wartości został opracowany przede wszystkim na potrzeby zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem i pierwotnie był podporządkowany potrzebom kształtowania w przedsiębiorstwach skutecznych strategii konkurowania na rynku. Świadczą o tym badania i analizy prowadzone w latach 90. XX w. (Czakon 2005, s. 83). Łańcuch wartości może być wykorzystywany w wielu dziedzinach i obszarach m.in. do poprawy efektywności przedsiębiorstwa w krótkim czasie oraz w perspektywie strategicznej, czy też do podejmowania decyzji o aliansach, fuzjach lub przejęciach (Gierszewska i Romanowska 2009, s. 190)⁵.

⁵ Doskonalenie procesów akcentowane jest w różnych koncepcjach i metodach zarządzania, m.in.: w reengineeringu, *lean management*, outsourcingu, BSC, *six sigma*, *kaizen*, JiT, TQM, QFD, logistycy, VBM, ABC, zarządzaniu informacjami czy zarządzaniu wiedzą.



Rys. 1. Ramowa klasyfikacja koncepcji uwzględnianych w kształtowaniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

W analizie i kształtowaniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa wykorzystywane są liczne koncepcje teoretyczne, które można zaklasyfikować do określonych grup, biorąc pod uwagę kryterium ich podziału – przykładowo mogą to być koncepcje: 1) źródeł przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości, 2) koordynacji i konfiguracji łańcucha wartości, 3) sposobu przeprowadzania zmian w łańcuchu wartości, 4) pomiaru i oceny efektywności łańcucha wartości, 5) umiędzynarodowienia łańcucha wartości. Rysunek 1 przedstawia ogólną klasyfikację koncepcji teoretycznych, które wpływają na kształtowanie łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

Przyjęty na rys. 1 podział nie jest wyczerpujący, stanowi jedynie punkt odniesienia w wyjaśnianiu znaczenia powstających i zmieniających się koncepcji oraz ich wpływu na strukturę łańcucha wartości przedsiębiorstwa, w tym także na kierunki identyfikowania i kształtowania źródeł przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa.

Niektóre wymienione koncepcje można zaliczyć równocześnie do kilku grup, z jednej strony ze względu na ich użyteczność i sposób wykorzystania w tworzeniu łańcucha wartości, a z drugiej strony – rodzaj przyjętych kryteriów klasyfikacyjnych, które mają niejednokrotnie charakter komplementarny. Do takich koncepcji należy zaliczyć m.in.: koncepcje zasobowe, teorie kosztów transakcyjnych, outsourcing, benchmarking, reengineering, koncepcje *lean* lub *agile*, JiT, TQM, podejście procesowe, podejście systemowe, podejście sieciowe czy organizację wirtualną.

W dalszej części artykułu zostaną syntetycznie zaprezentowane wybrane koncepcje klasyczne, których główny nurt badawczy dotyczy analizy i identyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na podstawie zasobów i kompetencji (podejścia w grupie I.2 na rys. 1). Koncepcje te stanowią o wyborze strategii konkurowania oraz kierunku wprowadzania zmian w celu udoskonalenia łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Dokonany w artykule przegląd koncepcji pozwala zrozumieć, dlaczego kierownictwo przedsiębiorstwa musi ciągle i systematycznie prowadzić analizy, usiłując identyfikować aktualne lub potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej, zwracając szczególną uwagę na zmiany w dostępie i poziomie wykorzystania zasobów i kompetencji w swoim łańcuchu wartości, a także na dalsze kierunki poszukiwania coraz to nowszych i efektywniejszych konfiguracji zasobów i kompetencji w wybranym modelu biznesu.

4. Przegląd wybranych koncepcji identyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej opartych na zasobach i kompetencjach

Prezentowane w literaturze przedmiotu koncepcje różnią się co do stopnia uniwersalności, kompleksowości, zakresu oraz kierunków identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej. Niektóre z nich są oparte na tradycyjnych źródłach przewagi

i obecnie są już dalece niewystraszające, gdyż nie wyjaśniają w pełni mechanizmów tworzenia i rozwijania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (np. koncepcje: pozycyjna, marketingowa czy przedsiębiorcza). Natomiast inne koncepcje są rozwijane równolegle i wzajemnie się uzupełniają, gdyż opisują podobne lub te same mechanizmy z różnych punktów widzenia. Do systematycznie analizowanych i rozwijanych podejść w zarządzaniu strategicznym w ramach kierunków identyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej zalicza się teorie zasobowe, spośród których z uwagi na ich wielość (zob. rys. 1) poniżej syntetycznie omówiono założenia kilku wybranych koncepcji, biorąc pod uwagę ich zakres oddziaływania na zmiany w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, a zatem w tworzeniu jego źródeł przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, że zasobowe koncepcje konkurencyjności mają także duże znaczenie dla zrozumienia procesu tworzenia się sieci oraz zachodzących w nich relacji pomiędzy uczestnikami (Sitek 1997, s. 757).

Zasobowa koncepcja konkurencyjności (resources based theory)

Istotnym etapem poszukiwań źródeł przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa było powstanie szkoły zasobów i umiejętności (*resource based view* – RBV), na przełomie lat 80. i 90 XX w.⁶ Znaczący wkład w rozwój tego nurtu mieli I. Dierickx i K. Cool (1989, s. 1433–1442), którzy w 1989 r. przedstawili koncepcję akumulacji zasobów. Podstawowym założeniem tej idei był fakt, że przedsiębiorstwo w swojej działalności wykorzystuje dwa rodzaje zasobów: materialne (możliwe do zakupienia) oraz niematerialne (powstające w wyniku akumulacji strumieni, obejmujących decyzje dotyczące różnych działań, np. prac badawczych). Badania i rozwój szkoły zasobowej pozwoliły ustalić, że budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku odbywa się dzięki wykorzystywaniu wewnętrznych jego predyspozycji. Dzieje się tak, ponieważ to wyjątkowa wiązka zasobów, a nie otoczenie konkurencyjne, decyduje o powodzeniu przedsiębiorstwa (Bratnicki 2000, s. 48). Zgodnie z teorią zasobową (*resource based theory* – RBT) przedsiębiorstwa różnią się między sobą w sposób fundamentalny w aspekcie posiadanych zasobów, których użytkowanie wpływa na efektywność ich funkcjonowania⁷ (Grant 2002, s. 139). W koncepcji tej rozróznilo dwa rodzaje zasobów: zasoby, które przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, zwane strategicznymi, oraz zasoby krytyczne, czyli takie, które trudno zrekonstruować lub zastąpić, tworzące tzw. potencjał strategiczny, który przyczynia się do osiągnięcia

⁶ Początki nurtu zasobowego sięgają lat 50. XX w., jednak jego dynamiczny rozwój nastąpił na przełomie lat 80. i 90. Teoria zasobowa obejmuje kilka istotnych nurtów: klasyczne podejście zasobowe (RBV), perspektywę opartą na wiedzy (KBV), perspektywę relacyjną (RL), podejście zdolności dynamicznych (DCV) (Acedo, Barroso i Galan 2006, s. 633).

⁷ Uważa się, że pionierem tego podejścia jest E.T. Penrose, zaś autorem nazwy koncepcji jest B. Wernerfelt (1984, s. 171–180).

trwałej przewagi konkurencyjnej (Rokita 2005, s. 142). Przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje (Obłój 2007, s. 133), w istotny sposób wpływające na sprawność poszczególnych ogniw oraz całego łańcucha tworzenia wartości. Przedsiębiorstwo posiadające zasoby najbardziej odpowiadające realizowanej działalności gospodarczej i przyjętemu celowi w strategii łańcucha wartości – wydajności lub (i) elastyczności – ma większe szanse powodzenia i duże prawdopodobieństwo uzyskania renty ekonomicznej (Barney 1991, s. 99–120; Amit i Shoemaker 1993, s. 33–45). W praktyce dla różnych przedsiębiorstw te same zasoby mają różne znaczenie, dlatego tak ważna jest analiza i podział zasobów na strategiczne i o mniejszym znaczeniu (Łupicka 2009, s. 54–55).

Z kolei szkoła strategii dźwigni, do której przedstawiciele można zaliczyć J. Hagela i J. Browna (2006, s. 34), koncentrowała się na możliwościach rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu w maksymalnym stopniu wszelkich dostępnych zasobów zewnętrznych, zlokalizowanych poza firmą, a nie na potencjale tkwiącym wewnątrz pojedynczej firmy⁸. Takie podejście ma wpływ na konfigurację wewnętrznego i zewnętrznego łańcucha wartości przedsiębiorstwa, np. poprzez zwiększenie udziału firmy w aliansach, w sieciach, czy wykorzystywanie w szerszym zakresie outsourcingu w różnych procesach i przyjmowaniu w ten sposób modelu biznesu, np. specjalisty czy koordynatora.

Koncepcja kluczowych kompetencji (core competences of the corporation)

Prawdziwy rozkwit szkoła zasobów i umiejętności zawdzięcza jednak G. Hamelowi i C.K. Prahaladowi (1990, s. 79–91), którzy przedstawili organizację jako zbiór zasobów (*resources*) i umiejętności (*capabilities*)⁹. Za kluczowe kompetencje autorzy uznali „kolektywne uczenie się organizacji, dotyczące w szczególności koordynowania różnych umiejętności produkcyjnych oraz integrowania różnych strumieni technologii, w celu dostarczenia wartości” (Hamel i Prahalad 1990, s. 82). Zdaniem M. Bratnickiego (2000, s. 25) istotniejszą rolę niż zasoby przedsiębiorstwa odgrywają kluczowe kompetencje. Określane są jako innowacyjne kombinacje wiedzy, zdolności (umiejętności) i innych zasobów, w wyniku których produkt stanowiący wymierną wartość dla klienta jest dostarczany zgodnie z jego preferencjami i oczekiwaniami (Johnson, Scholes i Whittington 2010, s. 91). Podobny pogląd reprezentują C.A. Montgomery i S. Hariharan, którzy uważają, że kluczowe kompetencje, a nie lepsze zasoby, mają wpływ na rentowność, gdyż pozwalają efektywniej wykorzystać zasoby firmy (Łupicka 2009, s. 55). We współczesnej gospodarce

⁸ Autorzy wyróżnili tzw. trzy fale: dynamicznej specjalizacji, dołączalności dzięki zdolności do połączeń i koordynacji oraz falę wspomaganego budowania potencjału (Hagel i Brown 2006, s. 35).

⁹ Koncepcja ta znacząco wpłynęła na dynamiczny rozwój koncepcji organizacji uczącej się oraz koncepcji zarządzania wiedzą (Stańczyk-Hugiet 2003, s. 132).

decydujące są nie tyle cechy produktów czy rynków, ile zdolności do inteligentnych odpowiedzi strategicznych i do efektywnego działania. Liczą się takie podstawy trwałej przewagi konkurencyjnej, jak: kluczowe kompetencje, kompresja czasu, nieustanne doskonalenie oparte na procesie uczenia się, więzi, współpraca z innymi przedsiębiorstwami, a w szczególności partnerstwo z dostawcami i odbiorcami oraz dopełnienie własnych kompetencji kompetencjami partnera (Bratnicki 2000, s. 14; Kunasz 2006, s. 41)¹⁰. Taki sposób patrzenia przekłada się na rodzaj i zakres przyjmowanej strategii integracji (poziomej i pionowej) w łańcuchu wartości, zakres wykorzystania systemów informatycznych i tworzenia wspólnych baz danych z podmiotami (poziom wirtualizacji łańcucha), a w efekcie na szybkość zmian w konfiguracji i koordynacji procesów w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa.

Koncepcja kapitału intelektualnego (intellectual capital)

Z punktu widzenia ekonomii i zarządzania kapitał jest cennym i pożądanym zasobem, ponieważ jego posiadanie umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej i osiągnięcie dodatkowej wartości w postaci zysku. Według T. Stewarta kapitał intelektualny: „to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku”¹¹ (Stewart 1997). Główne składniki kapitału intelektualnego to: posiadane patenty, umiejętności pracowników oraz ich doświadczenie, stosowane technologie, a także posiadane informacje o otoczeniu konkurencyjnym, w szczególności informacje o klientach, dostawcach i o konkurencji, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną (Edvinsson i Malone 2001, s. 40; Dobija 2003). Kapitał intelektualny to materiał intelektualny, który w postaci wiedzy, informacji, własności intelektualnej i doświadczenia może być wykorzystany do tworzenia bogactwa (Nogalski i Rybnicki 2001, s. 83; Jarugowa i Fijałkowska 2002, s. 59).

M. Mroziwski (2008, s. 29) podzielił podejścia do ukazywania struktury kapitału intelektualnego na: marketingowe, holistyczno-statyczne, socjologiczne (holistyczno-dynamiczne), rachunkowe oraz społeczne. Kapitał intelektualny winien być w przedsiębiorstwie rozpatrywany jako jego kompetencja i kompetencja osób w nim zatrudnionych, niezbędna do osiągnięcia dochodów i budowania przewagi konkurencyjnej (Mroziwski 2008, s. 48). Żywym ogniwem łańcucha wartości przedsiębiorstw jest zatem człowiek, gdyż to on posiada określone kompetencje i zdolności do tworzenia wartości dla klienta (Stankiewicz 2002, s. 101). Dlatego też w tworzeniu struktury łańcucha wartości przedsiębiorstwa niezbędne jest prowadzenie skutecznej i efektywnej strategii personalnej służącej budowaniu

¹⁰ Teoria kluczowych kompetencji jest rozwijana przez wielu badaczy, a najbardziej interesującym podejściem wiążącym się z łańcuchem wartości jest koncepcja A. Coxa i P. Kraljica (Hines 2004).

¹¹ Za prekursora w dziedzinie badań nad kapitałem intelektualnym uznaje się szwedzką firmę Scandia.

i wykorzystywaniu kapitału intelektualnego oraz elastyczne dopasowywanie struktury i poziomu kapitału intelektualnego do zakładanych celów w poszczególnych procesach łańcucha wartości.

Koncepcja konkurowania na bazie zdolności firmy (capability-based competition)

Koncepcja ta powstała wśród pracowników Boston Consulting Group. Jej autorami są: G. Stalk, P. Evans oraz L.E. Shulman (1992, s. 62, 66), którzy zakładali, że ukrytymi źródłami przewagi konkurencyjnej na rynku są zdolności przedsiębiorstwa. Zdolności określane są jako zbiór kluczowych procesów tworzących wartość dla klienta oraz wszelkie indywidualne i kolektywne umiejętności w związku z zarządzaniem tymi procesami, jak też infrastruktura wspierająca zarządzanie procesami. Inaczej mówiąc, jest to umiejętność przekształcania zasobów w działanie, czyli w procesy. Kluczowe kompetencje związane są z technologiczno-produkcyjną biegłością w poszczególnych ogniwach (punktach) łańcucha wartości, natomiast wyróżniające zdolności obejmują swoim zasięgiem cały łańcuch wartości przedsiębiorstwa (Stalk, Evans i Shulman 1992, s. 66; Szymura-Tyc 2002, s. 8). Tak więc wyróżniające zdolności stanowią pewien wzór zachowań firmy, związany ze strategiczną wiązką zachodzących w niej procesów, które wymagają międzyfunkcyjnej koordynacji, w celu dostarczenia wartości klientowi. Sukces konkurencyjny zależy od umiejętności uczynienia z podstawowych procesów strategicznych zdolności umożliwiających zaspokojenie potrzeb klientów. W związku z tym zdolność ma charakter kluczowy (strategiczny) tylko wtedy, gdy zaczyna się i kończy na kliencie (Kunasz 2006, s. 42). W strukturze łańcucha wartości przedsiębiorstwa ważne jest zatem wypracowanie wyróżniających zdolności, np. w zakresie trafności doboru przez kierownictwo firmy skutecznych instrumentów zarządzania łańcuchem (zdolności zarządcze), szybkiego i efektywnego wprowadzania innowacji produktowych czy technologicznych (zdolności rozwojowe, przedsiębiorcze), utrzymywania doskonałych relacji z klientami – sprawna obsługa klientów, możliwość zwiększania partycypacji klienta w tworzeniu wartości dodanej, która najlepiej mu odpowiada (zdolności relacyjne), czy pozyskiwanie partnerów wnoszących swoje szczególne kompetencje, np. sprawność logistyczną czy elastyczność produkcyjną (zdolności do wykorzystywania szans).

Kolejnymi interesującymi podejściami wyjaśniającymi możliwości przedsiębiorstw co do kierunków identyfikowania i tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej, zaliczanymi do klasycznych koncepcji zasobowych są: koncepcja wyróżniających zdolności (*distinctive capabilities of concept*) J. Kaya (1993, s. 29, 96, 99), koncepcja dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities of concept*) (Eisenhardt i Martin 2000, s. 1105–1121; Wang i Ahmed 2007, s. 31; Ambrosini, Bowman i Collier 2009, s. 14–18), koncepcja modelu dynamiki wartości (*value dynamic model*) (Boulton, Libert i Samek 2001, s. 36, s. 186; *Łańcuch tworzenia wartości...* 2007, s. 47–50) oraz inne koncepcje należące do grupy I na rys. 1.

Powyżej zaprezentowane wybrane zasobowe koncepcje w zakresie identyfikowania i tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa charakteryzują się istotnymi różnicami co do stopnia kompleksowości ujęcia, głębokości określenia źródeł, zasad definiowania źródeł, sposobów określania relacji i zdolności elementów systemów tworzących konkurencyjność przedsiębiorstwa. J.J. Coyle, E.J. Bardi i C.J. Langley Jr (1996, s. 18–21) wskazują na kilka strategicznych elementów w łańcuchu wartości, które mają zasadnicze znaczenie dla jego efektywności. Są to: kompresja czasu wewnątrz i na zewnątrz łańcucha wartości, uwaga zwrócona na koszty i wykorzystanie aktywów w poszczególnych ogniwach, priorytetowe traktowanie jakości, *reengineering* procesów oraz koncentracja na kliencie.

5. Zakończenie

Współczesne tendencje zarządzania oraz powstałe na ich gruncie innowacyjne koncepcje wskazują na rosnące znaczenie zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowanego na kluczowe kompetencje, jakość, procesy, koszty, czas czy kooperację organizacji. Wszystkie te koncepcje mają na celu dążenie do: rozwoju przedsiębiorstwa, usprawnienia i uporządkowania jego wewnętrznej struktury łańcucha wartości, poprawy zdolności konkurencyjnej przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów, poprawy jakości oferowanych produktów i usług oraz orientacji na klienta.

Klasyfikacja i omówienie koncepcji pozwala na określenie kierunku ich ewolucji, a także charakteru zmian, jakich należy dokonywać, doskonaląc strukturę łańcucha wartości przedsiębiorstwa, aby sprostać ciągle wzrastającym wymogom otoczenia konkurencyjnego oraz makrootoczenia. Zaprezentowany w artykule podział koncepcji zwraca uwagę na możliwości wyboru, jakie posiada kadra kierownicza w zakresie identyfikowania źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości, a szczególnie w zakresie zmian w podejściu zasobowym. Należy jednak pamiętać, że równie ważnymi koncepcjami stosowanymi w budowaniu sprawnego łańcucha wartości przedsiębiorstwa są koncepcje oparte na: wiedzy, czasie, innowacjach, relacjach, efektywności, koordynacji, konfiguracji czy umiędzynarodowieniu.

Zamierzeniem autorki jest omówienie w kolejnych artykułach pozostałych podejść wyjaśniających kierunki identyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej, a także koncepcji służących koordynowaniu, konfigurowaniu i ocenie efektywności czy umiędzynaradawiania łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Dalsze badania winny zostać skierowane na identyfikację rodzaju koncepcji uwzględnianych w rozwoju łańcucha wartości przedsiębiorstwa w celu ustalenia ich znaczenia w kształtowaniu źródeł przewagi konkurencyjnej.

Obserwacja i analiza zmian zachodzących w otoczeniu i w samym przedsiębiorstwie pozwala kierownictwu podejmować trafniejsze i skuteczniejsze działania w budowaniu trwałych źródeł przewagi konkurencyjnej, także tych, które są wynikiem doskonalenia wewnętrznej i zewnętrznej struktury łańcucha wartości.

Literatura

- Acedo F.J., Barroso C., Galan J.L. (2006), *The Resource-based Theory: Dissemination and Main Trend*, „Strategic Management Journal”, vol. 27, <https://doi.org/10.1002/smj.532>.
- Ambrosini V., Bowman C., Collier N. (2009), *Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base*, „British Journal of Management”, vol. 20, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>.
- Amit R., Shoemaker P. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal”, vol. 14, nr 1, <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>.
- Barney J.B. (1991), *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, nr 1, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Biazzo S., Bernardi G. (2003), *Process Management Practices and Quality System Standards. Risks and Opportunities of New ISO 9001 Certification*, „Business Process Management Journal”, nr 2, <https://doi.org/10.1108/14637150310468371>.
- Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M. (2001), *Odczytując kod wartości*, Artur Andersen, Warszawa.
- Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa.
- Christopher M. (2005), *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-adding Networks*, Prentice Hall, London.
- Contractor F., Beldona S. (2002), *Interfirm Learning in Alliances and Technology Networks: An Empirical Study in the Global Pharmaceutical and Chemical Industries* (w:) *Competitive Strategies and Alliances*, red. F. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science, Amsterdam.
- Coyle J.J., Bardi E., Langley C.J. (1996), *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, St. Paul MN.
- Cyfert S. (2006), *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Czakon W. (2005), *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Czakon W. (2008), *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej* (w:) *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 20.
- Dess G.G., Lippkin G.T., Taylor M.L. (2003), *Strategic Management. Creating Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.
- Dierickx I., Cool K. (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science”, vol. 36, nr 12, <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>.
- Dobija D. (2003), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They?* „Strategic Management Journal”, vol. 21, nr 10/11, [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::aid-smj133%3E3.0.co;2-e](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::aid-smj133%3E3.0.co;2-e).
- Gierszewska G., Romanowska M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Grant R.M. (2002), *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell, Oxford.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Hagel J., Brown J.S. (2006), *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion, Gliwice.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June.
- Hines T. (2004), *Supply Chain Strategies*, Elsevier, Oxford.
- Jarugowa A., Fijałkowska J. (2002), *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Konceptcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Kay J. (1993), *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford.
- Kunasz M. (2006), *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.
- Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa* (2007), red. B. Woźniak-Sobczak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Łupicka A. (2009), *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Matwiejczuk R. (2010), *Przesłanki tworzenia wartości w łańcuchu wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Mroziński M. (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Konceptcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Nogalski B., Rybnicki J. (2001), *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego (w:) Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, red. A. Pochtowski, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne, tworzenie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Schary P.B., Skjott-Larsen T. (2002), *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sitek E. (1997), *Strategia rozwoju w ujęciu zasobowej teorii firmy*, „Ekonomista”, nr 5–6.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E. (1992), *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, vol. 70, nr 2.
- Stankiewicz J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.

- Stańczyk-Hugiet E. (2003), *Konkurencyjność organizacji opartych na wiedzy* (w:) *Wybrane problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. M. Przybyła, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 998.
- Stewart T. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, Business Digest, New York.
- Szymura-Tyc M. (2002), *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Tarasiewicz R. (2014), *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Walas-Trębacz J. (2014), *Źródła przewagi konkurencyjnej w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 7.
- Walas-Trębacz J. (2015), *Projektowanie łańcucha wartości* (w:) *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa.
- Wang C.L., Ahmed P.K. (2007), *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 9, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>.
- Wernerfelt B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, nr 2, <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Yip G.S. (2004), *Strategia globalna*, PWE, Warszawa.
- Zahra S.A. (2000), *Competitiveness and Corporate Strategy in the 21st Century*, „Competitiveness Review”, vol. 10(1), <https://doi.org/10.1108/eb046384>.

Identifying and Creating Sources of Competitive Advantage in an Enterprise's Value Chain

(Abstract)

The article emphasises that an enterprise's management can identify sources of competitive advantage in the market to help it effectively shape its value chain structure. In order to identify these sources and focus on the relevant processes that create value added for the customer and other stakeholders, management should evaluate the effectiveness of the existing value chain. To that end, an important task is to identify the most valuable sources contributing to competitive advantage in the existing value chain. To configure an enterprise's value chain so that it reaches the highest added value, management should take into account, in choosing a model and structure, concepts that are subject to numerous changes over time.

The article focuses mainly on presenting the classification and review of selected concepts that allow management to set the directions it will follow to improve the enterprise value chain, primarily from the point of view of the capabilities needed to effectively develop and maintain key sources of competitive advantage. In addition, one group of concepts included in a classification – resource-based competitive advantages – is presented in greater detail. At present, they are still an important inspiration for business managers in improving the structure of the value chain.

Keywords: value chain, competitive advantage, sources of the competitive advantage, concepts in the competitive advantage.