

**Blanka Tundys**

Uniwersytet Szczeciński

## **TEORETYCZNE ASPEKTY WARTOŚCI DODANEJ ŁAŃCUCHA DOSTAW**

### **1. Wstęp**

Nieustannie zmieniające się i coraz bardziej konkurencyjne otoczenie rynkowe powoduje, iż przedsiębiorstwa muszą szukać nowych możliwości i sposobów zdobycia i utrzymania klienta. Jednostki gospodarcze działają w coraz bardziej zintegrowanych łańcuchach dostaw, w których gęsta sieć powiązań pozwala na tworzenie wartości dodanej, którą można rozumieć jako różnicę między ceną, którą jest gotów zapłacić odbiorca za produkt rozszerzony, a kosztami wytworzenia i obsługi przekazania go do użytkownika<sup>1</sup>. Z jednej strony analiza i tworzenie wartości w całym łańcuchu stanowi szansę, z drugiej przeszkodę, gdyż istnieje konieczność zaangażowania każdego ogniwa łańcucha i wskazania jednego wspólnego celu (bądź wiązki celów) dla wszystkich działających podmiotów, z czego najważniejszy będzie klient. Sposobów tworzenia wartości dodanej może być wiele, począwszy od usprawniania i organizacji i eliminacji niepotrzebnych procesów, przeprojektowywania relacji wewnętrznych i wykorzystywania potencjału jednostek, integracji, przenoszenia elementu konkurencji na zewnątrz łańcucha dostaw oraz oferowania nowoczesnych usług, których nie posiadają w swojej ofercie inne jednostki. Na tworzenie wartości dodanej istotny wpływ mają działania wzbogacające produkt w oczach odbiorcy<sup>2</sup>, możliwości i potencjał w tym zakresie tkwi w procesach logistycznych.

Nie ulega także wątpliwości, iż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej możliwe jest na dwóch poziomach. Po pierwsze poprzez dodawanie wartości dla klienta, po drugie dodawanie wartości dla przedsiębiorstwa. Obie sytuacje są możliwe dzięki posiadaniu wyróżniających zasobów i kompetencji ogniwi łańcucha. W konsekwencji taka

---

<sup>1</sup> S. Krawczyk, *Rola logistyki w tworzeniu wartości dodanej*, [w:] *Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, nr 4 (2007), Rocznik 2007, s. 34, Polska Akademia Nauk Komitet Transportu, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków 2007.

<sup>2</sup> D. Bettman, *Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 8, s. 25.

sytuacja pozwala na wzrost wartości całego łańcucha dostaw i jego konkurencyjność wobec innych łańcuchów bądź zdobywanie pozycji lidera w kanale logistycznym.

Celem artykułu jest przedstawienie teoretycznych aspektów związanych z tworzeniem wartości dodanej w łańcuchu dostaw. Szczególna uwaga zostanie skupiona na przedstawieniu procesów, które są implikatorami wartości i ich związku z klientami, a także narzędzi pozwalających na integrację łańcucha oraz wdrażanie zasad partnerstwa.

## 2. Logistyczny łańcuch wartości

W teorii znany jest zaproponowany przez M. Portera łańcuch wartości, który służy jako narzędzie analizy i rozpoznania sposobów tworzenia większej wartości dla klienta. W łańcuchu Portera znajduje się dziewięć rodzajów działalności, z których to elementy związane z logistyką zewnętrzną i wewnętrzną są identyfikowane jako działania będące podstawą całego procesu generowania wartości dodanej. Celem stworzenia łańcucha było wskazanie możliwości obniżki kosztów oraz źródeł dywersyfikacji źródeł produktów czy usług. Biorąc pod uwagę główne zagadnienia związane z kształtowaniem łańcucha wartości dodanej w powiązaniu z łańcuchem dostaw, S. Wesołowski<sup>3</sup> wskazuje, iż należy wziąć pod uwagę: dobór odpowiednich zadań, które kształtują łańcuch (czyli należy eliminować zadania niepotrzebne, mało efektywne); kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem w myśl zasad zarządzania logistycznego zorientowanego na wartość; wdrażanie rozwiązań pozwalających na redukcję i obniżkę kosztów; integrację wszystkich ogniw łańcucha dostaw.

Łańcuch wartości można identyfikować i charakteryzować z punktu widzenia warstw. Fizyczny łańcuch wartości obejmuje takie procesy, jak dostawa surowców, produkcja, montaż, dystrybucja i magazynowanie. Przewagę konkurencyjną w każdym z procesów można osiągnąć poprzez osiąganie ekonomii skali i kapitału. Do innych źródeł przewagi nad konkurencją można zaliczyć: elastyczność i kompleksowość, które rosną w miarę specjalizacji. Podobne czynniki charakteryzują warstwę transakcyjną łańcucha, m.in. poprzez wykorzystanie outsourcingu. Ostatnią warstwą łańcucha wartości jest łańcuch merytoryczny. W jego skład wchodzi procesy projektowania, rozwoju oraz zarządzania marką produktu. Współcześnie nabiera on szczególnego znaczenia ze względu na to, iż to właśnie w nim kryją się największe możliwości tworzenia nowej wartości. Wynika, to z tego, iż ta warstwa jest bardzo czuła na zmiany oraz jej potencjał w znacznym stopniu dotychczas był niewykorzystywany. Optymalizacja czynności w łańcuchu merytorycznym to zupełnie inne zadanie niż doskonalenie łańcucha fizycznego i transakcyjnego. Dlatego w tym obszarze ważne jest, aby zwracać dużą uwagę na elastyczność, dostosowanie oferty do

<sup>3</sup> Por. S. Wesołowski, *Łańcuch tworzenia wartości dodanej*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1997, nr 3, s. 56.

potrzeb klienta i jej unikatowość, bo to może stać się czynnikiem sukcesu. Łańcuch wartości stanowi źródło ciągle odkrywanych potencjałów, tkwiących w poszczególnych czynnościach i obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, umożliwiając wybór adekwatnych instrumentów, które można wykorzystać w osiągnięciu przewagi i pozycji konkurencyjnej<sup>4</sup>.

Łańcuch dostaw może być konkurencyjny wobec innych w momencie, gdy zaferuje coś, czego nie oferuje konkurencja, czyli będzie posiadał zdolność do wykorzystania zasobów i warunków konkurowania, które umożliwiają wytwarzanie większej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa i jego faktycznych i potencjalnych klientów niż wartości oferowane i generowane przez konkurencję.

### 3. Wartość dodana łańcucha dostaw

P. Blaik, R. Matwiejczuk<sup>5</sup> wskazują, iż istnieje grupa trzech instrumentów, które można uznać za warunkujące realizację właściwej wartości dodanej w kolejnych ogniwach łańcucha wartości. Zalicza się do nich: instrumenty wpływające na: postrzeganie wartości użytkowej przez klienta, postrzeganie przez klienta emocjonalnej wartości oferty, instrumenty związane z kosztami ponoszonymi przez klienta.

Wartość dodaną w łańcuchu, adresowaną do klienta czy przedsiębiorstwa, tworzą procesy realizujące odpowiednie cele (tab. 1).

Tabela 1. Cele tworzące wartość dodaną w łańcuchu dostaw

| Odbiorca         | Cel  |
|------------------|--|
| Klient           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– oferta właściwych produktów i informacji (zgodnych ze strukturą preferencji klienta)</li> <li>– osiąganie długofalowego zadowolenia klientów</li> <li>– realizacja przepływów towarowo-informacyjnych dostosowanych do oczekiwań klientów</li> <li>– zaspokajanie potrzeb</li> <li>– rozwiązywanie problemów klientów</li> </ul>  |
| Przedsiębiorstwo | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kształtowanie optymalnej struktury wartości i poziomu kosztów wzdłuż łańcucha i systemu tworzenia wartości</li> <li>– kreowanie nowych potencjałów efektywności i tworzenia bazy sukcesu przedsiębiorstwa,</li> <li>– osiąganie założonego poziomu zysku w wymiarze strategicznym,</li> <li>– wzmacnianie pozycji konkurencyjnej,</li> <li>– uzyskiwanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na rynku</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 136.

<sup>4</sup> P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 125.

<sup>5</sup> Tamże, s.131-132.

Tabela 2. Procesy i czynności oddziałujące na tworzenie wartości w łańcuchu dostaw

| Proces a wartość dodana                   | Różnicowanie procesów logistycznych   | Czynności  |
|---|---|--|
| Bezpośrednio tworzące wartość dodaną      | bezpośredni i ścisły związek klientem – procesy pierwotne   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– projektowanie i wprowadzenie na rynek nowych produktów i usług logistycznych</li> <li>– pozyskiwanie klientów przez komunikowanie się z rynkiem</li> <li>– pozyskiwanie i realizacja zleceń klientów</li> <li>– realizacja logistycznej obsługi klienta</li> <li>– transport, przeładunek, magazynowanie, pakowanie i znakowanie towarów</li> <li>– racjonalizacja kosztów w łańcuchu dostaw prowadząca do obniżenia ceny oferty podaźowej, rozwiązującej problemy logistyczne klienta</li> </ul>   |
| Pośrednio tworzące wartość dodaną         | pośredni związek z klientem – procesy wspomagające  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza i prognoza rynkowych sytuacji logistycznych</li> <li>– rozpoznanie preferencji i oczekiwań klienta w zakresie obsługi logistycznej</li> <li>– pozycjonowanie wartości na rynki i wspomaganie poprzez rozwiązania logistyczne</li> <li>– opracowanie i rozwój strategii logistycznych</li> <li>– opracowanie zestawu i struktury komponentów logistyki-mix</li> <li>– przygotowanie oferty produktowo-usługowej</li> <li>– identyfikacja celów i opracowanie założeń logistycznej obsługi klienta</li> <li>– opracowanie zleceń klientów i wydawanie dyspozycji dotyczących realizacji zleceń</li> <li>– sterowanie przepływem produktów poprzez opracowywanie przebiegu procesów transportu, przeładunku, magazynowania, pakowania i znakowania towarów</li> <li>– zabezpieczenie jakości procesu świadczenia usług</li> <li>– zabezpieczenie i rozwój kwalifikacji personelu, zwłaszcza kompetencji w projektowaniu i realizacji procesów logistycznych</li> </ul> |
| Relatywnie związane z tworzeniem wartości | relatywny związek z klientem – procesy trzeciorzędne z punktu widzenia udziału w tworzeniu wartości | <ul style="list-style-type: none"> <li>– badanie i rozwój nowych produktów i usług</li> <li>– badanie i rozwój infrastruktury logistycznej</li> <li>– zabezpieczenie zdolności tworzenia wartości</li> <li>– rozwój technologii informacyjnej i informatycznej</li> <li>– zagospodarowanie odpadów, opakowań, produktów trwale uszkodzonych</li> <li>– zabezpieczenie finansowych aspektów logistyki</li> </ul>  |
| Nietworzące wartości                      | niewykazujące związku z klientem – potencjalne przejawy marnotrawstwa                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowanie i realizacja reklamacji</li> <li>– przetwarzanie prac i dokonywanie poprawek</li> <li>– postoje i oczekiwanie</li> </ul>  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 27.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w łańcuchu dostaw jest możliwe dzięki realizacji odpowiednich procesów logistycznych. Identyfikując i analizując przepływy i poszczególne rodzaje procesów, można stwierdzić, iż w każdym łańcuchu istnieją elementy, które bezpośrednio bądź pośrednio oddziałują na tworzenie wartości, oraz występują czynności nietworzące wartości (tab. 2).

Procesowi tworzenia wartości<sup>6</sup> towarzyszy wiele celów, które należy osiągnąć. Można tego dokonać poprzez doskonalenie czynności składających się na łańcuch wartości, rozpoznanie jego potencjałów i wyróżników, a także sprawne funkcjonowanie i wykorzystywanie odpowiedniej wiązki wartości. Szczęólnego znaczenia nabiera podejście procesowe, osiągnięcie efektów synergicznych i integracji ogniw.

Nie ulega wątpliwości, iż skuteczne zarządzanie logistyką może doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a tym samym do tworzenia wartości dodanej. Najważniejszy we współczesnej gospodarce jest klient, a niezmiernie ważnym elementem zaspokojenia jego potrzeb staje się jakość logistyczna, którą rozumie się jako potencjał tworzenia nowej wartości, związany ze zdolnościami logistyki do kreowania wartości<sup>7</sup>. Nową wartość można tworzyć poprzez restrukturyzację organizacyjną i procesową łańcucha dostaw (eliminację konfliktów, jedność celów, redukcję kosztów, elastyczność działania, reengineering), partnerstwo, a także oferowanie klientom dodatkowych usług.

Do elementów wspomagających tworzenie wartości łańcucha należy zaliczyć model referencyjny SCOR, regulujący operacje związane z planowaniem, zakupem, wytwarzaniem i dostarczaniem produktów w ramach łańcucha dostaw, jak również sposoby i poziomy integracji łańcucha (np. według ChC Poiriera lub pięciopoziomowy model Kompas<sup>8</sup>). Niestety, większość przedsiębiorstw bardzo niechętnie wychodzi poza poziom integracji wewnętrznej, obawiając się być może utraty części swoich kompetencji bądź potencjału. Instrumentami i koncepcjami wspomagającymi integrację może być szeroko rozumiane partnerstwo oraz w szerszym stopniu korzystanie z outsourcingu, jak również z technik informatycznych, które obecnie stanowią jedno z podstawowych źródeł przewagi.

Nie ulega też wątpliwości, iż zmiany procesowe zachodzące w przedsiębiorstwie, czy szerzej omawiając – w łańcuchu dostaw, powinny prowadzić do tworzenia wartości dodanej, a tym samym do zwiększania pozycji konkurencyjnej. Reengineering

---

<sup>6</sup> W przypadku łańcucha dostaw można mówić o systemie wartości bądź sieci wartości. System wartości w przypadku przedsiębiorstwa tworzą łańcuchy wartości dostawców, przedsiębiorstwa, pośredników i klientów, sieć wartości zaś tworzy przedsiębiorstwo oraz jego komplementariusze. Sieć to zbiór środków i zasad umożliwiających podmiotom, które mają do nich dostęp, podejmowanie realizacji wspólnych projektów, por. P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 144.

<sup>7</sup> J. Długosz, *Konkurowanie logistyką i jakością*, [w:] *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2001, s. 56.

<sup>8</sup> Szerzej J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 60 i nast.

(BPR – *Bussines Proces Reengineering*) może polegać z punktu widzenia logistyki: na zwiększaniu możliwości integracji procesów, restrukturyzacji organizacyjnej, zwiększaniu i badaniu roli procesów wspomagających, badaniu potencjału zmian, budowie wspólnych celów, pozycjonowaniu i wzmacnianiu potencjału ludzkiego.

Innym czynnikiem wspomagającym tworzenie przewagi konkurencyjnej są kompetencje i potencjał łańcucha (bądź poszczególnych przedsiębiorstw w nim działających), wiążące się z całościowym podejściem do oferowanej wartości i korzyści. Niezmiernie ważne jest rozpoznanie zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa oraz określenie sposobu pozyskania tych, które są niezbędne z punktu widzenia łańcucha do zrealizowania i zaoferowania odpowiedniej wartości dodanej. Do cech charakterystycznych podstawowych kompetencji przedsiębiorstwa na tle konkurentów G. Hamel oraz C.X. Prahalad zaliczają<sup>9</sup>: wkład w tworzenie wartości dodanej, trudność w imitacji przez konkurentów, brak substytutów, możliwość ekspansji na nowe rynki i tworzenia nowych produktów. Nie ulega wątpliwości, iż podstawowe kompetencje wpływają na postrzeganie wartości dodanej przez klienta. Ich rozwój pozwala na określeniu możliwości łańcucha w dostarczaniu klientom zasadniczych, z ich punktu widzenia, korzyści. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: partnerstwo, efektywną obsługę klienta, zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi klienta, tworzenie zintegrowanych systemów komunikacji pomiędzy ogniwami, a przede wszystkim pomiędzy klientami, oraz świadczenie nowych, nowoczesnych usług. Elementami wspomagającymi mogą być kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM), zarządzanie relacjami z klientem (CRM).

Z punktu widzenia klienta tworzenie wartości dodanej może być widoczne i w pewien sposób namacalne przez świadczenie nowoczesnych usług logistycznych. Można do nich zaliczyć: usługi, które pojawiły się jako reakcja na rosnące wymagania klientów (czynności przejęte z organizacji chcących skupić się na działalności podstawowej oraz kompleksowa obsługa logistyczna), usługi, które pojawiły się dzięki teleinformatyzacji – e-logistyczne oraz zintegrowane pakiety usług logistycznych kreujące efekty synergiczne. Nie bez znaczenia są także nowe techniki organizatorskie świadczenia usług tradycyjnych, do których można zaliczyć: *cross docking*, pętle logistyczne w transporcie kolejowym, nowoczesne magazyny wysokiego składowania<sup>10</sup>. Dużą rolę odgrywają także czynniki jakościowe: czas realizacji zamówienia, punktualność dostawy, czas rozpatrywania reklamacji, kompletność dostawy. Biorąc pod uwagę nowe usługi, należy stwierdzić, że najważniejszą rolę odgrywają usługi e-logistyczne. Do nich można zaliczyć: usługi polegające

<sup>9</sup> G. Hamel, C.X. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 171-173.

<sup>10</sup> Por. J. Archutowska, E. Żbikowska, *Nowoczesne usługi TSL w Polsce (teoria i praktyka)*, Wirtualny leksykon logistyczny s. 2, [www.logistyka.edu.pl](http://www.logistyka.edu.pl), 10.03.2009.

na zapewnieniu kompatybilności różnych standardów wymiany danych, wirtualne usługi zawierania i realizacji transakcji/zamówień (e-fulfilment), usługi polegające na stworzeniu wirtualnego styku potencjalnych sprzedawców i nabywców oraz technicznej obsługi procesu zawierania transakcji, usługi polegające na wirtualnej obsłudze procesów logistycznych ASP (*Application Service Provider*)<sup>11</sup>. Ze względu na tworzenie elementów synergicznych ogromną rolę odgrywają operatorzy oraz integratorzy logistyczni (4PL).

#### 4. Podsumowanie

Wartość dodana jest jednym z elementów pozwalających na zdobywanie przewagi konkurencyjnej łańcucha dostaw. Może odbywać się to za pomocą nowoczesnych koncepcji zarządzania czy świadczenia nowoczesnych usług. Jednakże należy pamiętać, że najważniejszym ogniwem jest klient i opracowywanie oraz późniejsza ocena realizacji wartości dodanej musi spełniać jego wymagania, gdyż tylko wtedy działania prowadzą do sukcesu. Logistyka zna wiele metod zdobywania przewagi konkurencyjnej, ale najważniejsze jest, aby na wyjściu pojawiły się korzyści oczekiwane przez klientów<sup>12</sup>.

#### Literatura

- Archutowska J., Żbikowska E., *Nowoczesne usługi TSL w Polsce (teoria i praktyka)*, Wirtualny leksykon logistyczny, s. 2, [www.logistyka.edu.pl](http://www.logistyka.edu.pl), 10.03.2009.
- Bettman D., *Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 8.
- Blaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
- Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009.
- Długosz J., *Konkurowanie logistyką i jakością*, [w:] *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2001.
- Hamel G., Prahalad C.X., *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
- Krawczyk S., *Rola logistyki w tworzeniu wartości dodanej*, [w:] *Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, nr 4 (2007), rocznik 2007, s. 34, Polska Akademia Nauk Komitet Transportu, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków 2007.
- Wesołowski S., *Łańcuch tworzenia wartości dodanej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1997, nr 3.
- Witkowski J., *Zarządzanie Łańcuchami Dostaw*, PWE, Warszawa 2003.

<sup>11</sup> Tamże, s. 4.

<sup>12</sup> M. Ciesielski, *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009, s. 40.

---

**THEORETICAL ASPECT OF VALUE ADDED OF SUPPLY CHAIN****Summary**

Value-added is a factor which helps to conquer competitive superiority. Logistics processes and new methods of management can help to fulfill demanding requirement of clients. At the same time this factor can improve supply chain competitiveness. This chain takes part in creation of making commodity or services for a client.