

Beata Reformat

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: beata.reformat@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0002-4178-9541

Koncepcja łańcucha wartości a strategii przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym

Cytuj jako: Reformat, B. (2023). Koncepcja łańcucha wartości a strategii przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym. W: M. Sobocińska (red.), *Konsumenci i rynek – Badania marketingowe – Strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej* (s. 446–454). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Celem opracowania jest pokazanie, że rozwijający się coraz dynamiczniej obszar handlu detalicznego stwarza duże możliwości do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej za pomocą modelu biznesu opartego na kreowaniu wartości dla klienta firmy. Na tym tle następuje omówienie podstawowych elementów generujących wartość dla firmy i jej klientów, jako podstawy budowy strategii przewagi konkurencyjnej. Realizację tego celu przeprowadzono w oparciu o krytyczną analizę fachowej literatury przedmiotu, w tym czasopism specjalistycznych, wybranych zasobów Internetu oraz metodą obserwacji. Rozdział ma charakter poznawczy oraz informacyjny. Wskazuje na istotną rolę kreowania wartości dla klienta w kontekście budowy strategii przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym.

Słowa kluczowe: wartość dla klienta, przewaga konkurencyjna, handel detaliczny

1. Wprowadzenie

Rozwój handlu detalicznego w Polsce wskutek wielu procesów spowodowanych m.in. globalną pandemią podlega obecnie dynamicznym zmianom, czyniąc go jednocześnie ciekawym polem badawczym. W jego obrębie dostrzec można, że istotną rolę w przebiegu procesów rozwoju podmiotów sektora odgrywa dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jej osiągnięcie odbywa się na bazie rozwijają-

cych się modeli biznesu (Slávik i Bednár, 2014; Sławińska, 2016; Śmigielka i Bober, 2018), przyjmujących postać określonych strategii konkurencji.

Pożądaną cechą powyższych działań jest konkurencyjność firmy, osiągnięta poprzez zapewnienie ogółu wartości oferowanych klientom, bazujących na podstawowych zasobach oraz relacjach z partnerami, które służą tworzeniu tej wartości, zapewniając firmie zysk (Mruk i Stępień, 2013, s. 14–21; Rajewska i Kowalski, 2016). Z tego powodu na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że pojęcie strategii przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym oznacza sposób konkurowania przedsiębiorstwa handlowego, odzwierciedlający efekt wykorzystywania jego potencjału konkurencyjnego (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania¹.

2. Koncepcja „łańcucha wartości” z perspektywy przedsiębiorstw handlu detalicznego

Podstawę omawianej koncepcji stanowi kategoria naukowa określana w literaturze przedmiotu jako łańcuch wartości, który oznacza ciąg powiązanych ze sobą procesów i działań przedsiębiorstwa zmierzających do wytworzenia produktu lub usługi i umożliwiających wytworzenie wartości dodanej, a przez to wzrost zadowolenia klienta i budowę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Rojek, 2014, s. 813; Rokita, 2005, s. 196). Realizację wymienionych czynności w przypadku przedsiębiorstw handlu detalicznego warunkują ich konstytutywne cechy. Najważniejsze z nich zdaniem Borusiak (2008, s. 61) to:

- ▶ obsługa ostatecznych nabywców jako kluczowa kompetencja przedsiębiorstwa,
- ▶ świadczenie usług dwóm grupom podmiotów:
 - 1) dostawcom (producentom, hurtownikom),
 - 2) konsumentom,
- ▶ koncentracja działań marketingowych na konsumentach,
- ▶ relatywnie niska wartość jednorazowej transakcji przy jednocześnie dużej ich liczbie.

Przyjęta w opracowaniu logika postępowania zakłada, że podstawę implementacji koncepcji „łańcucha wartości” tworzą działania przedsiębiorstw o wymie-

¹ Należy zauważyć, iż pojęcie przewagi konkurencyjnej zostało rozpowszechnione na początku lat 80. XX w. i jest wciąż rozwijane i analizowane na gruncie zarządzania strategicznego, ekonomii i ich licznych subdyscyplin. Stąd też definiowanie go jest efektem stopniowego, długofalowego procesu wprowadzania (do sfery zarówno nauki, jak i praktyki gospodarczej) jego różnych interpretacji. Część z nich wzajemnie się uzupełnia lub jest ich kontynuacją, ale są też wśród nich koncepcje zupełnie różne.

nionych cechach, przyjmujące postać strategii, w których tworzenie wartości (dla klientów, dostawców i właścicieli) stanowi podstawę budowania przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym.

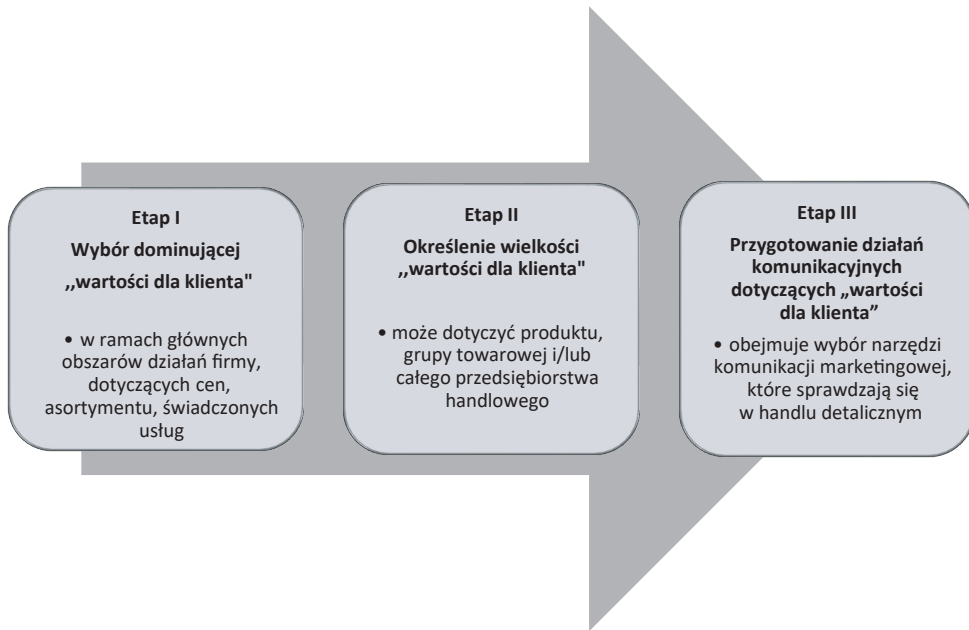
Mechanizm działania „łańcucha wartości” opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną poprzez dostarczenie nabywcom większej wartości, niż oferuje konkurencja, a jej trwałość zapewnia umiejętne kreowanie wartości dodanej dla klienta, z jednoczesnym kreowaniem wartości dla firmy (Porter, 2006, s. 47).

W literaturze przedmiotu „wartość dla klienta” definiowana jest najczęściej jako różnica pomiędzy tym, co klient otrzymuje, a kosztami, które musi ponieść, aby to otrzymać (Flint i in., 2002, s. 105–107; Mazurek-Łopacińska i Sobocińska, 2020, s. 222, 223; Mruk i Stępień, 2013, s. 14, 15; Szymura-Tyc, 2006, s. 91). Jednocześnie uzyskana wartość jest podstawą satysfakcji klienta w związku z nabyciem i użyciem zakupionego produktu, na co zwracają uwagę m.in. Kotler, Kartajaya i Setiawan (2010). Ostatnio zalicza się do tych kosztów również koszty utylizacji produktów.

Janeczek i Drzazga (2018, s. 10) zwracają uwagę na ważny aspekt tworzenia „wartości dla klienta” w handlu detalicznym, którym jest możliwość wkroczenia przedsiębiorstw detalicznych na drogę „wzrostu jakościowego”, a tym samym skuteczniejsze konkurowanie z przedsiębiorstwami stosującymi politykę niskich cen (prowadzoną m.in. przez sklepy dyskontowe). Istotną funkcję w tym procesie pełnią innowacje (Distanont i Khongmalai, 2020), które w handlu detalicznym stwarzają korzystne możliwości dokonania istotnych zmian, podjęcia nowej działalności, świadczenia nowych usług i pozyskiwania dzięki temu innowacyjnych nabywców (Kucharska, 2014; Reformat, 2015).

W ogólnym uproszczeniu proces tworzenia „wartości dla klienta” w handlu detalicznym sprowadzić można do trzech kluczowych etapów działań, co pokazano na rys. 1.

Wykorzystanie koncepcji „łańcucha wartości” w handlu detalicznym wymaga od przedsiębiorstw handlowych podejmowania decyzji przez pryzmat systemu działań, które rozpoczyna etap poszukiwań dominującej wartości. W jego obrębie następuje zidentyfikowanie obszarów działań firmy, które kreują „wartość dla klienta” oraz dokonanie ich analizy pod kątem budowania własnego łańcucha wartości. Ich strukturę tworzą zarówno działania podstawowe firmy (jak np. marketing, sprzedaż, serwis), jak i wspierające (np. zaopatrzenie, zarządzanie zasobami, infrastruktura firmy) oraz zależności zachodzące pomiędzy nimi. Kolejny etap na rys. 1 sprowadza się do ustalenia rozmiaru/skali „wartości dla klienta”, którą przedsiębiorstwo detaliczne uznaje za dominującą, czyli zapewniającą mu przewagę na tle konkurencji. Celem ostatniego z omawianych etapów jest przygotowanie i opracowanie działań komunikacyjnych, za pomocą których klienci firmy



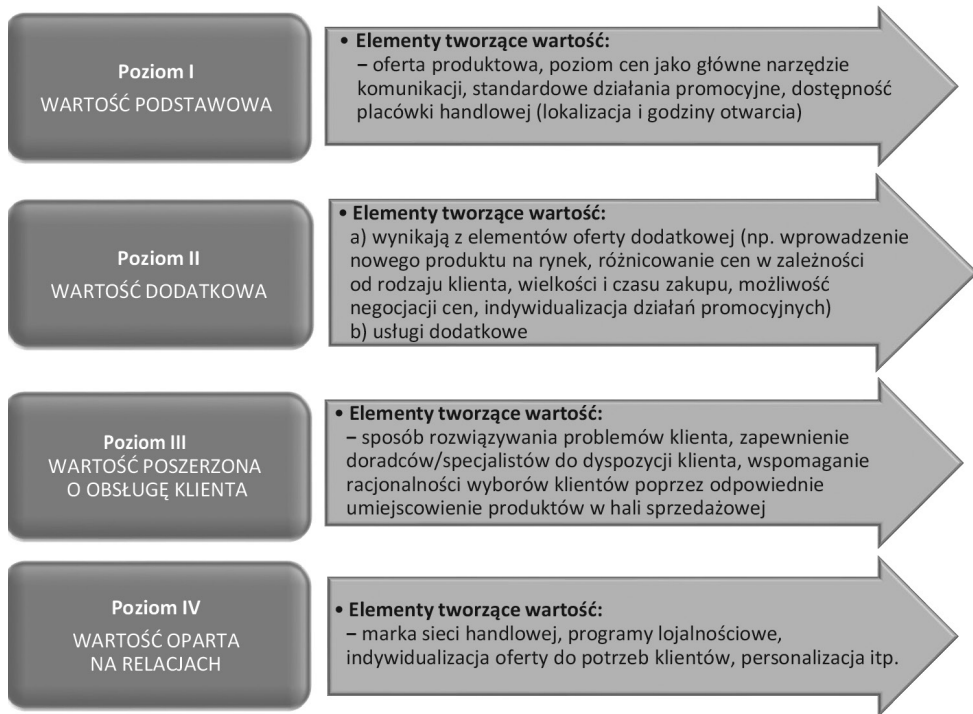
Rys. 1. Etapy tworzenia „wartości dla klienta” przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego

Źródło: opracowanie na podstawie (Janeczek i Drzazga, 2018, s. 106–108).

dowiedzą się o oferowanej im „wartości”. Procedury tego etapu sprowadzają się do wyboru właściwych form i narzędzi komunikacji marketingowej, które odpowiadają potrzebom firmy i jej odbiorców, a także możliwościom przedsiębiorstwa.

Podstawowe poziomy „wartości dla klienta” w handlu detalicznym wraz z przykładami elementów, które je tworzą, ukazano na rys. 2

Jak wynika z rys. 2, kategoria „wartości dla klienta” w handlu detalicznym stanowi szerokie, a tym samym złożone pojęcie, co sprawia, że możemy ją analizować przez pryzmat określonych poziomów. Pierwszy z nich tworzy „wartość podstawowa”, która wzbogacona o pewne unikatowe, rzadkie i trudne do imitacji elementy stanowi „wartość dodatkową”. Na kolejnym poziomie pojawia się jej rozwinięcie w postaci „wartości poszerzonej o obsługę klienta”, w ramach której oferowane są elementy podwyższające jakość usług sprzedażowych w handlu detalicznym. Najwyższy poziom w omawianej hierarchii stanowi „wartość oparta na relacjach”. Jej rozwój uzasadnia duże „usieciowienie” handlu detalicznego, które sprawia, że w jego obszarze tworzone są unikalne relacje, pozwalające przedsiębiorstwom handlu detalicznego, uczestnikom sieci czy grup zakupowych na korzystanie ze specyficznych zasobów, zdolności i kompetencji innych partnerów. Dostęp do wiedzy o nich stanowi istotną „wartość” w postaci trwałej przewagi konkurencyjnej.



Rys. 2. Poziomy „wartości dla klienta” w handlu detalicznym i ich przykładowe elementy

Źródło: opracowanie na podstawie (Bilińska-Reformat, 2016; Dobiegała-Korona, 2015).

3. Strategie przewagi konkurencyjnej na bazie „wartości dla klienta”

Zgodnie z założeniami koncepcji „łańcucha wartości” proces kształtowania „wartości dla klienta” przez podmioty handlu detalicznego zależy od różnych czynników. Dokonując ich ogólnej analizy, można wskazać czynniki o największym znaczeniu dla handlu detalicznego, a następnie w ich obszarze elementy decydujące o „wartości dla klienta” i tworzone na ich bazie strategie konkurencji – zob. tab. 1.

Wymienione w tab. 1 czynniki w istotny sposób wpływają na kształtowanie „wartości dla klienta” w handlu detalicznym, dlatego na ich bazie poszukuje się skutecznych strategii konkurencji, za pomocą których wartości te są dostarczane ostatecznym konsumentom, co czyni je narzędziem przewagi konkurencyjnej. Niezbędne jest przy tym myślenie menedżerów (interesariuszy przedsiębiorstwa) w perspektywie i kategoriach konsumenta, a nie wyłącznie w perspektywie firmy.

Tabela 1. Kluczowe czynniki wpływające na kształtowanie „wartości dla klienta” w handlu detalicznym i ich strategie konkurencji

Kluczowy czynnik	Elementy decydujące o „wartości dla klienta”	Stosowane przez handel detaliczny strategie konkurencji
Oczekiwania klienta	<ul style="list-style-type: none"> ▶ względem asortymentu (jego głębokości, szerokości, zróżnicowania jakości i marek produktów) ▶ względem wartości zakupu (oczekiwanej kwoty do zapłaty oraz oszczędności wynikających z uczestnictwa w różnych programach lojalnościowych i działaniach promocyjnych przedsiębiorstw handlowych) 	<p>Strategie produktowe typu „Najlepszy produkt”: osiągnięte na bazie silnie wyróżniających się od konkurencji produktów (oferę musi cechować nieustanne dostarczanie nabywcom innowacyjnych i wartościowych z ich punktu widzenia produktów)</p> <p>Strategie cenowe typu „Najlepsza cena”: osiągnięta na bazie niskich kosztów dzięki wysokiej efektywności działań operacyjnych (oferowane produkty muszą cechować dobrą jakość i szeroka dostępność)</p>
Komfort i wygoda dokonywania zakupów	<ul style="list-style-type: none"> ▶ łatwość dokonywania zakupu, płatności, przemieszczania się po sklepie i odnalezienia preferowanego produktu, atmosfera w sklepie (kolorystyka, muzyka, wystrój) ▶ dysponowanie niezbędną ilością informacji o produkcie, czasie otwarcia placówki handlowej, dostawie nowego produktu itp. 	<p>Strategie osiągnięte na bazie przywództwa dzięki indywidualnemu podejściu do klienta:</p> <p>realizowane dzięki budowaniu wysokiej jakości relacji oraz precyzyjnemu rozpoznaniu potrzeb klienta</p>
Poziom obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> ▶ postawa personelu handlowego wobec klienta, fachowe podejście do jego problemu, sposób prowadzenia dialogu i rozstrzygnięcia ewentualnych sporów lub reklamacji, ▶ dysponowanie niezbędną wiedzą w zakresie produktów (ich użytkowania, cech, właściwości, zastosowań itp.) 	
Wizerunek i reputacja placówki detalicznej	<ul style="list-style-type: none"> ▶ zależą od subiektywnej oceny klienta, ale również od opinii jego znajomych, rodziny, osób uznawanych za autorytety oraz oczekiwań względem placówki handlowej ▶ zależą też od poczucia bezpieczeństwa w procesie dokonywania zakupów (ochroną przez ryzykiem, stratą finansową), zapewnienia komfortu psychicznego i emocjonalnego z tym związanego 	
Sposób budowania lojalności klienta wobec placówki	zależą od wykorzystywanych przez klientów programów lojalnościowych i kart stałego klienta, uczestnictwa w klubach i grupach zakupowych itp.	Długofalowe strategie promocji: osiągnięte dzięki kreowaniu długofalowych postaw lojalnościowych konsumentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz i obserwacji badanego sektora.

Implementacja koncepcji „łańcucha wartości” umożliwia budowę przewagi konkurencyjnej poprzez odnawianie wartości oferowanych klientowi, w ramach poszczególnych ogniw analizowanego łańcucha (producenta, dostawcy, sieci handlowej itd.). Ich przykłady w handlu detalicznym zamieszczono w tab. 2.

Tabela 2. Przykłady działań dodających wartość oraz elementów generujących „wartość dla klientów” handlu detalicznego w zależności od uczestnika łańcucha wartości

Uczestnik łańcucha wartości	Działania dodające wartość	Elementy generujące wartość
Dostawca	<ul style="list-style-type: none"> ▶ wprowadzanie dalszych udoskonaleń produktów ▶ umiejętna obrona przed imitacjami 	model biznesowy firmy, który pozwala na systematyczne generowanie nowych produktów, trudny do imitacji, choć czasami udaje się konkurentom stworzyć produkt porównywalny lub bardziej interesujący dla niektórych nabywców
Producent	<ul style="list-style-type: none"> a) strategia „dywanowa” – budowanie w danym mieście rozległej sieci w punktach dogodnych dla maksymalnej liczby klientów b) inteligentne innowacje i/lub imitowanie innowacyjnych pomysłów konkurencji, które tworzą wyraźną wartość dla klienta c) kontrola praw własności poprzez patenty oraz silna ochrona własności intelektualnej d) redukcja kosztów poprzez zwiększanie skali i zakresu produkcji lub poprzez fuzje i przejęcia innych podmiotów e) budowanie barier wejścia (prawnych i pozaprawnych) 	<ul style="list-style-type: none"> a) lokalizacja i gęstość sieci b) regionalizacja, zakładająca zajęcie opłacalnych obszarów rynku, słabo lub w ogóle niezajętych przez konkurencję oraz korzyść w rozumieniu miejsca i czasu, oraz form innowacji, wpływająca na postrzeganie produktu przez klienta c), d) i e) działania związane z walką z imitacją i substytucją – gwarantują ochronę posiadanych przez firmę wartości
Sieć handlowa	<ul style="list-style-type: none"> a) elastyczne określanie wysokości marż na poszczególnych grupach asortymentowych i indywidualnych liniach produktowych poprzez regulowanie ich wielkości sprzedaży b) personalizowanie współpracy z dostawcami i odbiorcami c) budowanie aliansów, zrzeszeń, porozumień, czyli tworzenie kolejnych sieci d) programy lojalnościowe e) pozycjonowanie placówek sieci handlowej 	<ul style="list-style-type: none"> a) dobra lokalizacja oraz niezawodna logistyka b) i c) przejmowanie dostawców i odbiorców (budowa własnych sieci dystrybucji), poszerzanie sieci dostawców i odbiorców (brak uzależnienia od jednego dostawcy) d) dodatkowe korzyści (finansowe, społeczne i emocjonalne), wpływające na tworzenie obustronnych więzi zakupowych e) percepcja placówki handlowej, stworzenie w świadomości nabywcy specyficznego obrazu, odróżniającego firmę handlową od jej konkurentów

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione przykłady elementów i działań generujących „wartość dla klientów” handlu detalicznego pokazują ich zróżnicowanie w zależności od danego uczestnika „łańcucha wartości”. Każdy z nich stara się poszukiwać źródeł przewagi konkurencyjnej, która pozwala na pozyskanie oraz na zatrzymanie klientów, ale także na efektywne konkurowanie. Istotne jest przy tym zachowanie równowagi między wartością produktu postrzeganą przez klienta a zarządzaniem kosztami i posiadanym kapitałem.

4. Podsumowanie

Kończąc rozważania dotyczące koncepcji „łańcucha wartości” w aspekcie budowy przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym, należy podkreślić jej istotne znaczenie i duże możliwości implementacji. Podsumowując, należy dodać, iż poruszona tematyka stanowi jedynie punkt wyjścia do głębszej i szerszej dyskusji, zarówno w gronie praktyków/menedżerów, reprezentujących obszar handlu detalicznego, jak i w gronie naukowców/badaczy procesów, które w nim zachodzą. Ta aplikacyjna idea przyświeca niniejszemu tekstowi, stanowiąc jego ważną przesłankę pragmatyczną.

Literatura

- Bilińska-Reformat, K. (2016). The Role of Dynamic Marketing Capabilities in Creation of Competitive Advantage of Commercial Chains. *Handel Wewnętrzny*, 4(363), 16-24.
- Borusiak, B. (2008). *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Distanont, A. i Khongmalai, O. (2020). The Role of Innovation in Creating a Competitive Advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 1(41), 15–21. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>
- Dobiegała-Korona, B. (red.). (2015). *Budowa wartości klienta. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B. i Gardial, S. F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to Business Context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102–117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.102.18517>
- Janeczek, U. i Drzazga, M. (2018). CSR w tworzeniu wartości dla konsumentów w marketingu przedsiębiorstw handlowych. *Marketing i Rynek*, (11) (CD), 99–109.
- Kotler, P., Kartajaya, H. i Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0. Dobry produkt. Zadowolony klient. Spełniony człowiek*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Kucharska, B. (2014). *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Mazurek-Łopacińska, K. i Sobocińska, M. (2020). Zarządzanie wartością dla klienta w kontekście determinizmu technologicznego. W: L. Bohdanowicz i P. Dziurski (red.), *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia* (s. 221–232). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Mruk, H. i Stępień, B. (2013). *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.

- Porter, M. E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Helion.
- Rajewska, K. i Kowalski, P. (2016). Wartość dla klienta jako determinanta doskonalenia modeli biznesu przedsiębiorstw handlowych. W: M. Sławińska (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania* (cz. 2, s. 148–160). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Reformat, B. (2015). *Innowacje w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji handlu detalicznego*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Rojek, T. (2014). Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (803), 813–822.
- Slávik, Š. i Bednár, R. (2014). Analysis of Business Models. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 19–40. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.02>
- Sławińska, M. (2010). *Modele biznesu w handlu detalicznym*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Sławińska, M. (2016). Changes to Retail Business Models – Overview of the Determining Factors. *Zeszyty Naukowe SGGW: Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 15(64), 149–160. <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2016.15.64>
- Szymura-Tyc, M. (2006). *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Śmigielska, G. i Bober, T. (2018). E-commerce w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego żywnością – kontekst modeli biznesu. *Handel Wewnętrzny*, 6(2), 436–446.