

## Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Tomasz Rojek\*

**Streszczenie:** Łańcuch wartości, jako jedna z koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, znalazł szerokie i powszechne zastosowanie w praktyce gospodarczej od momentu jego popularyzacji, czyli od lat 80. XX wieku. Koncepcja łańcucha wartości implikuje postrzeganie przedsiębiorstwa jako całości wszystkich zadań i działań, które jednostka gospodarcza realizuje w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej. Należy je traktować jako układ funkcji tworzących wartość dodaną, mający duży wpływ na przewagę strategiczną i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

W artykule zaprezentowano ideę koncepcji łańcucha wartości, obszary jej oddziaływania, działania podstawowe i pomocnicze w ramach koncepcji, jak również jej wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** łańcuch wartości, zarządzanie przedsiębiorstwem, konkurencyjność przedsiębiorstwa

### Wprowadzenie

Idea łańcucha wartości (ang. *value chain*) została sformułowana w latach 80. ubiegłego wieku przez Michaela E. Portera i dzięki wysokim walorom aplikacyjnym szybko stała się jedną z wiodących koncepcji zarządzania strategicznego. Koncepcja ta ma swoje metodologiczne korzenie w sposobie podejścia do przedsiębiorstwa jako systemu. Opiera się na zasadzie, wedle której wszystkie przedsięwzięcia rynkowe są pewnymi powiązаныmi sekwencjami działań (Obłój, Trybuchowski 2009: 157).

Koncepcja łańcucha wartości zakłada, iż poszczególne czynności, składające się na procesy realizowane przez przedsiębiorstwo, powinny prowadzić do tworzenia wartości dodanej dla klientów, a poprzez to przyczyniać się do realizacji wartości dodanej na rzecz przedsiębiorstwa (Blaik, Matwiejczuk 2008: 45). W ogólnym ujęciu łańcuch wartości przedstawia proces „dodawania” wartości do produktu, rozpoczynający się od czynności związanych z zakupem przez przedsiębiorstwo surowców, materiałów, półfabrykatów itp., niezbędnych do procesu produkcyjnego. Następnie łańcuch wartości obejmuje produkcję, czynności logistyczne, marketingowe, a kończy się na świadczeniu usług dodatkowych na rzecz klientów. Tym samym niezbędne staje się wyróżnienie w ramach przedsiębiorstwa strategicznie istotnych „nośników” tworzenia wartości dodanej. Są nimi kolejne czynno-

---

\* dr Tomasz Rojek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: rojekt@uek.krakow.pl.

ści związane z tworzeniem i dostarczaniem wartości dla klienta oraz kreowaniem wartości całego podmiotu. Dlatego też koncepcja łańcucha wartości wpisała się zarówno w nurt zarządzania strategicznego, poprzez swoje odniesienie do budowy przewagi strategicznej i konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak również stała się jednym z narzędzi zarządzania wartością przedsiębiorstwa, czynnie uczestnicząc w tym procesie.

## 1. Atrybuty łańcucha wartości

Łańcuch wartości jest obecnie pojęciem powszechnie definiowanym w literaturze krajowej i zagranicznej. Zestawienie wybranych definicji tego pojęcia zostało przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1**

Łańcuch wartości w świetle literatury przedmiotu

Autor	Definicja
K. Oblój (Oblój 2007: 361–362)	Sztuka wykorzystania systemu działań (łańcucha wartości) jako strategicznej diagnozy polega na zlokalizowaniu w ramach organizacji tych działań, które w największym stopniu przyczyniają się do powstawania konkurencyjnej przewagi firmy i w efekcie do tworzenia zysku.
M.E. Porter (Porter 2006: 58–64)	Łańcuch wartości to ściśle określony strumień różnego typu działań, które są podejmowane przez przedsiębiorstwa, tworzące w różny sposób wspólny system wartości. Łańcuch ten opisuje różne procesy zmierzające do maksymalnego powiększenia przez dane przedsiębiorstwo wartości własnych wyrobów. Inaczej, łańcuch wartości to sekwencyjne przedstawienie elementarnych zbiorów funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie (od R&D, przez produkcję, po sprzedaż i serwis gwarancyjny). Każde ogniwo łańcucha generuje dodatkową wartość. Celem jest stworzenie wartości dla nabywcy przy założeniu, że wartość ma przewyższyć poniesione koszty.
J. Rokita (Rokita 2005: 196)	Łańcuch wartości to ciąg powiązanych ze sobą działań realizowanych w ramach procesu wytwarzania finalnego produktu lub usługi, umożliwiających uzyskiwanie wartości dodanej.
A. Stabryła (Stabryła 2000: 165–166)	Pojęcie łańcucha wartości oznacza ciąg powiązanych ze sobą (szeregowo lub równoległe) faz procesu zarządzania i procesów wykonawczych, odniesionych do określonego sektora działalności firmy. Jest to więc sekwencja funkcji danego systemu, np. przedsiębiorstwa lub szerszego układu kooperacyjnego mającego rozwinięte relacje zewnętrzne.
E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk i H. Witczak (Urbanowska-Sojkin i in. 2007: 211)	Łańcuch wartości jest sekwencją funkcji gospodarczych przedsiębiorstwa, których realizacja powoduje powstanie szeroko rozumianej wartości użytkowej produktu, a w proces tworzenia wartości są włączane zasoby przedsiębiorstwa w kolejności i strukturze wynikającej z technologii.

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja łańcucha wartości implikuje postrzeganie przedsiębiorstwa jako całości wszystkich zadań i działań, jakie jednostka gospodarcza realizuje w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. W świetle tej teorii przedsiębiorstwo jest zbiorem pewnych ope-

racji i przedsięwzięć związanych z tworzeniem projektów, procesem produkcji, działaniami marketingowymi, dostawami oraz serwisem (Porter 2006: 61, 64).

Tworzony w każdej organizacji łańcuch wartości ma zatem charakter unikatowy i obejmuje trzy grupy kluczowych procesów (*Wycena i zarządzanie wartością firmy* 2008: 109):

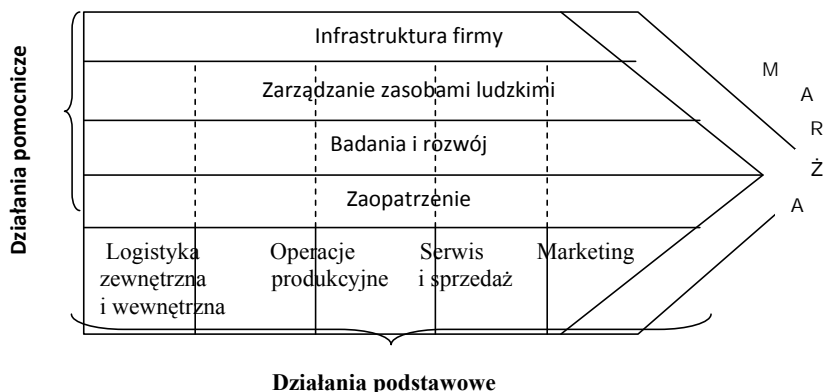
- procesy innowacji, które koncentrują się na badaniach rynku, identyfikacji potrzeb klientów, projektowaniu ofert produktowych i ich skutecznym wprowadzaniu na rynek,
- procesy operacyjne, związane z wytwarzaniem i dostarczaniem produktów do klientów oraz ze świadczeniem usług; powtarzalność tych procesów przesądza o istnieniu większych możliwości osiągnięcia dobrych wyników w tym obszarze,
- procesy posprzedażowe, dotyczące takich działań, jak usługi gwarancyjne, obsługa zwrotów i reklamacji, obsługa płatności oraz windykacja.

Łańcuch wartości przedsiębiorstwa powinien przede wszystkim umożliwić wytworzenie i dostarczenie wartości oczekiwanych przez klientów. W tworzeniu wartości niezbędne jest przyjęcie zasady nadrzędności ich interesów, a preferencje i oczekiwania powinny stanowić kluczowe kryterium zarządzania. Wymaga to precyzyjnego zidentyfikowania czynności warunkujących dostarczenie podstawowych użyteczności, na rzecz klientów. Na przedsiębiorstwo nakłada to tym samym konieczność zdefiniowania unikalnej w stosunku do konkurentów „propozycji wartości”, która docelowo jest oferowana klientom, by rozwiązać ich problemy. Opracowanie przez przedsiębiorstwo propozycji wartości powinno uwzględniać przy tym nie tylko preferencje i oczekiwania klientów, lecz również możliwości przedsiębiorstwa, wynikające z posiadanych przez nie zasobów i umiejętności. Są one bowiem niezbędne dla rozwoju oferty rynkowej przedsiębiorstwa, obejmującej adekwatną do oczekiwań klientów kompozycję świadczeń logistycznych przedkładaną na rynku (Matwiejczuk 2010).

Łańcuch wartości stanowi propozycję modelu przedsiębiorstwa jako systemu, obrazującą całkowitą jego wartość. Elementarnymi jednostkami tego systemu są działania oraz marża, definiowana jako nadwyżka przychodów nad kosztami działań niezbędnych do ich osiągnięcia (Czakoń 2004: 13). Podstawową ideą modelu jest więc wyodrębnienie tych form działalności przedsiębiorstwa, które kreują czystą wartość dla klienta. W celu pełnej oceny wartości wytwarzanej przez przedsiębiorstwo, stanowiącej źródło przewagi konkurencyjnej, dokonuje się analizy wartości wytwarzanej przez poszczególne działy przedsiębiorstwa wyodrębnione w modelu (*Łańcuch tworzenia wartości dodanej...* 2007: 54). Model ten został zaprezentowany na rysunku 1.

Udział działań podstawowych i pomocniczych nie jest jednakowy w procesie tworzenia wartości dla nabywcy. Z uwagi na to wyodrębnia się trzy grupy działań wewnątrz każdego z dziewięciu typów czynności. Pierwszą grupę stanowią działania bezpośrednio tworzące wartość dla klienta (np. montaż, sprzedaż, projektowanie produktów itp.). Kolejną grupą są działania, które kreują wartość w sposób pośredni i umożliwiają ciągłą realizację działań bezpośrednich (np. utrzymanie ruchu, administracja, planowanie produkcji itp.). Do trzeciej

i ostatniej grupy należą czynności związane z zapewnieniem jakości pozostałych działań (obejmujące monitoring, inspekcję, testowanie, kontrolę itp.) (Porter 2006: 72–73).



**Rysunek 1.** Model łańcucha wartości

Źródło: Porter (2006: 65).

Warto zaznaczyć, iż przedstawiony podział działań nie ma charakteru uniwersalnego, gdyż zależy od specyfiki działalności danej organizacji oraz warunków jej funkcjonowania. Wynika z tego, iż dekompozycja i klasyfikacja działań powinna brać pod uwagę indywidualne cechy jednostki gospodarczej i każdorazowo proces ten przebiega według innych zasad. Z uwagi na fakt, że realizowane działania determinują sukces przedsiębiorstwa, ich optymalne zlokalizowanie w ramach organizacji powinno prowadzić do powstawania przewagi konkurencyjnej jednostki i w rezultacie – do generowania zysku (Obłój 2007: 363). Z tego punktu widzenia istotnym krokiem jest identyfikacja powiązań zachodzących pomiędzy wyżej wymienionymi działaniami. Powiązania te przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na dwa sposoby, a mianowicie dzięki optymalizacji i koordynacji. Poprzez optymalizację rozumie się poszukiwanie możliwie najlepszych sposobów wykonywania działań w przyjętych warunkach, z kolei koordynacja powinna uwzględniać obniżenie kosztów bądź przyczyniać się do zróżnicowania oferty. Koordynację można rozpatrywać w obszarze wewnętrznym (tzw. koordynacja międzyfunkcyjna, która jest ukierunkowana na relacje między działaniami przedsiębiorstwa) oraz zewnętrznym (tzw. koordynacja pionowa, ukierunkowana na relacje pomiędzy działaniami jednostki gospodarczej a jej dostawcami i odbiorcami) (Czakon 2004: 24).

Przekładając powyższe rozważania na praktykę gospodarczą, łańcuch wartości można rozpatrywać w szerokim kontekście, co pozwala uwzględnić jego trzy poziomy (Nita 2008: 78): poziom ścieżki ekonomicznej sektora, poziom łańcucha wartości przedsiębiorstwa w przekroju procesów oraz poziom działań.

Ścieżkę ekonomiczną można określić jako zespół podmiotów gospodarczych, kooperujących ze sobą w różnym zakresie i które są dla siebie dostawcami, odbiorcami i dystrybutorami. Każdy z uczestników tej ścieżki ma wpływ na kształtowanie się łańcucha wartości innych przedsiębiorstw sektora. Należy przy tym mieć również na uwadze, że wybrane jednostki gospodarcze mogą obejmować więcej niż jedno ogniwo ścieżki ekonomicznej.

W odróżnieniu od pierwszego poziomu, kolejny poziom łańcucha wartości koncentruje się na poszczególnych przedsiębiorstwach, będących zbiorem różnorodnych procesów. Procesy te można rozumieć jako sekwencję działań, jakie są realizowane w celu uzyskania określonego efektu. Głównym zadaniem na tym poziomie jest zapewnienie takiej koordynacji podstawowych i pomocniczych działań wewnątrz łańcucha wartości, która umożliwi wygenerowanie dodatkowej wartości.

Następny i zarazem ostatni poziom powstaje w wyniku dezagregacji procesów na skoordynowane oraz wzajemnie powiązane zależnościami przyczynowo-skutkowymi działania. W sytuacji, gdy dane przedsiębiorstwo nie posiada niezbędnych zasobów do realizacji wszystkich działań na wysokim poziomie, to powinno ono skoncentrować się na tych aktywnościach, które dostarczają klientowi największą wartość.

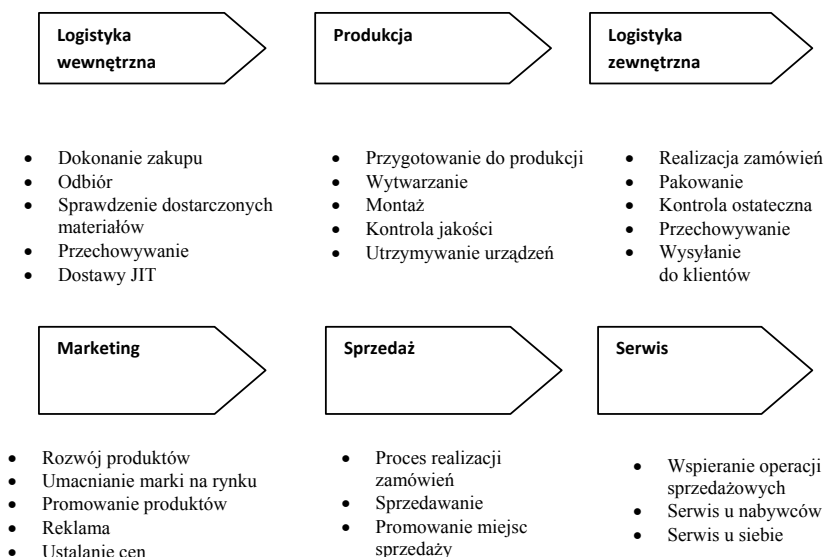
## 2. Działania podejmowane w ramach łańcucha wartości

Podstawowe czynności przedsiębiorstwa, które są powiązane z wartością dodaną, zaliczają się do pięciu kategorii. Są to czynności, które wiążą się z zaopatrzeniem w surowce i materiały, fizycznym wytworzeniem wyrobu, jego marketingiem, dystrybucją do nabywców, obsługą, serwisem posprzedażowym. Każda czynność podstawowa pochłania nakłady, zasoby ludzkie oraz technologie. W każdym z tych działań przedsiębiorstwo także wykonuje pewną liczbę oddzielnych czynności, które są uzależnione od konkretnego rodzaju działalności przedsiębiorstwa (Porter 2001: 93–97).

Łańcuch wartości należy traktować jako układ funkcji tworzących wartość dodaną. Działania podstawowe są związane przede wszystkim z fizycznym przetwarzaniem surowców, materiałów i półfabrykatów oraz dostarczaniem klientom wytworzonych produktów, a więc jest to całe przejście od pozyskania surowców i materiałów aż do dostarczenia produktu finalnego klientowi. Należą do nich (rys. 2) (Penc-Pietrzak 2010: 213–223):

- logistyka wewnętrzna – planowanie transportu od dostawców, przyjmowanie, magazynowanie i rozdzielanie surowców, materiałów i komponentów, kontrola zapasów, przygotowywanie zwrotów;
- produkcja – przetwarzanie surowców i półfabrykatów, w tym obróbka maszynowa, montaż, testowanie i pakowanie produktów oraz konserwacja maszyn i urządzeń;
- logistyka zewnętrzna – przechowywanie i dystrybuowanie wyrobów oraz świadczenie usług, przyjmowanie i realizacja zamówień, planowanie dostaw;

- marketing i sprzedaż – określanie asortymentu, ustalanie cen, wybór kanałów dystrybucji, różne formy promocji, sprzedaż, rozliczanie faktur;
- usługi posprzedażowe – instalacja, naprawa, zaopatrzenie w części zamienne, szkolenia.



**Rysunek 2.** Podstawowe działania w łańcuchu wartości

Źródło: Rokita (2005): 205.

Działania pomocnicze w ramach koncepcji łańcucha wartości dotyczą głównie przetwarzania informacji, która towarzyszy podstawowej aktywności. Można zatem uznać realizację działań pomocniczych jako szeroko pojęty proces zarządzania, który ma zapewniać sprawność i skuteczność działań podstawowych oraz efektywność organizacji jako całości (Oblój 2007: 363). Działania pomocnicze nie biorą bezpośredniego udziału w tworzeniu wartości, natomiast spełniają funkcję zabezpieczającą dla przebiegu działań podstawowych (Rokita 2005: 197). W skład działań pomocniczych w łańcuchu wartości wchodzi:

- zaopatrzenie,
- rozwój technologii,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- infrastruktura przedsiębiorstwa.

### 3. Zarządzanie łańcuchem wartości

Z uwagi na fakt, iż łańcuch wartości jest propozycją modelu przedsiębiorstwa traktowanego jako system, zatem podlega on również procesowi zarządzania, który powinien z założeń

nia dążyć do wzrostu efektywności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wzrost efektywności łańcucha wartości polega z kolei na osiągnięciu w czasie korzystniejszych wyników ekonomicznych oraz skutecznej koordynacji wszystkich działań podejmowanych w zakresie łańcucha. Koordynację osiąga się w wyniku stosowania powszechnie obowiązujących zwyczajowych zasad (rutyn) oraz sformalizowanych procedur organizacyjnych. Jerzy Rokita (Rokita 2005: 197–202) zwraca uwagę, iż na wzrost efektywności łańcucha wartości wpływają następujące czynniki:

- korzyści skali,
- efekt krzywej doświadczenia,
- koszty pozyskiwania kluczowych zasobów,
- powiązania z innymi działaniami w łańcuchu wartości,
- dzielenie się okazjami,
- korzyści z integracji lub *outsourcingu*,
- korzyści z „bycia pierwszym” (ang. *timing*),
- wysoki udział kosztów stałych w kosztach całkowitych,
- strategiczne wybory i decyzje operacyjne.

W celu poprawy efektywności oraz kreowania łańcucha wartości, prowadzona jest jego analiza. Zarówno w teorii, jak i praktyce metodyka analizy łańcucha wartości nie jest jednoznacznie określona. Niektórzy autorzy wyrażają pogląd, że tego typu analizę można potraktować jako analizę układu kooperacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami, dzięki której możliwe jest zbadanie realizowanych w przedsiębiorstwie działań. Uzupełnia się ją o analizę kosztów i strat, które powstają na poziomie wszystkich faz procesu wytwórczego, oraz zaproponowanie działań korygujących, składających się na strategię przewagi konkurencyjnej (Stabryła 2000: 168). Inne podejście do omawianej kwestii polega na wyróżnieniu następujących etapów analizy (Gołębiowski 2001: 211):

1. Identyfikacja istotnych działań podstawowych i pomocniczych oraz sformułowanie rodzaju i źródeł przewagi konkurencyjnej w tych działaniach –której istotą jest określenie zasobów i umiejętności determinujących uzyskanie przewagi konkurencyjnej w zakresie kosztów bądź zróżnicowania oferty. Dokonując podziału (dezagregacji) podstawowych i pomocniczych funkcji na poszczególne grupy działań lub działania należy pamiętać o zdolności do wyodrębniania czynników przyczyniających się do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz wpływu zasobów i umiejętności na kreowanie wartości dodanej. Jeżeli przedsiębiorstwo prowadzi zdywersyfikowaną działalność, to identyfikacja i analiza łańcucha wartości musi być wykonana odrębnie dla każdej grupy produktowej bądź rynku.
2. Ocena pozycji konkurencyjnej w każdym obszarze aktywności jednostki gospodarczej, która opiera się na określeniu silnych i słabych stron funkcjonowania danego przedsiębiorstwa na tle konkurentów. Powinny wynikać z niej wnioski wyznaczające kierunki i sposoby poprawy sprawności funkcjonowania w ramach łańcucha wartości. Z uwagi na różne źródła przewagi konkurencyjnej (przewaga kosztowa i różnicowanie

oferty) w procesie analizy organizacji jako systemu działań wykorzystywane są różne techniki, jednakże w większości przypadków zauważa się dominujące znaczenie tylko jednej z nich.

### 3. Wyciąganie wniosków odnośnie kierunków i sposobów ulepszenia systemu działań przedsiębiorstwa.

Analiza łańcucha wartości znajduje zastosowanie w procedurach diagnostycznych przedsiębiorstw z uwagi na fakt, iż (Urbanowska-Sojkin i in. 2007: 213–214):

- przedsiębiorstwa, angażując zasoby, tworzą wartość użytkową dla klientów, której pozytywna ocena stanowi podstawę do generowania przychodów i nadwyżek,
- wartość użytkowa dla klientów powstaje w procesie, w którym przedsiębiorstwo wykorzystuje kluczowe umiejętności pozwalające na tworzenie największej wartości dodanej.

Podsumowując, analiza łańcucha wartości pozwala organizacjom i ich kadrom zarządzającym dokonać oceny w zakresie (Urbanowska-Sojkin i in. 2007: 214):

- procesów składających się na tworzenie wartości w przedsiębiorstwie,
- stopnia poszczególnych procesów w obszarze powstawania wartości,
- procesów, które angażują zasoby, natomiast nie przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, a ich poprawna realizacja będzie przyczyną wzrostu wartości i efektywności łańcucha.

Wykorzystanie analizy łańcucha wartości daje możliwość dokonania podziału działalności całej jednostki gospodarczej na funkcje i czynności zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu konkurencyjnym. Przeprowadzana dekompozycja może mieć różny stopień szczegółowości, co pozwala na rozpoznanie roli poszczególnych działań w zwiększaniu wartości dla klientów.

## **Uwagi końcowe**

Współczesne zarządzanie strategiczne traktuje uzyskanie przewagi konkurencyjnej jako wyzwanie dla każdego przedsiębiorstwa, działającego w obecnym burzliwym otoczeniu, gdyż powiązane jest z charakterem wszystkich funkcji pełnionych w jednostce gospodarczej. Skuteczna realizacja poszczególnych zadań zapewnia ciągły rozwój przedsiębiorstwa i wzrost jego wartości. Istotną kwestią staje się więc wskazanie źródeł przewagi konkurencyjnej poprzez zastosowanie systematycznej analizy wszelkich działań wykonywanych w ramach danego przedsiębiorstwa oraz identyfikacja związków, jakie zachodzą pomiędzy poszczególnymi procesami. Jednym z najbardziej efektywnych narzędzi takiej analizy jest koncepcja łańcucha wartości, która opiera się na wydzieleniu przy pomocy analizy funkcjonowania całości przedsiębiorstwa zadań strategicznych, pozwalając na zrozumienie zasad kształtowania się kosztów oraz skonkretyzowanie obecnych i potencjalnych źródeł przewagi. Uzyskanie przez daną jednostkę gospodarczą przewagi konkurencyjnej jest uwa-



runkowane realizacją jednego z kluczowych zadań lepiej lub po niższych kosztach niż jej konkurenci (Porter 2006: 61).

Koncepcja łańcucha wartości nawiązuje do koncepcji ścieżki ekonomicznej, pozwalającej śledzić produkt od źródeł surowcowych przez wszystkie ogniwa gospodarcze, aż do ostatecznego użytkownika. Każde przedsiębiorstwo jest ogniwem szerszego łańcucha wartości, ale samo też tworzy wewnętrzny łańcuch. Posługując się modelem łańcucha wartości, można w uproszczony sposób przedstawić przedsiębiorstwo jako sekwencję działań, następujące po sobie przekształcania surowców, materiałów, zakupionych technologii, usług w produkty finalne, zwane funkcjami podstawowymi. Funkcje te nie mogą być dobrze wykonywane bez istnienia działań zarządczych i doradczych określanych funkcjami pomocniczymi. Zintegrowane działanie podstawowych i pomocniczych funkcji oraz ich powiązanie z łańcuchami wartości dostawców i nabywców pozwala na osiągnięcie zysku i rozwój przedsiębiorstwa.

Zarządzanie łańcuchem wartości nie jest zatem aktem jednorazowym, ale procesem doskonalenia modelu biznesu zmierzającym do zwiększenia wartości dla użytkownika finalnego, przy jednoczesnym przechwytywaniu finansowych pożytków z tego tytułu w możliwie największym stopniu.

## Literatura

- Blaik P., Matwiejczuk R. (2008), *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Czakon W. (2004), *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, AE w Katowicach, Katowice.
- Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa* (2007), red. B. Woźniak-Sobczak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice.
- Matwiejczuk R. (2010), *Przesłanki tworzenia wartości w łańcuchu wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Nita B. (2008), *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Oblój K., Trybuchowski M. (2009), *Zarządzanie strategiczne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Wycena i zarządzanie wartością firmy* (2008), red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa.

## THE VALUE CHAIN CONCEPT IN ENTERPRISE MANAGEMENT

**Abstract:** A value chain as one of enterprise management concepts has found broad and common application in the economic practice since the moment of its popularization, namely since 1980s. The value chain concept implies perceiving an enterprise as the entirety of all tasks and actions an economic entity implements within

the scope of the conducted business activity. They should be treated as a system of functions creating added value, having a great influence on the strategic advantage and competitiveness of an enterprise.

The article presents the idea of the value chain concept, the areas of its influence, basic and auxiliary actions within the concept, as well as its impact on the effectiveness of the enterprise functioning.

**Keywords:** Value Chain, Enterprise Management, Competitiveness of an Enterprise

## Cytowanie

Rojek T. (2014), *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 813–822; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).