

Paweł Filipowicz

Łańcuch wartości M.E. Portera a przedsiębiorstwo sieciowe

Cel wykładu

Przedstawienie modelu
łańcucha wartości M.E. Portera
w aspekcie podstawy koncepcji
sieciowego modelu
przedsiębiorstwa

Nawiązanie do ...

- kryzys klasycznych struktur organizacyjnych (lata 80'),
- odwrót od dywersyfikacji,
- rozpowszechnienie strategii dyferencjacji,
- rosnąca ilość „dot.com'ów”,
- racjonalizacja pojęcia organizacji sieciowej i wirtualnej.

1. Wewnętrzny łańcuch wartości M.E. Portera

1. Geneza - alternatywny model przedsiębiorstwa
2. Cel przedsiębiorstwa - tworzenie wartości dla klienta
3. Procesy i orientacja na klienta

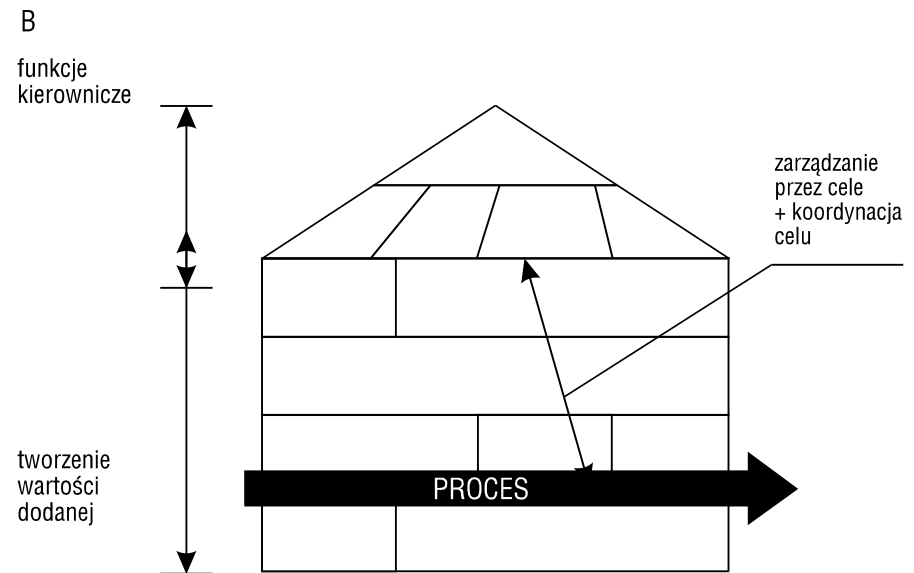
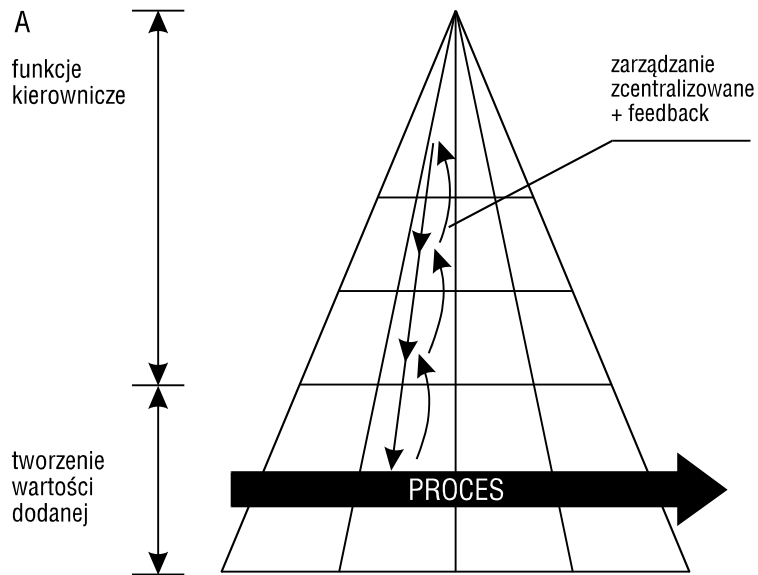
1. Geneza - alternatywny model przedsiębiorstwa

1.1. Kierunek zmian organizacyjnych

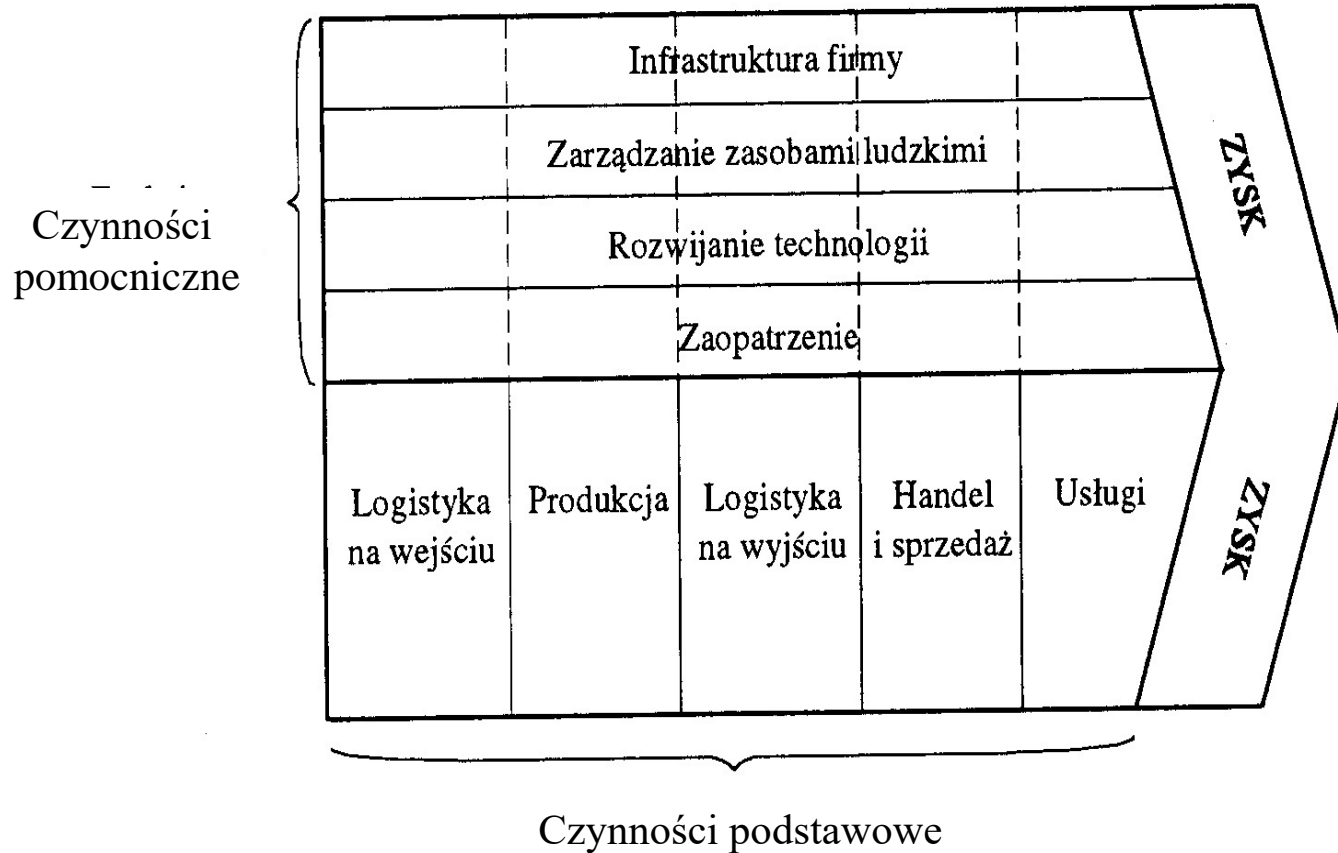
1.2. Model M.E. Portera - organizacja jako łańcuch wartości

1.3. Koncepcja zewnętrznego łańcucha wartości

Kierunek zmian organizacyjnych



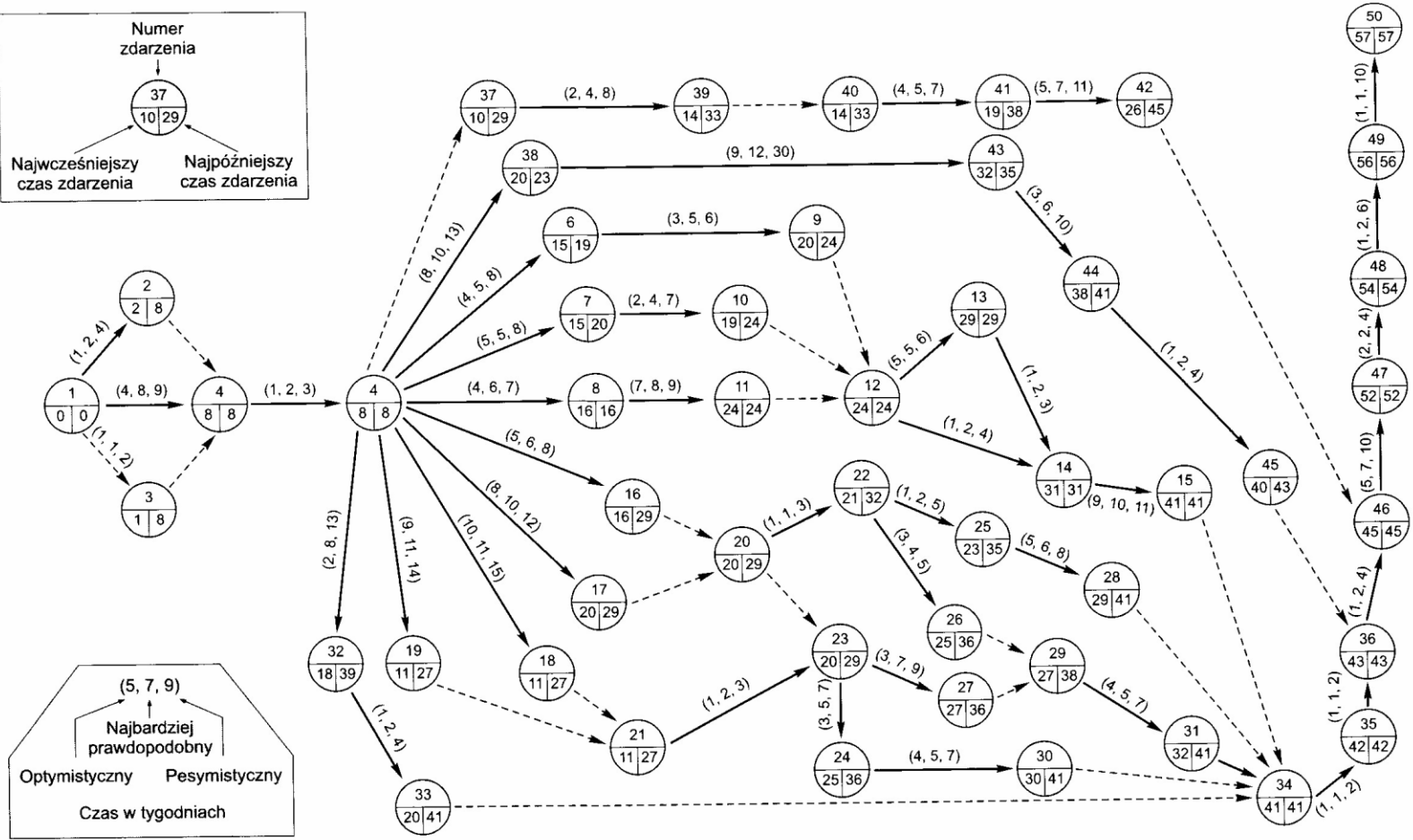
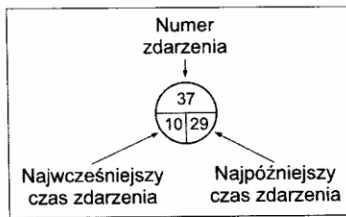
Model M.E. Portera. Organizacja jako łańcuch wartości



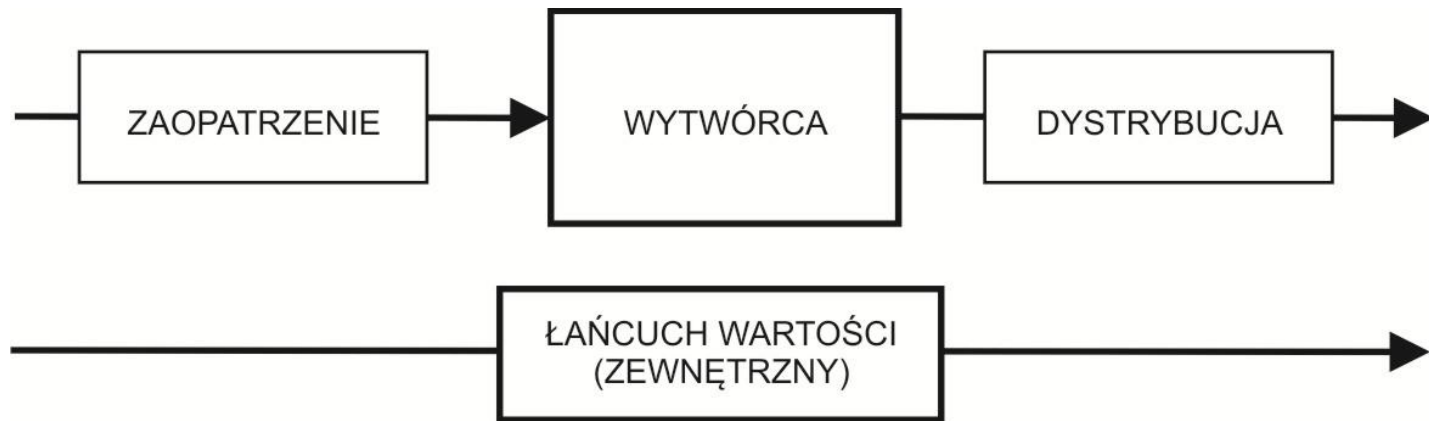
Źródło: M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.

Łańcuch a sieć czynności

Wykres siatki Scantel

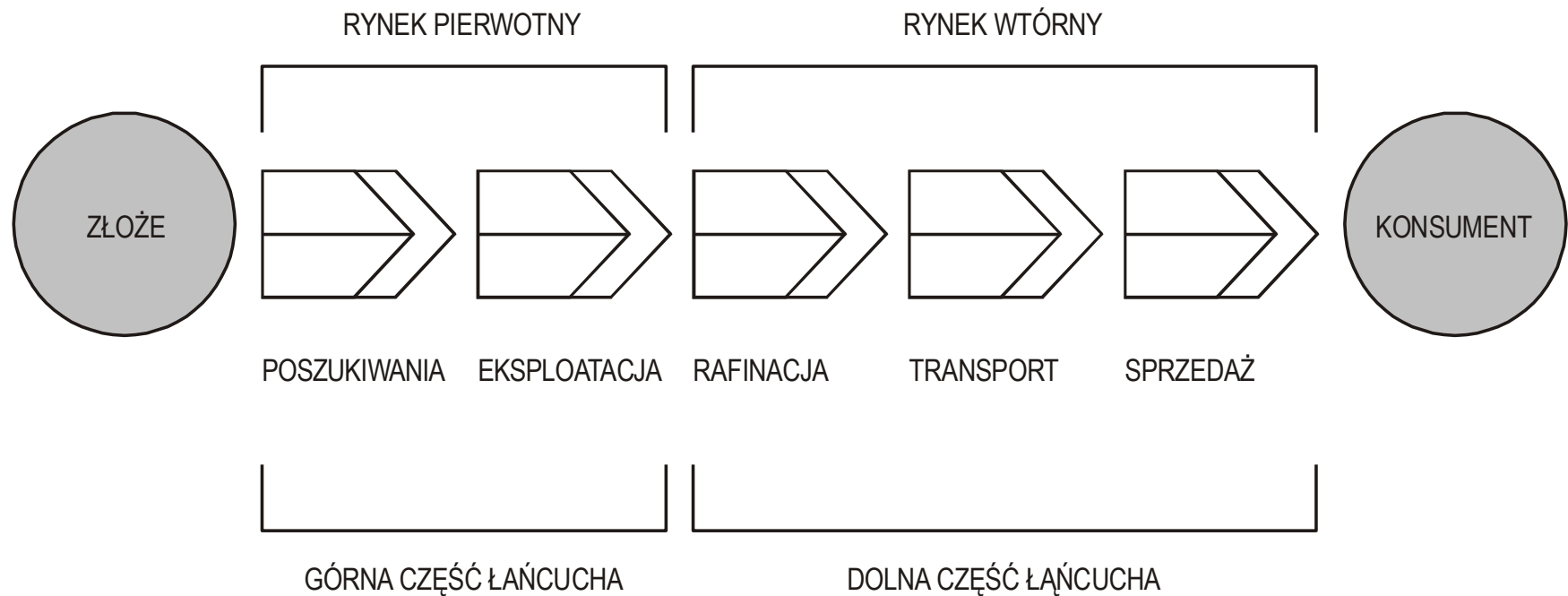


Koncepcja zewnętrznego łańcucha wartości

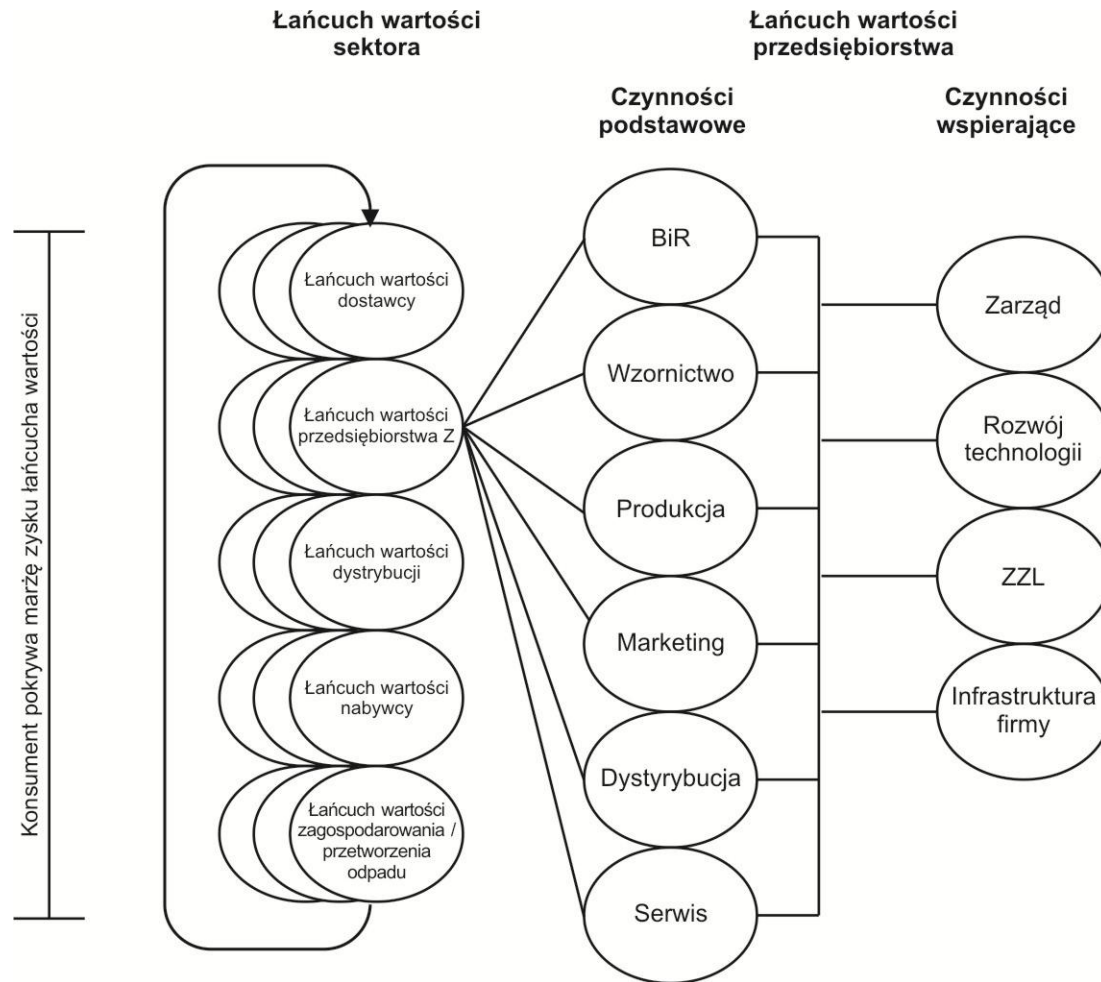


Koncepcja łańcucha wartości

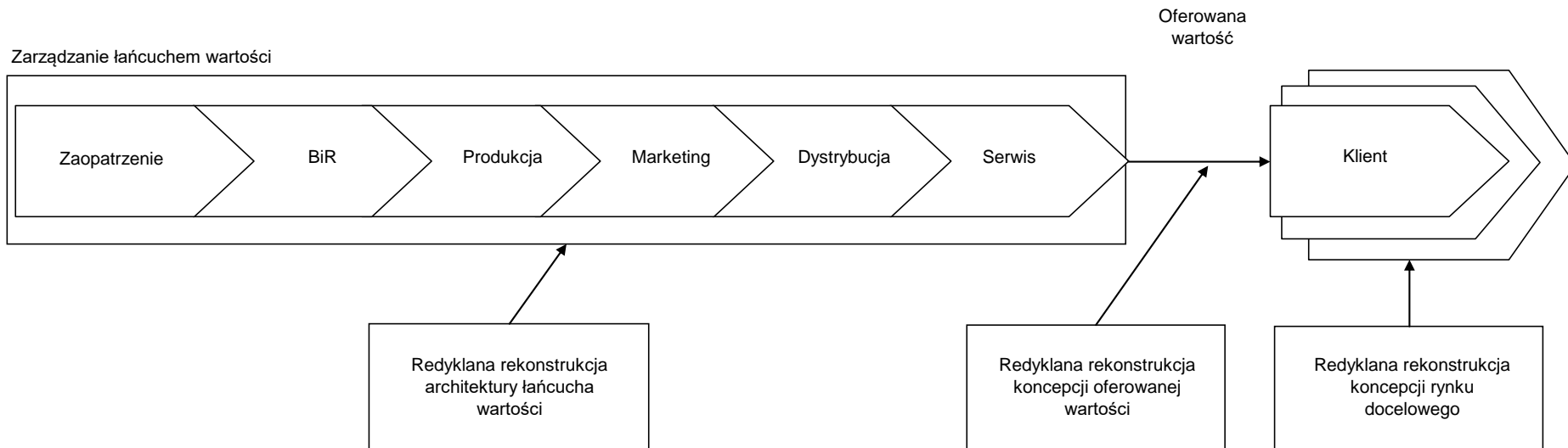
Łańcuch wartości w sektorze naftowym (przykład)



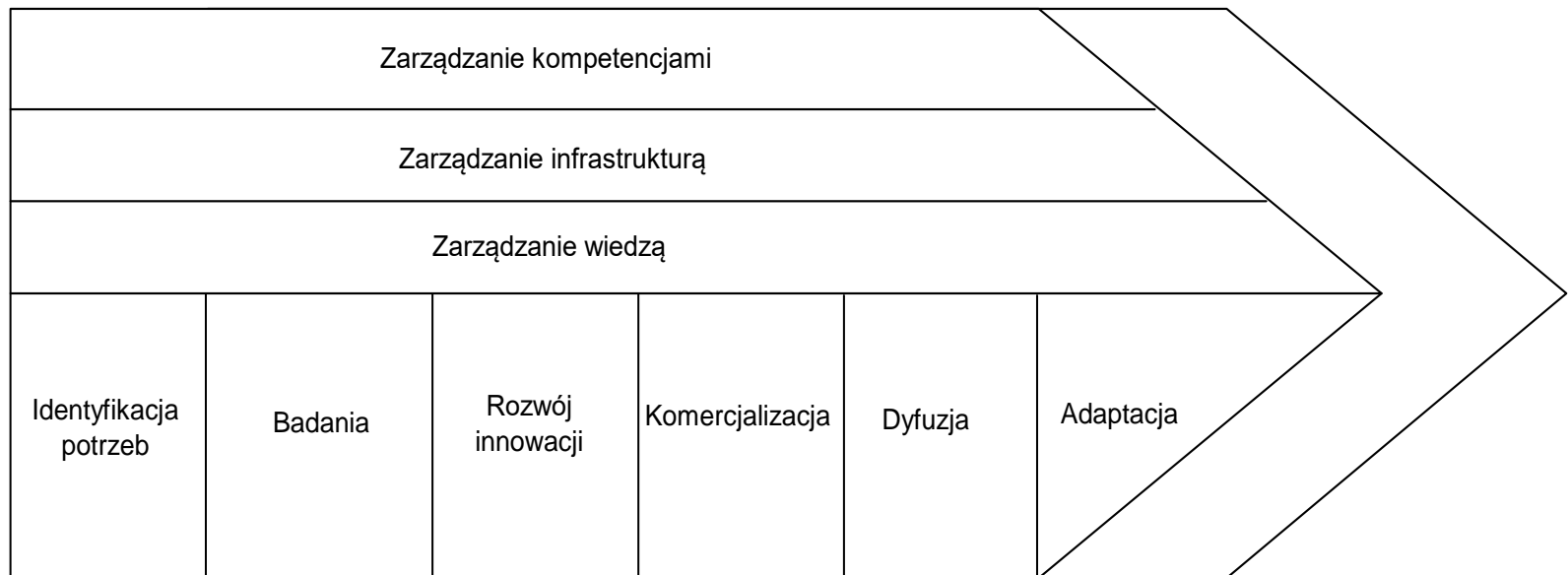
Łańcuch wartości wewnętrzny i zewnętrzny



Czynniki kształtujące naturę systemu zarządzania ukierunkowanego na zmianę zasad konkutowania



Model łańcucha wartości innowacji



2. Cel przedsiębiorstwa - tworzenie wartości dla klienta

2.1. Wartość dodana –perspektywa klienta

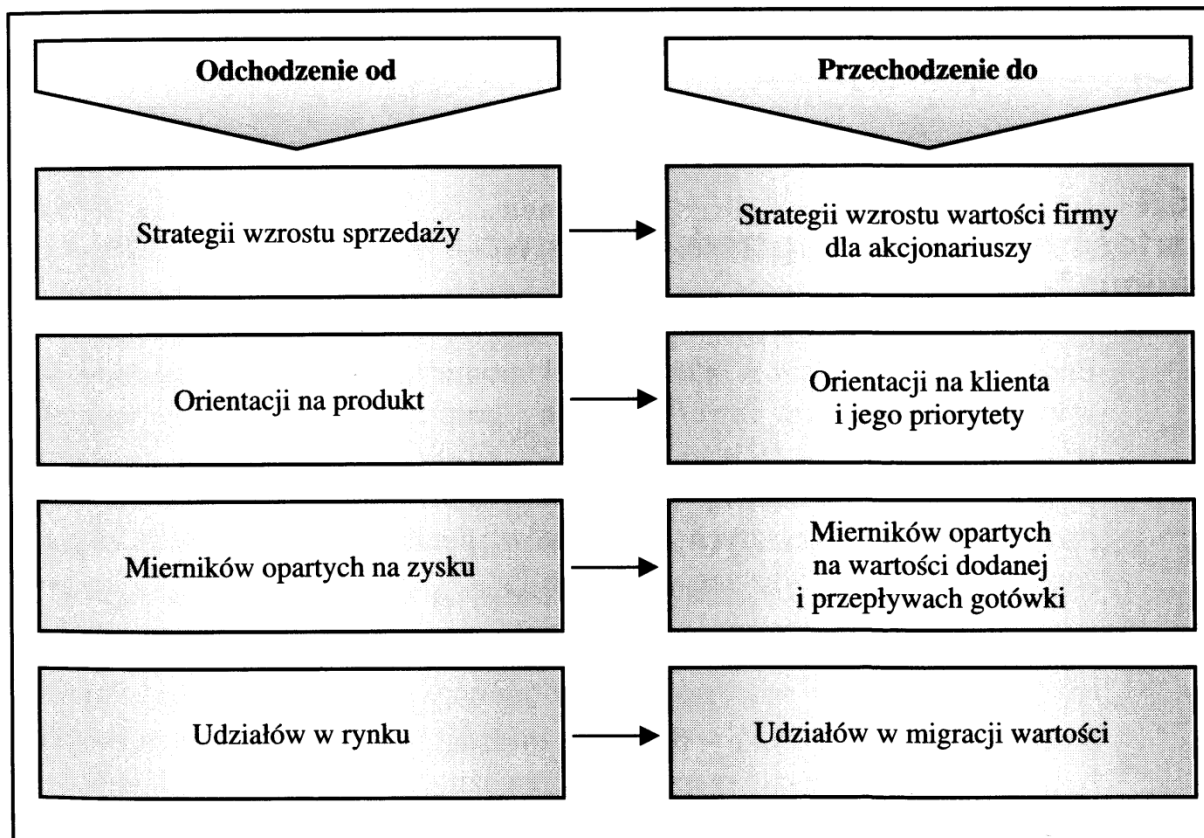
2.2. Wartość postrzegana przez klienta

2.3. Szkoła zasobów i zmiany logiki strategicznej

2.4. Sieć wartości

Proces zarządzania wartością

Ewolucja w priorytetach biznesu



Wartość dla klienta

- W dłuższej perspektywie, przedsiębiorstwo posiada wartość tylko wtedy gdy tworzy wartość dodaną dla klienta (customer value – CV, ang.). CV może zostać wyrażona jako stopień satysfakcji klienta wynikający z otrzymanego produktu/usługi przy satysfakcjonującej cenie. Przedsiębiorstwo tworzy CVA (customer value added), kiedy dostarcza klientom produkty i usługi o większej wartości niż te, które są oferowane przez przedsiębiorstwa konkurencyjne na podobnych rynkach.
- CVA może być mierzona dzięki monitorowaniu poziomu satysfakcji klienta liczona jako:

CVA= postrzegana wartość oferty przedsiębiorstwa / postrzegana wartość ofert konkurencyjnych

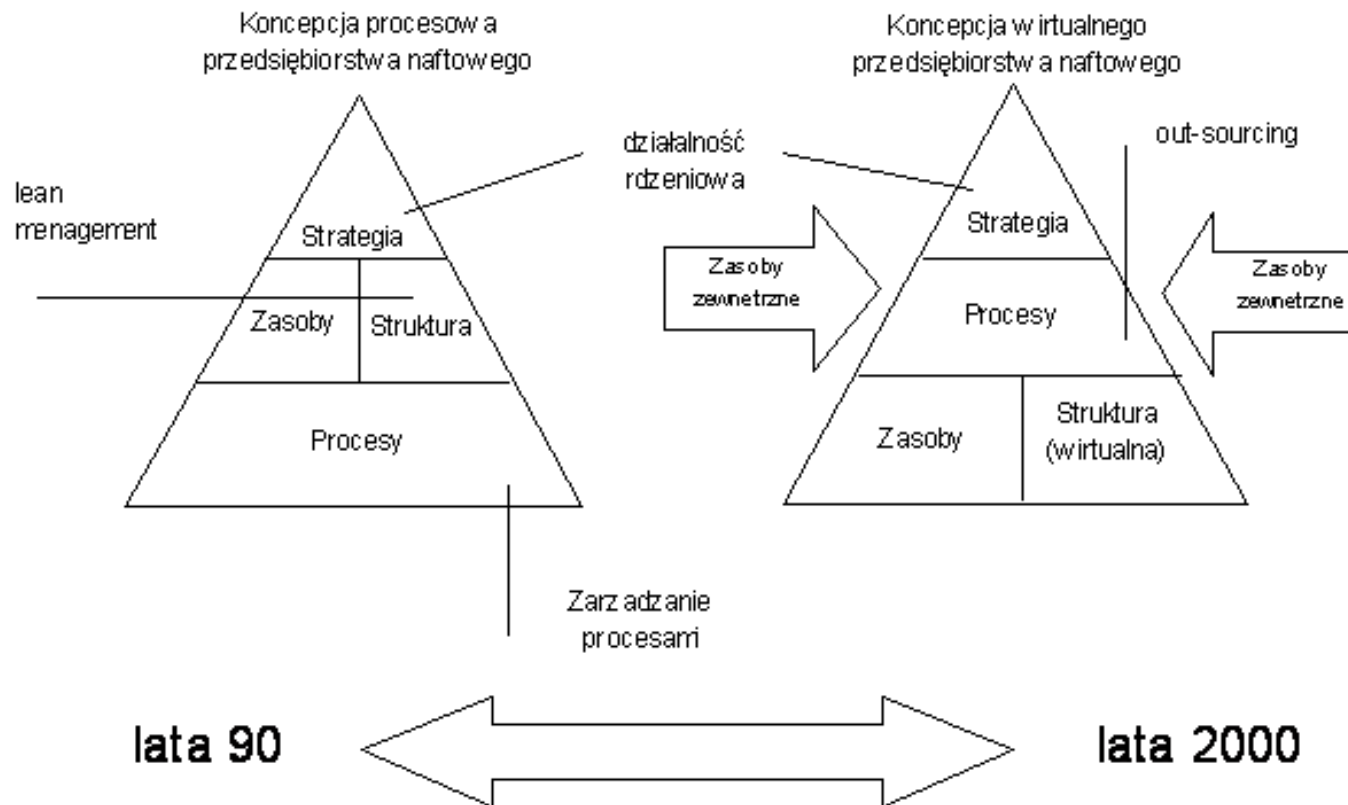
- Jeżeli wskaźnik CVA jest < 1 , to przedsiębiorstwo nie posiada przewagi konkurencyjnej w zakresie swojej oferty. Wartość wskaźnika równa 1 oznacza iż, oferta przedsiębiorstwa obojętna jest dla konsumenta – postrzega się ją jako identyczną z ofertami konkurencyjnymi. Wartość wskaźnika większa niż jeden określa przewagę konkurencyjną zdobytą nad ofertami innych przedsiębiorstw. Celem jest zatem zwiększanie wartości CVA poprzez budowę i wdrażanie rentownych strategii, które polepszają postrzeganie satysfakcji klientów, dzięki cenie i jakości oferowanych produktów.

Wartość postrzegana przez klienta

Według Cambridge Technology Partners proces tworzenia wartości opiera się na formule:

$$\text{Wartość postrzegana przez klienta} = \frac{\text{jakość} + \text{użyteczność}}{\text{cena}}$$

Szkoła zasobów i zmiany logiki strategicznej

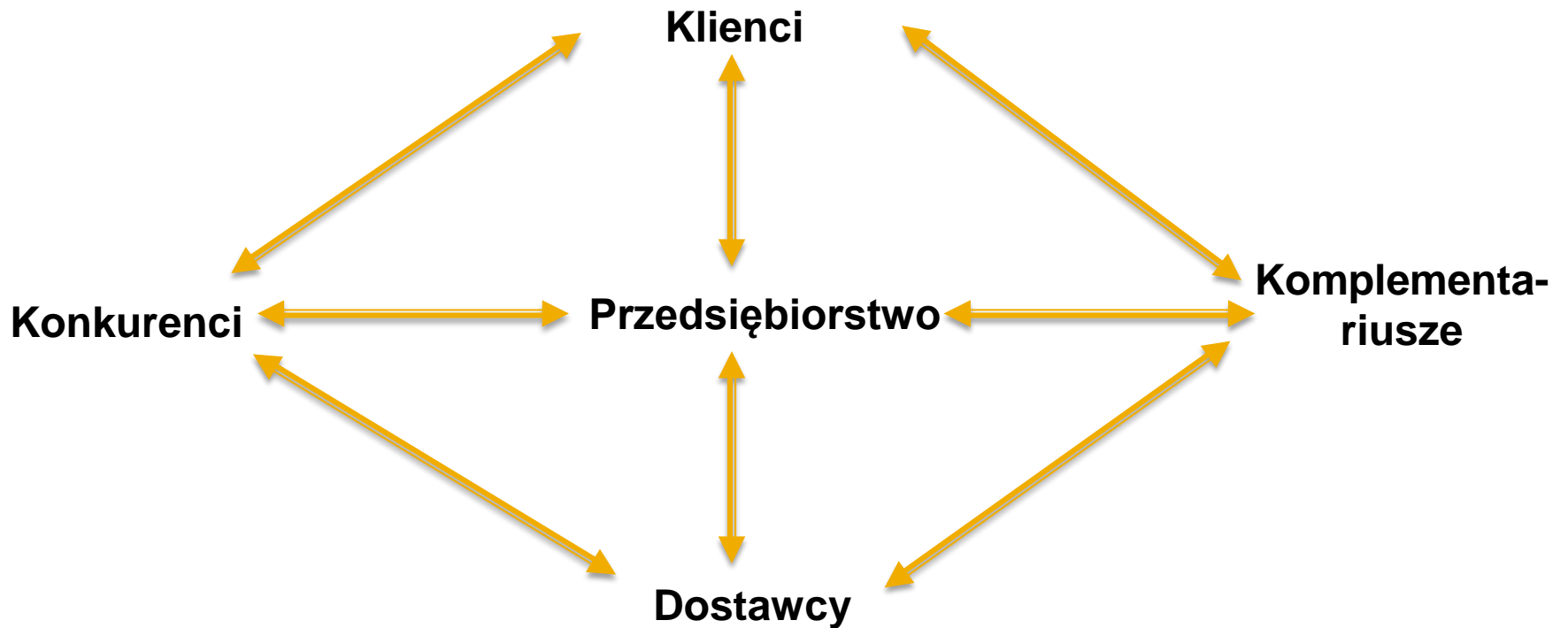


Trzy podejścia do strategii

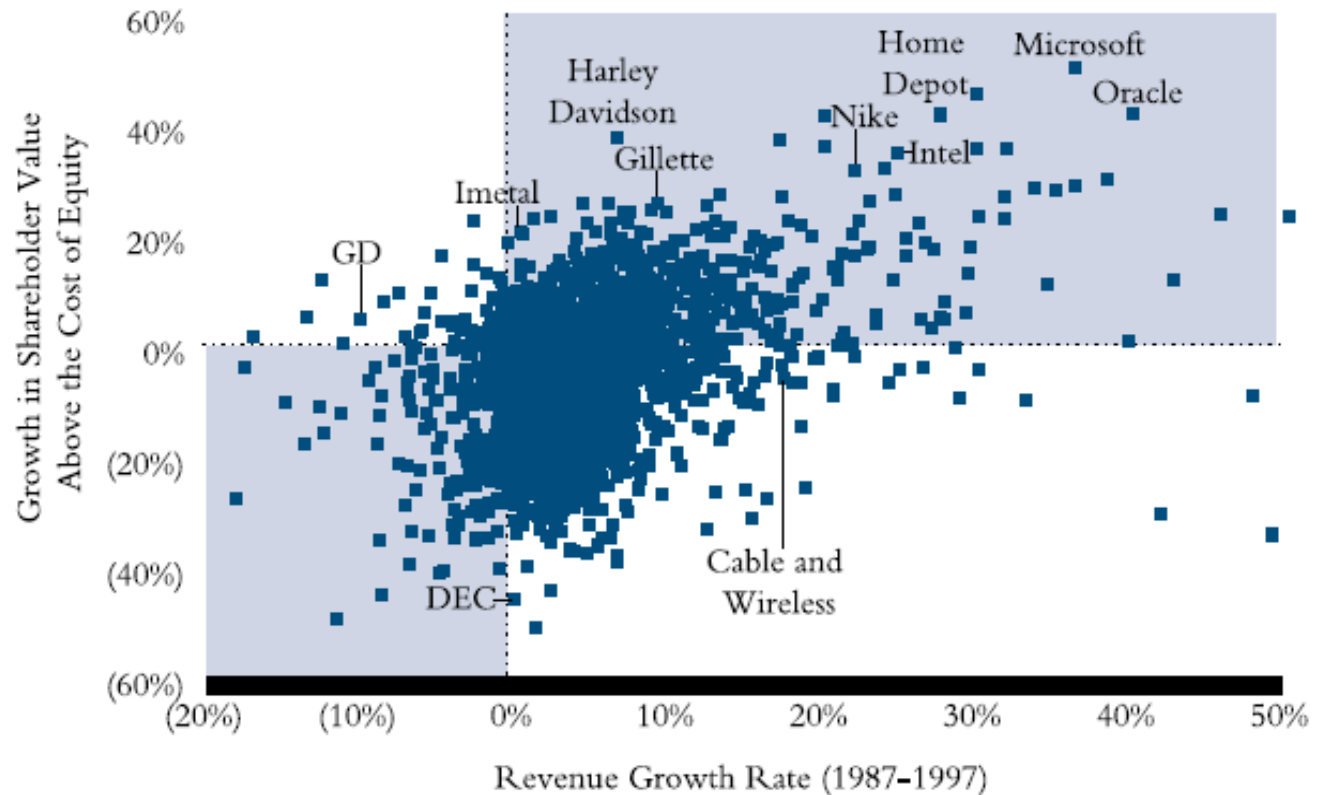
Źródło: Eisenhardt K., Sull D.: *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review, January 2001, pp. 107-118

	Pozycjonowanie	Zasoby	Proste zasady
Logika strategiczna	Budowa pozycji	Wykorzystanie zasobów	Wykorzystanie szans
Działania strategiczne	Identyfikacja atrakcyjnego rynku, zdobycie pozycji, Umocnienie i obrona	Budowa wizji, budowa zasobów,	Adaptacja do zmienności, dynamika funkcjonowania, korzystanie z okazji, umocnienie
Pytania strategiczne	Gdzie powinniśmy się znaleźć?	Kim powinniśmy być?	Jak powinniśmy postępować?
Źródło przewagi strategicznej	Unikalna, wartościowa pozycja z silnie zintegrowaną działalnością	Unikalne, wartościowe i „nieimitowalne” zasoby	Procesy kluczowe i unikalne proste zasady
Strategiczne pole zastosowania	Powolnie zmieniające się, dobrze ustrukturyzowane rynki	Zmieniające się, ustrukturyzowane rynki	Prędko zmieniające się, złożone rynki
Natura przewagi strategicznej	Trwała	Trwała	Nieprzewidywalna
Ryzyko	Trudno zmienić pozycje, gdy zmiana warunków	Zbyt powolna rekonfiguracja zasobów, gdy zmiana warunków	Traktowanie wszystkich szans, jako obiecujących
Cel	Zyskowość	Długotrwała przewaga	Wzrost

Sieć wartości



Orientacja na tworzenie wartości



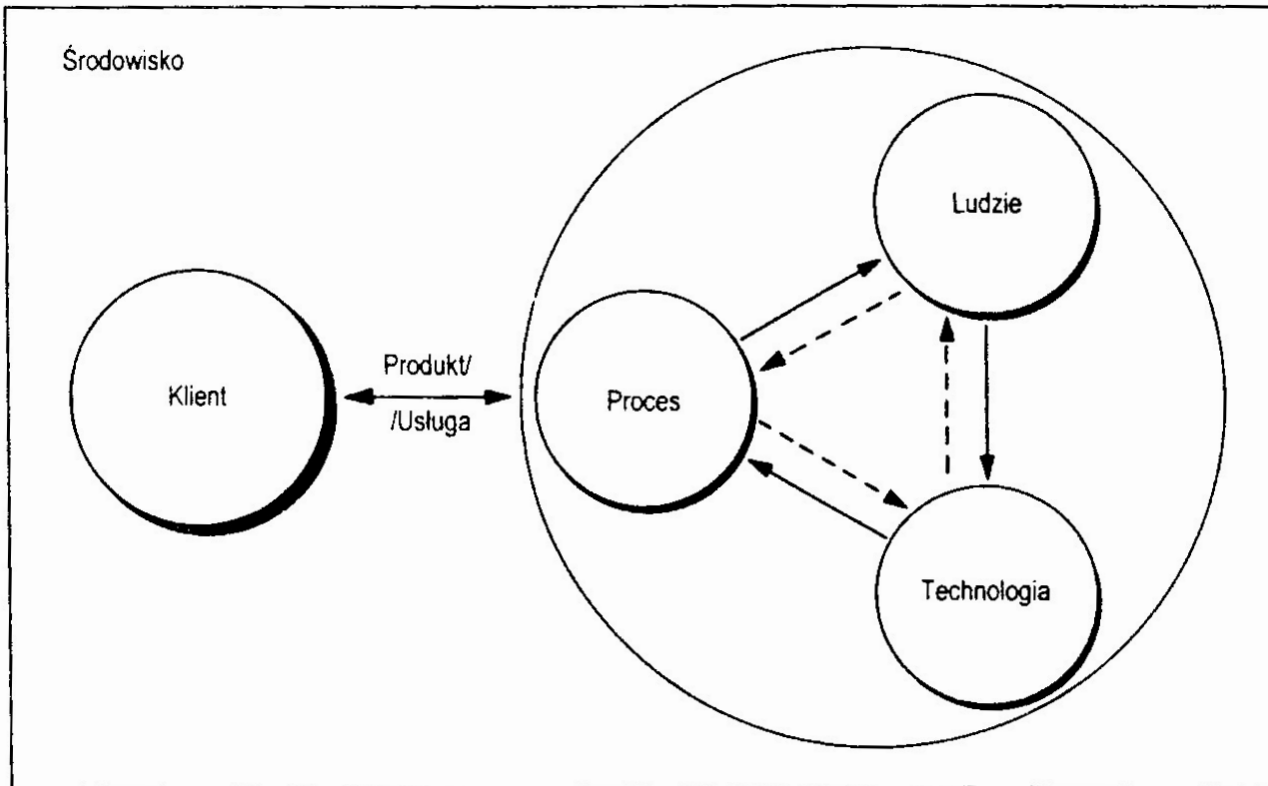
3. Procesy i orientacja na klienta

3.1. Łańcuch wartości a organizacja procesowa

3.2. Eksternizacja procesu gospodarczego

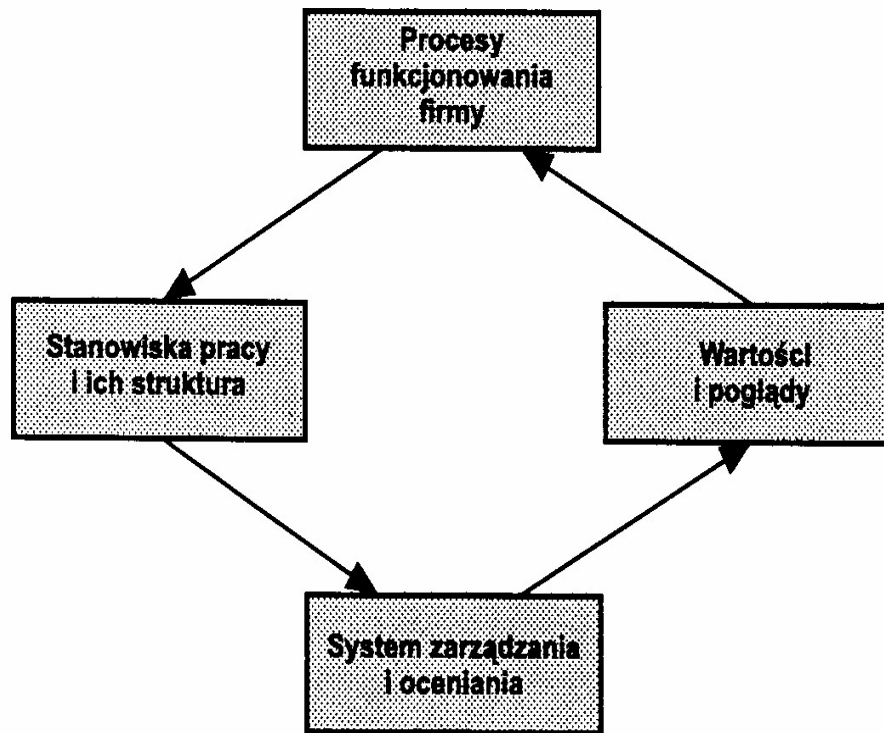
3.3. Przedsiębiorstwo sieciowe a przedsiębiorstwo wirtualne

Organizacja a proces

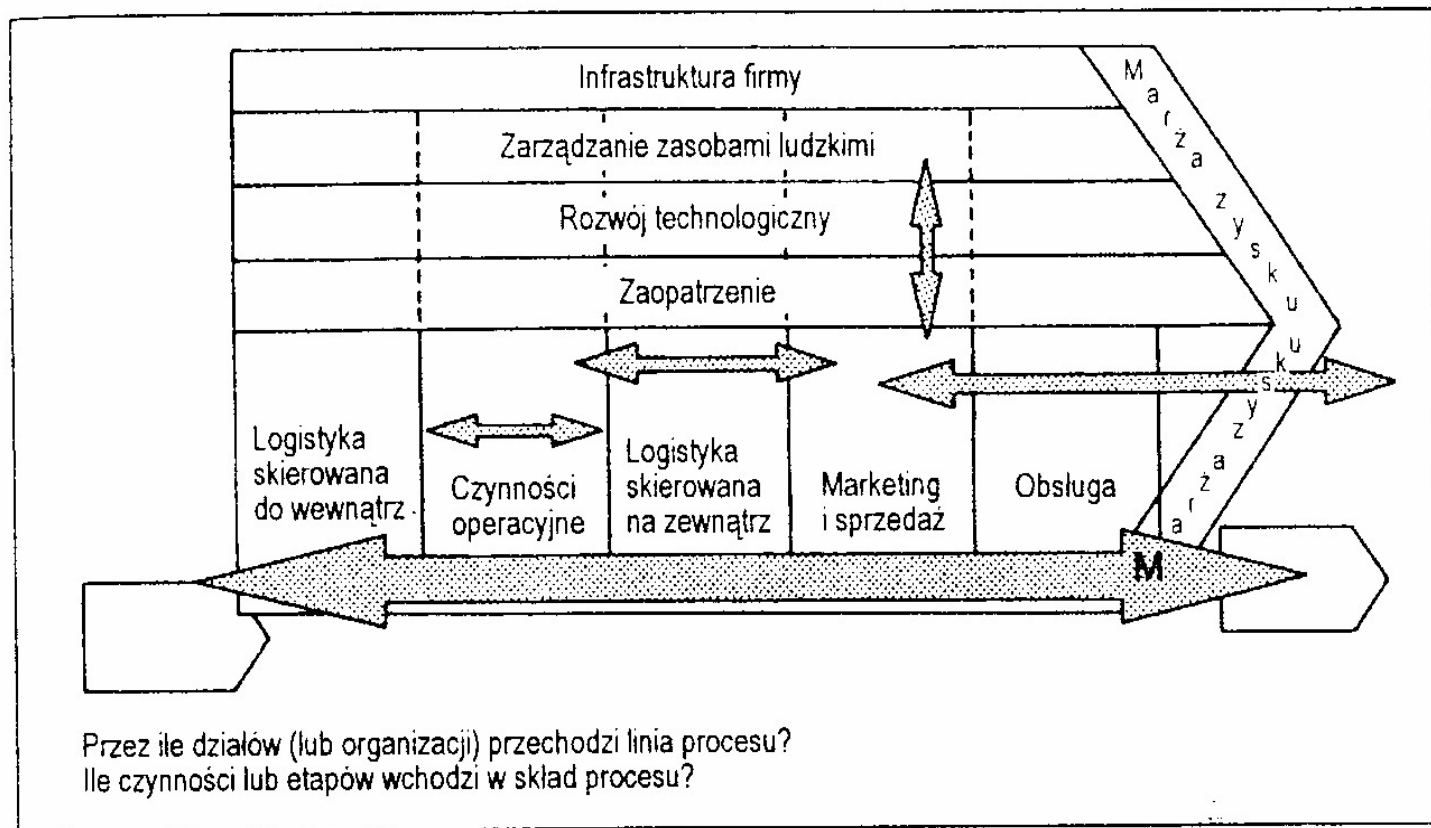


System działania „firmy procesowej”

Romb przedstawiający system działania firmy

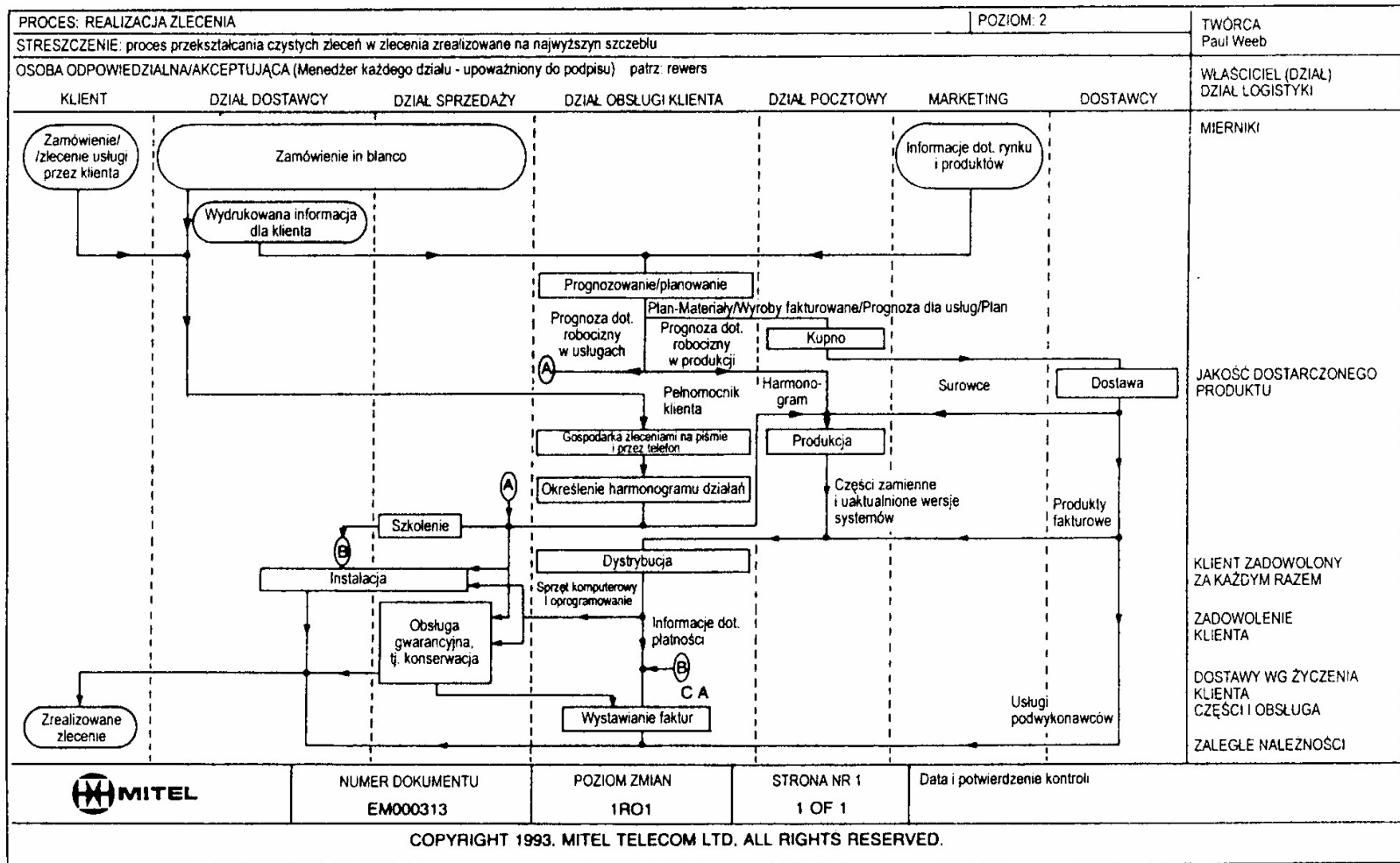


Łańcuch wartości a organizacja procesowa



Skala i zakres procesów

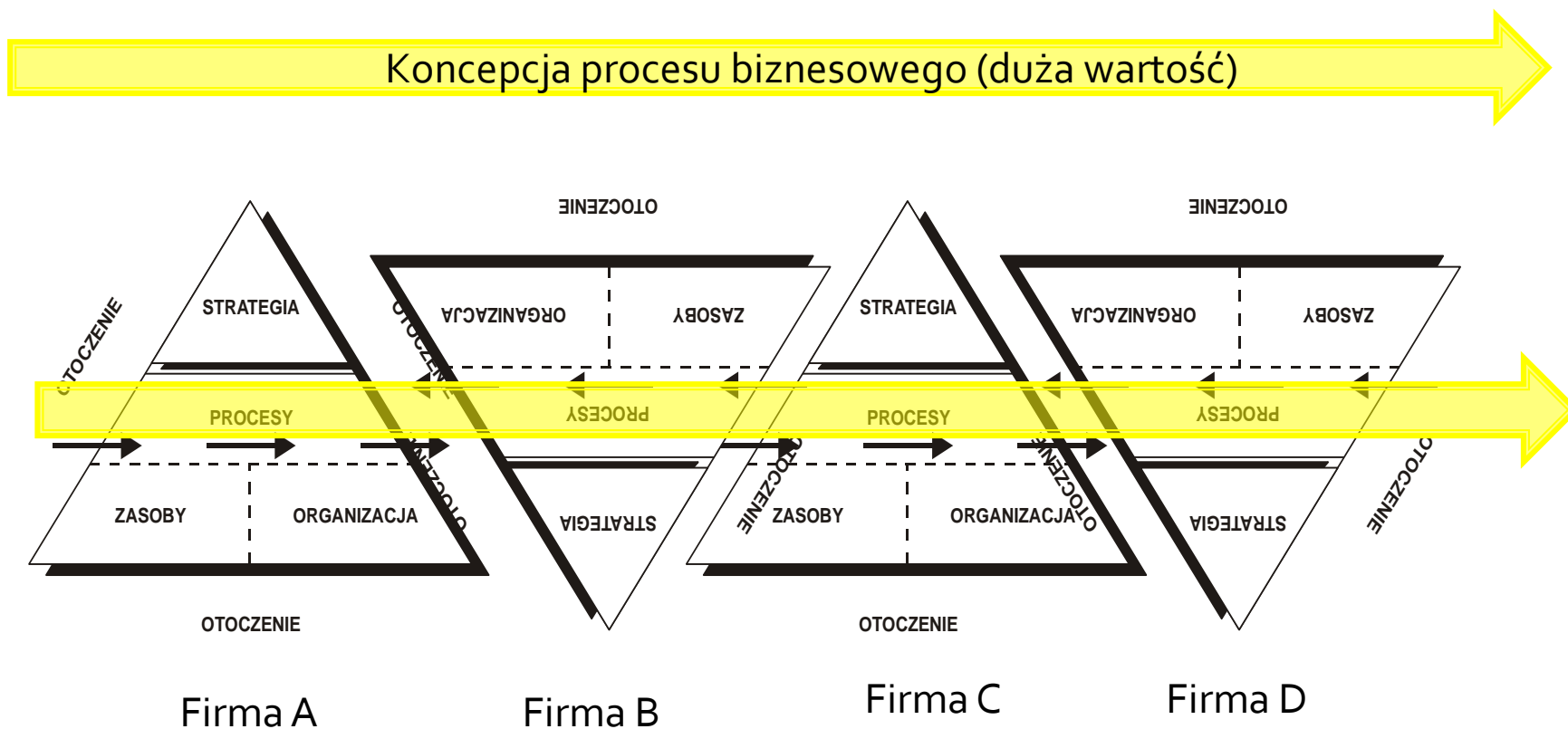
Mapa procesów



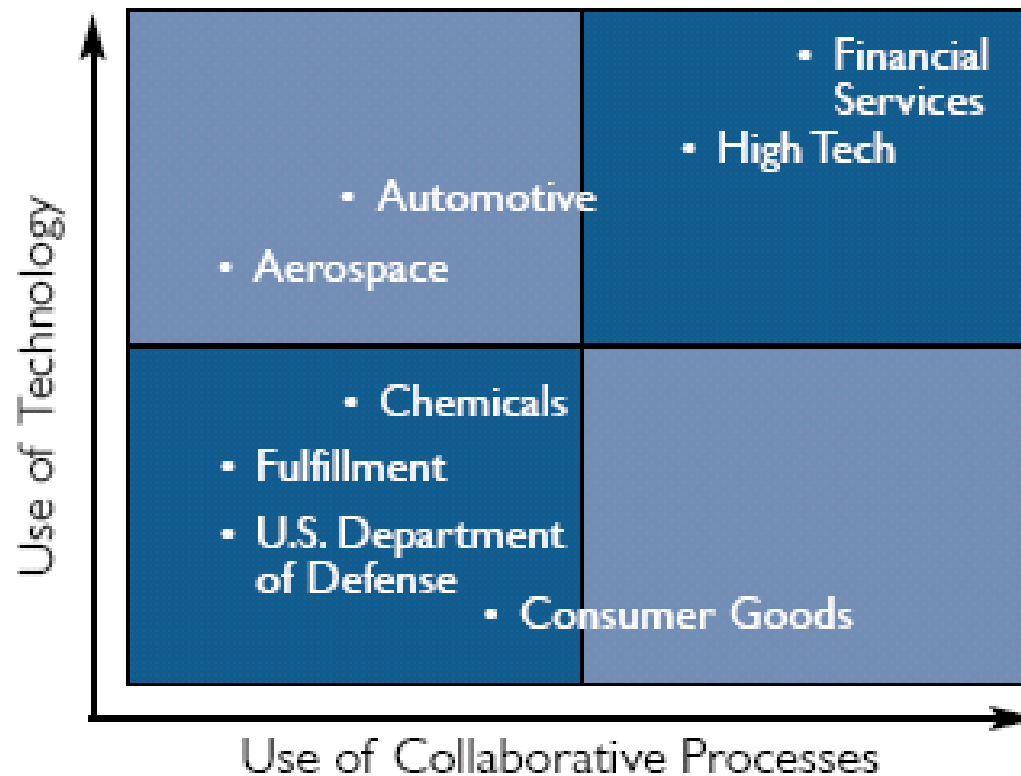
Procesowy model organizacji a zasoby



Eksternizacja procesu biznesowego a rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych

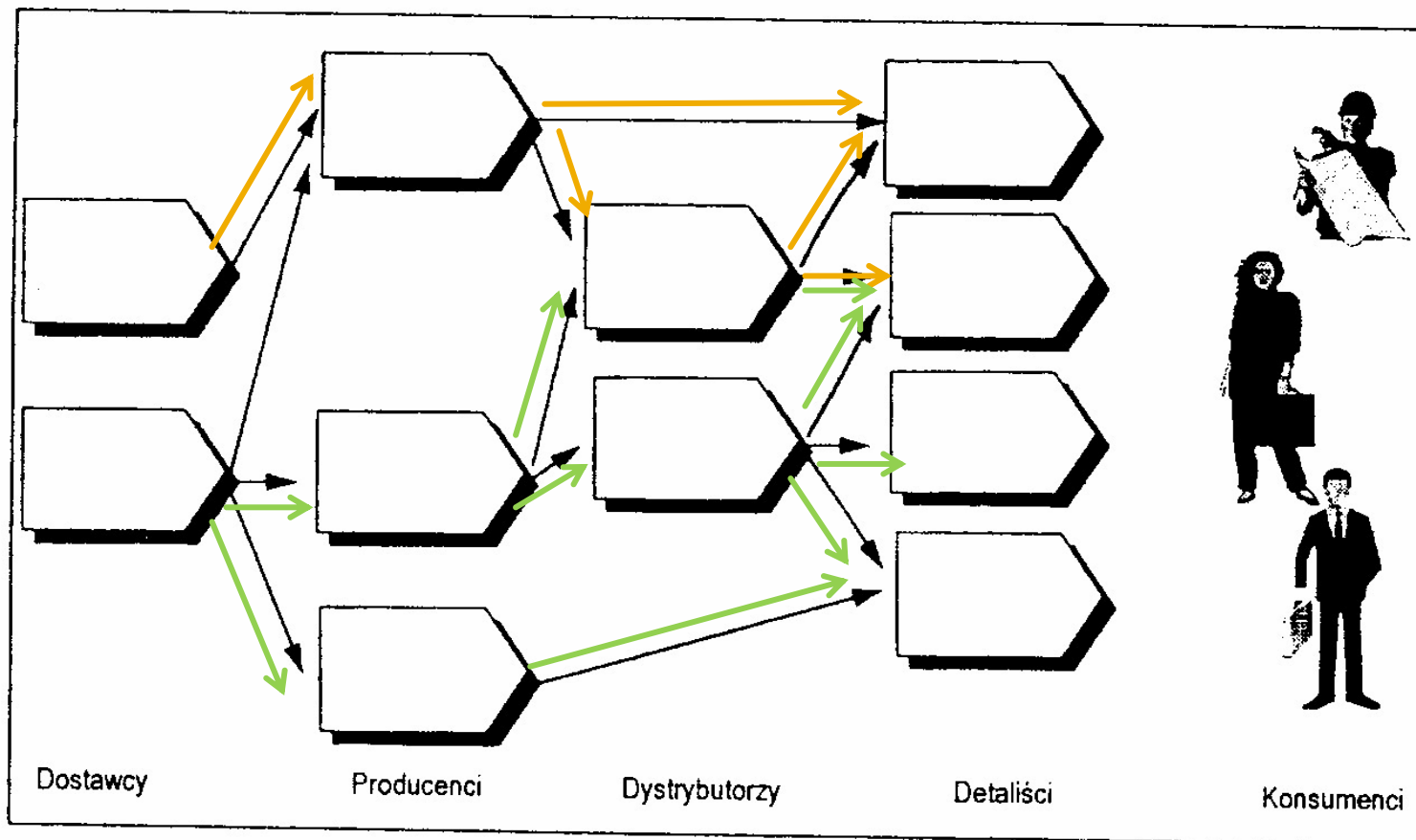


Procesy zewnętrzne ?



Źródło: *E-Business: The Strategic Impact on Supply Chain and Logistics* – Council of Logistic Mgmt. 2001 – M. Bauer, C. Poirier, L. Lapide, J. Bermudez

Sieć wewnętrznych łańcuchów przedsiębiorstw

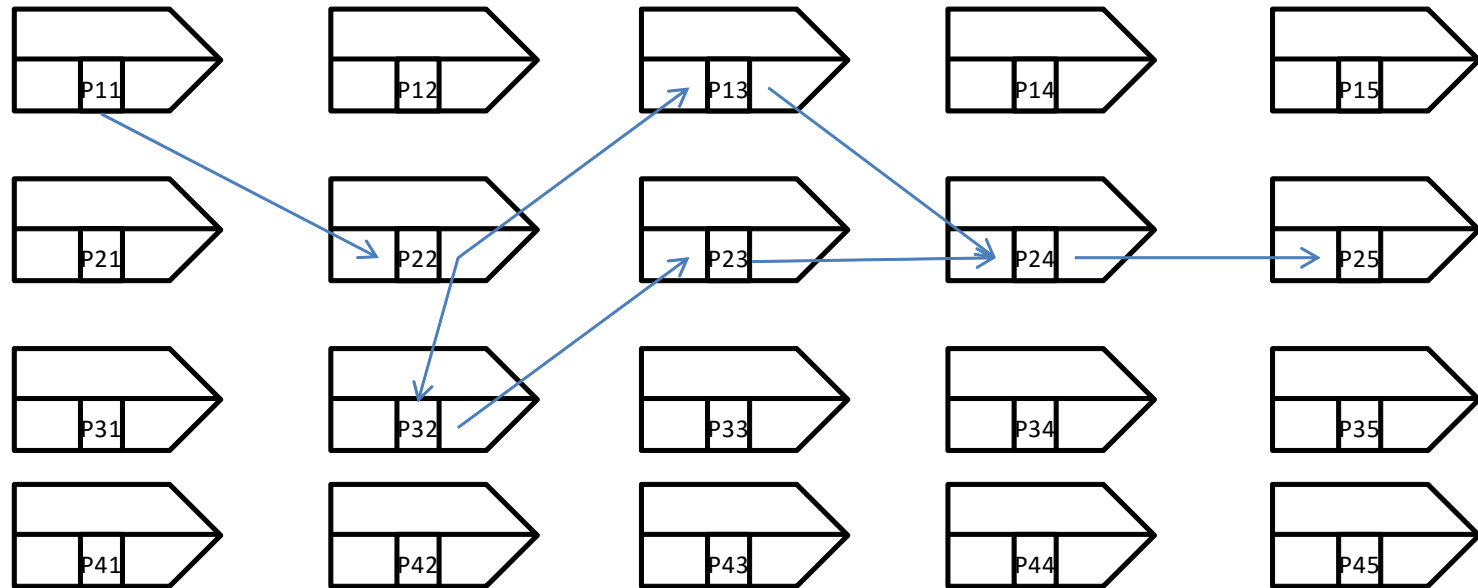


sieć A
→
sieć B
→

Przykład zewnętrznego łańcucha wartości (za Porterem)

Organizacja wirtualna

Łańcuch zewnętrzny

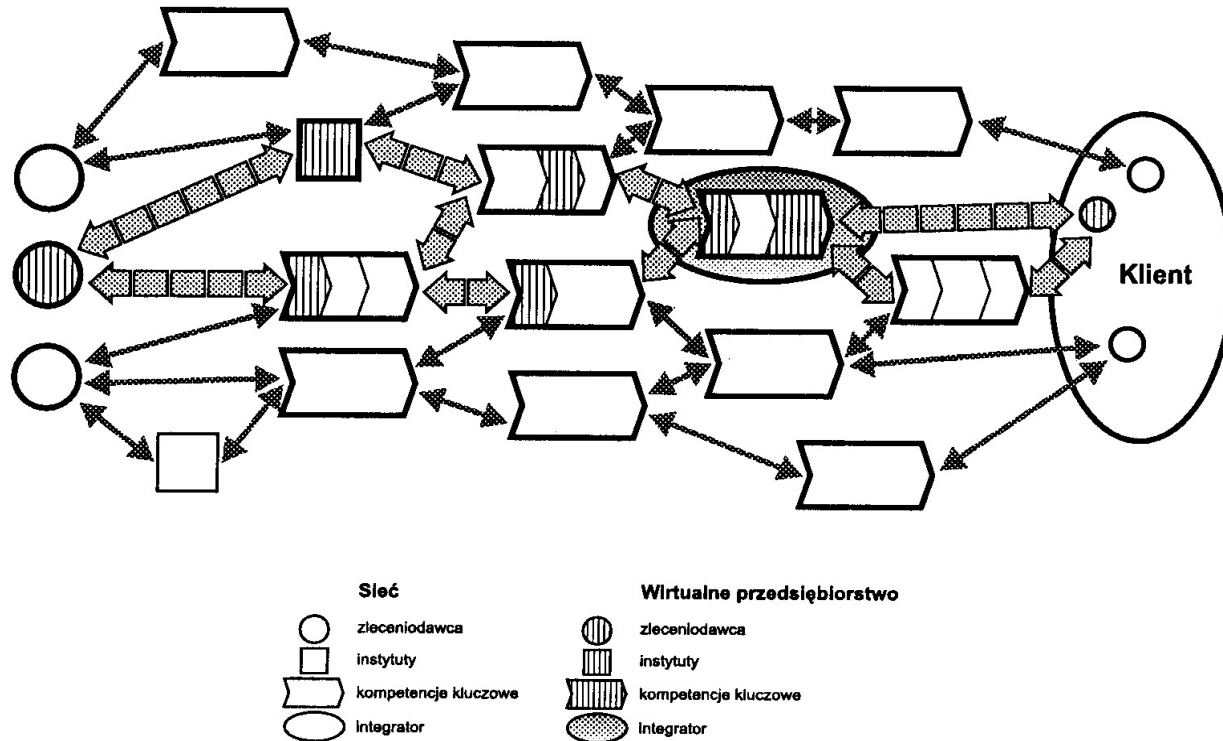


Łańcuch wewnętrzny



Proces tworzący wartość dla klienta

Organizacja wirtualna



Organizacja sieciowa - def.

„ Organizacja sieciowa to nowoczesna forma organizacji obrazująca sposób zorganizowania wzajemnych stosunków między firmami lub(i) jednostkami składowymi pojedynczego przedsiębiorstwa. Jej zaistnienie możliwe było dzięki obniżeniu kosztów transakcji i transportu wskutek rewolucji w technologiach telekomunikacyjnych i spedycji. Ale OS oznacza także nowy styl zarządzania i nową formę zorganizowania stosunków między firmami.”

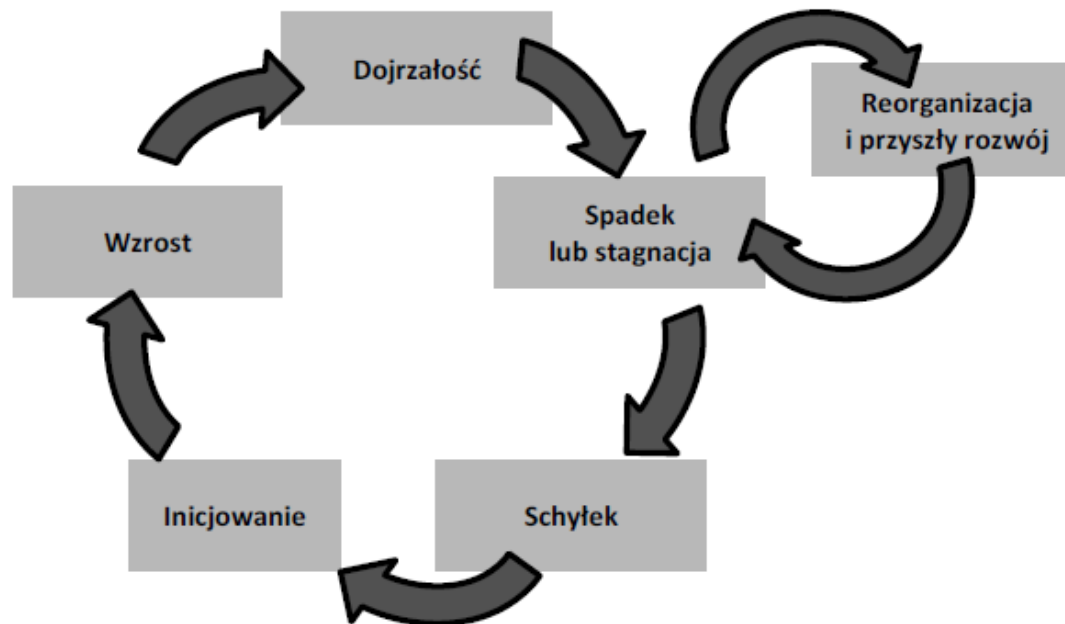
Źródło: Mikuła B.: Organizacje oparte na wiedzy. , Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s.76

Organizacja wirtualna – def.

„Organizacja wirtualna to organizacja polegająca na włączeniu wszystkich lub tylko niektórych ludzi z różnych organizacji do wspólnej gry rynkowej i jest to twór sztuczny, który bazuje na indywidualnych kompetencjach kluczowych i integruje niezależne firmy wzdłuż wspólnego łańcucha wartości.”

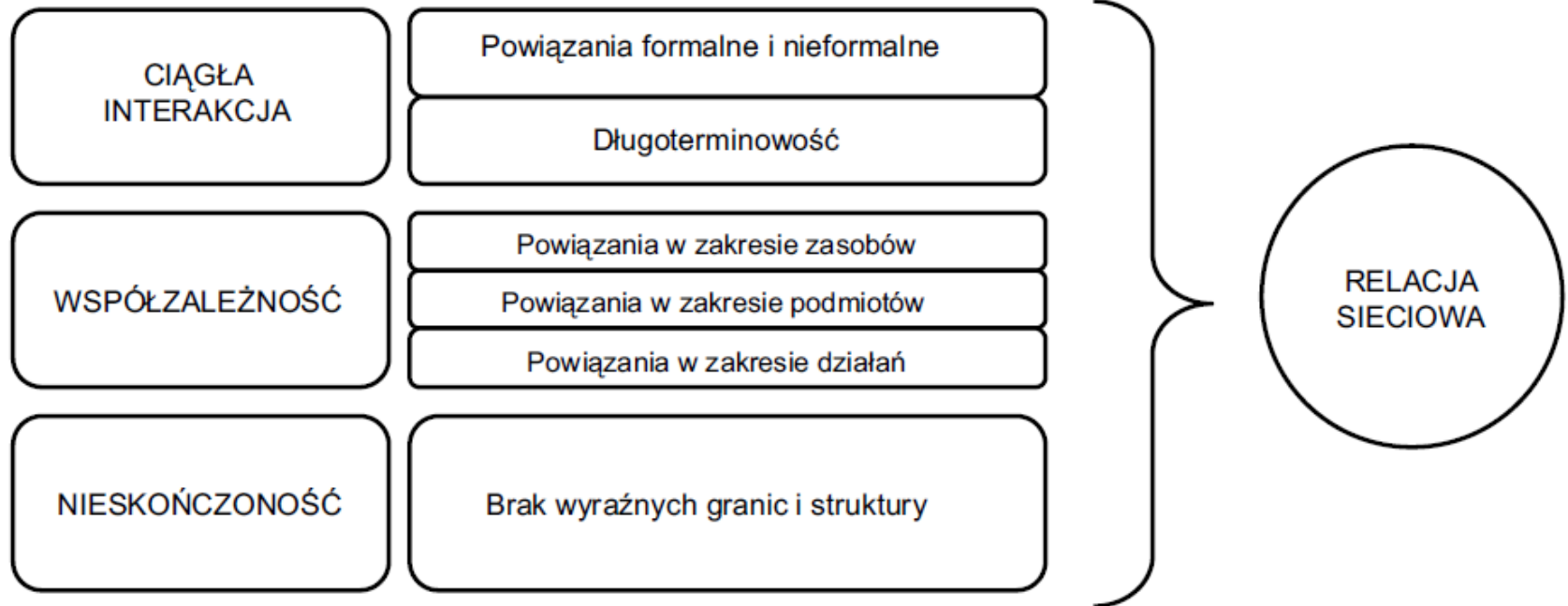
- Źródło: Mikuła B, Elementy współczesnego zarządzania W kierunku organizacji inteligentnych, Antykwa, Kraków 2001, s. 171

Cykl życia sieci



Źródło: Boja C.: Clusters Modes, Factors and Characteristics. „International Journal of Economic Practices and Theories”, Vol. 1, No. 1, 2011 (July), p. 41.

Główne cechy relacji sieciowych



Cele, zadania i korzyści organizacji sieciowej - do dyskusji -

- mogą stanowić źródło twórczych, innowacyjnych rozwiązań,
- tworzą dźwignię wiedzy dzięki jej wymianie, zdobywaniu i zastosowaniu nowej wiedzy i jej transferu w ramach sieci,
- połączenie różnych umiejętności i kompetencji organizacji uczestniczących w sieci jak i powiązania ludzi o różnych umiejętnościach, doświadczeniach i sposobach myślenia może pomóc w rozwiązywaniu złożonych problemów
- dzięki współpracy pomiędzy uczestnikami sieci można zgromadzić i przeanalizować, przetworzyć więcej informacji
- dają możliwość szerszego dostępu do unikalnych, specjalistycznych zdolności zasobów partnerów w sieci
- korzyści z sieci wynikają ze zjawiska synergii zachodzącego pomiędzy zebranymi w ramach sieci umiejętnościami, doświadczeniem i kompetencjom jej członków

Podsumowanie - jaki rozwój?

- Przedsiębiorstwo sieciowe związane jest z pojawieniem się form organizacyjnych wykraczających poza granice formalno-prawne organizacji z rewolucją informatyczną.
- Stwarza wrażenie zderzenia dwóch rzeczywistości: nowoczesnej, zwanej wręcz rewolucją technologii informacyjnej, oraz tradycyjnej, osadzonej w kulturowych i instytucjonalnych uwarunkowaniach działalności gospodarczej człowieka.
- Wpływ technologii informatycznych jest niejednoznaczny i zmienny, powoduje to potrzebę zastosowania odmiennych założeń metodologicznych, ale też ontologicznych (nowe paradygmaty zarządzania?).

Organizacje sieciowe - pozytywy

Współpraca organizacji w ramach sieci partnerskich umożliwia ich uczestnikom dotrzeć i efektywnie wykorzystać lepiej wykształconych, wyspecjalizowanych, utalentowanych i wykwalifikowanych ludzi, dotrzeć do wyższych unikalnych umiejętności pozwalających na przyśpieszoną budowę wyjątkowego kluczowego potencjału decydującego o sukcesie w realizacji przedsięwzięć prowadzących do osiągnięcia przyjętego celu dla którego stworzono sieć, a w tym:

- dotrzeć do szerszego wachlarza wyspecjalizowanych organizacji i ich kluczowych procesów oraz najlepszych praktyk,
- efektywne korzystanie z szybko rozwijających, rozszerzających się źródeł i możliwości zmobilizowania zasobów zlokalizowanych poza organizacją,
- współpracę z tymi, którzy zapewniają naprawdę istotną, unikalną wartość,
- dostęp do nowej wiedzy poprzez rozwinięcie procesów uczenia się od innych partnerów oraz zdobywanie lepszych umiejętności wspólnego rozwiązywania,
- trudnych problemów społecznych, biznesowych między innymi dzięki lepszemu rozumieniu stojących przed organizacjami wyzwań i możliwości

Strategia sieci – oznacza konieczność zdefiniowania wspólnej strategii celów i zadań ?

- Częściowa rezygnacja podmiotów z własnej autonomii na rzecz pozostałych podmiotów,
- Strategia ta musi także uwzględniać strategię rozwoju sieci,
- Cele powinny być sformułowane w taki sposób, który pozwala przekładać je na możliwość sprecyzowania indywidualnych korzyści dla poszczególnych, współdziałających podmiotów. Ważne jest ponadto rozróżnianie przy tym kryteriów sieci symetrycznych i niesymetrycznych, co bezpośrednio związane jest z istnieniem funkcji integratora (koordynatora) sieci.

Literatura

Literatura:

- Castels M: *The Rise of the Network Society. 2nd edition, Blackwell Publishing, 2000, Oxford, s.184 – 187*
- Chmielarz W.: Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B.: Strefa zysku. PWE, Warszawa 2000.
- Edwards Ch., Peppard J.: Operationalizing Strategy Through Process, Long Range Planning, vol.30, no.5, 1997, str.753 – 767
- Porter M.E., Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Warszawa, PWE 2000.
- Porter M.E.: Strategy and the Internet, Harvard Business Review, vol. 79, nr 3, 2001, s. 63-78
- Laitamaki J., Kourdupleski R.: *Building and Deploying Profitable Growth Strategies based on the Waterfall of Customer Value Added*, European Management Journal, Vol. 15, no. 2, pp 158-166, 1997.
- Hammer M.: *Reinżynieria i jej następstwa (1996)*, PWN, Warszawa 1999, pp 149, 152-154.
- Eisenhardt K., Sull D.: *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review, January 2001, pp. 107-118
- Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa (3) 2014
- Peppard J, Rowland ph.: : Reengineering, Gebethner i Ska, Warszawa (1) 1997
- Mikuła B.: Organizacje oparte na wiedzy. , Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006
- Mikuła B, Elementy współczesnego zarządzania W kierunku organizacji inteligentnych, Antykwia, Kraków 2001,
- Kalpic B, Bernus P.: Business process modeling through the knowledge management perspective, Journal of Knowledge Management, 2006, Vol. 10, pp.40 - 56