

**Agnieszka M. Wiśniewska,  
Katarzyna Liczmańska**

---

**Tworzenie wartości dla klientów w  
erze technologii  
informatyczno-komunikacyjnych**

---

Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy 3,  
123-134

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**AGNIESZKA M. WIŚNIEWSKA, KATARZYNA LICZMAŃSKA**

# **TWORZENIE WARTOŚCI DLA KLIENTÓW W ERZE TECHNOLOGII INFORMATYCZNO-KOMUNIKACYJNYCH**

**Streszczenie:** Model łańcucha wartości jest opracowaną przez M.E. Portera koncepcją wewnętrznego organizacji, za pomocą której można dokonać analizy efektywności interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi procesami tworzenia wartości i przewagi konkurencyjnej. Intensywny rozwój gospodarki elektronicznej w połowie lat dziewięćdziesiątych znacząco wpłynął na zmiany dokonujące się w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw. Wszystkie działania przyczyniające się do kreowania wartości produktu wiążą się z gromadzeniem, przetwarzaniem i przesyłaniem informacji, wobec czego obserwowany współcześnie rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych nadbiera coraz większego znaczenia dla zdobywania przewagi konkurencyjnej. W artykule zaprezentowano wpływ technologii informatyczno-komunikacyjnych na przebieg łańcucha wartości w przedsiębiorstwie.

**Słowa kluczowe:** łańcuch wartości, model łańcucha wartości, technologie informatyczne

## **1. WSTĘP**

Przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia wyników lepszych od przeciętnych w sektorze, a do realizacji założeń niezbędna jest przewaga nad konkurentami. Konkurencja rozumiana, jako walka producentów o konsumenta na rynku, staje się główną siłą napędową gospodarki rynkowej, mechanizmem regulującym zachowania podmiotów na rynku. Dążąc do realizacji swoich założeń powinny uwzględniać uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne oraz zewnętrzne, w tym zwłaszcza te, które zmieniają warunki konkurencyjności<sup>1</sup>.

Zdaniem M.E. Portera przewaga konkurencyjna wyrasta z powiązania wszystkich czynności pracujących na sukces przedsiębiorstwa w jeden system, a więc z ich wzajemnego dostosowania się, co pozwala zmniejszyć koszty i bardziej wyróżniać

---

<sup>1</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 66.

się firmie. Dostosowanie się jest przejawem odpowiedniej harmonizacji łańcucha wartości, który można rozpatrywać jako architekturę przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Fragmentaryzacja rynków konsumenckich, coraz krótsze cykle życia produktów, jak też rosnąca świadomość konsumentów, stawiają przedsiębiorstwom coraz wyższe wymagania, konieczność dostosowania się wymaga zmian dotyczących nie tylko tego, jakie wartości będą ważne dla klientów, ale również tego jakimi kanałami powinny docierać do rynku<sup>3</sup>. Gwałtowny rozwój Internetu i bazujących na nim technologii informatycznych stawia coraz większe wymagania wobec firm, dając zarazem coraz więcej możliwości zakresie tworzenia wartości oraz relacji z klientami.

Model łańcucha wartości opracowany przez M.E. Portera przedstawia w uproszczony sposób przedsiębiorstwo jako sekwencję działań (funkcji), układających się w sekwencje od fazy pozyskiwania surowców, materiałów i technologii poprzez przetwarzania ich w wyroby finalne i dostarczenie odbiorcy. Wykorzystanie technologii informatycznych wpływa na wszystkie ogniwa łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest identyfikacja obszarów łańcucha wartości, w których zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych może wpłynąć na wzrost efektywności tego łańcucha poprzez obniżenie kosztów bądź podniesienie jakości, czy też wydajności. Popularyzacja wiedzy na ten temat jest istotna z punktu widzenia akceptacji i wdrażania nowoczesnych technologii przez polskie przedsiębiorstwa i może mieć tym samym pewien wpływ na poziom innowacyjności polskiej gospodarki.

## 2. ŁAŃCUCH TWORZENIA WARTOŚCI W DOBIE IT

Zamiarem funkcjonowania przedsiębiorstw jest utrzymanie na rynku zainteresowania swoją ofertą. Wielkość realnego popytu powinna znaleźć swoje odbicie w takiej sumie przychodów, która zagwarantuje producentowi osiągnięcie progu rentowności. Zanim jednak produkt w ostatecznej formie trafi do finalnego nabywcy, musi zostać zrealizowanych wiele czynności i procesów, w których tworzona jest i dodawana wartość do produktu. Taką skumulowaną wartością konsument ma zaspokoić określoną potrzebę, po akceptowalnych przez niego kosztach – w związku z tym istotny nabiera optymalizacja procesów z punktu widzenia całego łańcucha tworzenia owej wartości.

W latach 80-tych ubiegłego stulecia Michael Porter wprowadził pojęcie łańcucha wartości, za pomocą którego można dokonać analizy efektywności interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi procesami tworzenia wartości i przewagi konkurencyjnej. Na strukturę omawianego łańcucha składają się dwa

---

<sup>2</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 25.

<sup>3</sup> J. Dzieciela, *Wróg prasy*, „Media & Marketing”, 2006/6, s. 19.

typy procesów: podstawowe (główne) i wspierające (rysunek 1). Jedne i drugie – poza tworzeniem wartości dla klienta, stanowią z drugiej strony źródła kosztów u przedsiębiorcy, zatem ich identyfikacja i analiza w odniesieniu do konkretnego podmiotu gospodarczego umożliwi określenie znaczenia i wpływu poszczególnych procesów zarówno na tworzoną dla ostatecznego nabywcy wartość, jak i na ponoszone przez przedsiębiorstwa koszty.



**Rysunek 1. Model łańcucha wartości**

Źródło: M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York 1985, s. 37.

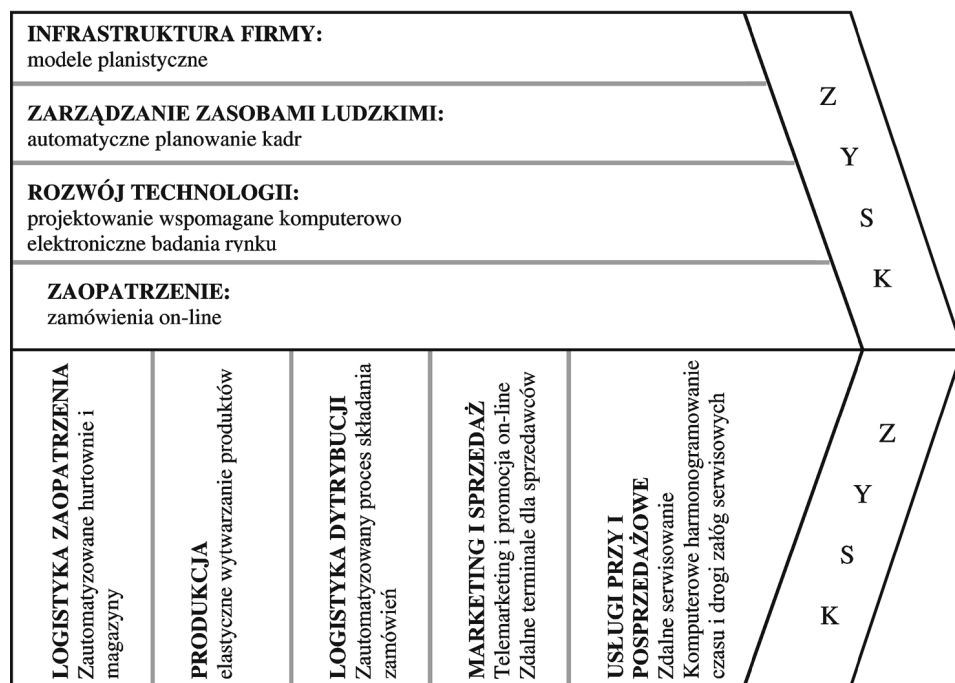
Podstawowy obszar tworzenia wartości obejmuje ogół czynności związanych z logistyką zaopatrzenia, produkcją, logistyką dystrybucji oraz marketingiem i sprzedażą. Każde z wymienionych działań wspierane jest przez procesy realizowane w ramach infrastruktury przedsiębiorstwa (a zatem zarządzania przedsiębiorstwem), w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, poprzez badania i rozwój (B+R) oraz systemy zaopatrzenia.

Łańcuch wartości tworzy się dla danego przedsiębiorstwa na podstawie rozłączności różnych, realizowanych przez nie działań oraz indywidualnego znaczenia poszczególnych procesów, a także w oparciu o zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia i następnie wykorzystania źródeł wyróżniania<sup>4</sup>. Wspomniane źródła wyróżnienia wynikać mogą z różnych, zawartych w łańcuchu wartości obszarów, zarówno z zakresu podstawowego jak i wspomagającego. Przewagę konkurencyjną budować można bowiem począwszy już od zamówień materiałów produkcyjnych (sprawny system zamówień, jakość materiałów itp.), poprzez technologie wytwarzania (np. na indywidualne życzenie klienta, bezusterkowo, tanio itp.), system magazynowania i dystrybucji, sprzedaż i marketing (w tym działalność promocyjną), aż po obsługę klienta w czasie transakcji zakupowej i po jej zakończeniu (pomoc, szybkie i sprawne usługi serwisowe). W wyróżnianiu

<sup>4</sup> J. J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 304.

się spośród konkurentów pomocne mogą być także takie elementy jak: szkolenia dla pracowników, stabilna polityka zatrudnienia, wypracowanie unikalnych cech produktu aż wreszcie renoma firmy, jej reagowanie na potrzeby klientów itp.

Z uwagi na fakt, że wszystkie działania przyczyniające się do kreowania wartości produktu wiążą się z gromadzeniem, przetwarzaniem i przesyłaniem informacji, obserwowany współcześnie rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych nadbiera coraz większego znaczenia dla zdobywania przewagi konkurencyjnej. Jak pisze Michael Porter „technologie informacyjne mają wszechobecny wpływ na łańcuch wartości”<sup>5</sup>. Presja ze strony turbulentnego otoczenia wymusza na łańcuchach dostaw poszukiwanie nowych, innowacyjnych metod na realizację celów biznesowych, pozwalających przedsiębiorstwu reagować w czasie rzeczywistym na zmienne oczekiwania rynków<sup>6</sup>. Przykładowe efekty zastosowania technologii informatyczno-komunikacyjnych w łańcuchu wartości, dostrzegane już w latach 80 ubiegłego wieku, zaprezentowane zostały na rysunku 2.



**Rysunek 2. Przykłady przejawów wpływu technologii informacyjno-komunikacyjnych na łańcuch wartości**

Źródło: M. E. Porter, V.E. Millar, *How Information Gives You Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, lipiec – sierpień 1985, s. 153.

<sup>5</sup> M. E. Porter, *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review”, marzec 2001, s. 74.

<sup>6</sup> A. Laskowska-Rutkowska, *Czas, kooperacja, innowacja – presja czasu*, [w:] *Innowacje, Przedsiębiorczość I Gospodarka Oparta Na Wiedzy*, Zeszyty Naukowe Nr 453 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 124.

W warunkach ekspansji technologii informatycznych, w tym zwłaszcza Internetu, permanentnie rozwijane są możliwości zastosowań odpowiednich rozwiązań z zakresu IT w poszczególnych obszarach łańcucha wartości. Coraz więcej procesów przenoszonych jest do przestrzeni wirtualnej, lub automatyzowanych w celu podnoszenia ich efektywności i elastyczności. U podstaw tego trendu są przede wszystkim postrzegane korzyści z oszczędności czasowych i finansowych. Zaznaczyć należy, że w dobie dynamicznych zmian otoczenia, czas reakcji na zmianę to jeden z kluczowych czynników determinujących przewagę konkurencyjną – niestety kwestia ta cały czas pozostaje niewystarczająco doceniona przez ekonomistów<sup>7</sup>.

Jako główną zaletę nowoczesnych mediów z zakresu IT, w tym szczególnie Internetu, Porter wskazuje ułatwianie tworzenia połączeń pomiędzy różnymi procesami, a także – co bardzo istotne, umożliwianie zarówno w ramach przedsiębiorstwa jak i pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw, dostępu w czasie rzeczywistym do przetwarzanych w poszczególnych procesach danych<sup>8</sup>. Pomocne są tu elektroniczne systemy wymiany danych (EDI, czyli Electronic Data Interchange), które ograniczając udział pracy ludzkiej, bazują na zautomatyzowaniu przetwarzania, wysyłania i odbierania standardowo sformatowanych danych między współpracującymi przedsiębiorstwami<sup>9</sup>. Dzięki wykorzystaniu mediów elektronicznych, w tym zwłaszcza Internetu, partner biznesowy nie musi posiadać specjalistycznego oprogramowania EDI – wystarczy mu bowiem nawet zwykła przeglądarka internetowa. Przystosowując Elektroniczny system wymiany danych do wymogów i możliwości Internetu stworzonych zostało kilka rozwiązań:

- *Mail-based EDI* – system oparty o wykorzystanie poczty elektronicznej i protokołów: S/MIME (*Secure Multipurpose Internet Mail Extensions*) i PGP/MIME (*Pretty Good Privacy MIME*)
- *WEB-EDI* – system oparty o wykorzystanie stron www oraz protokołu komunikacyjnego http (HyperText Transfer Protocol) i protokołu ochrony danych SSL (*Secure Socket Layer*);
- *XML/EDI* – system bazujący na wykorzystaniu w wymianie danych języka XML (*eXtensible Markup Language*)<sup>10</sup>.

Elektroniczne systemy wymiany informacji otworzyły bramę dla powstania wielu zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem (ERP, czyli Enterprise Resource Planning), planowania popytu, produkcji, dystrybucji i transportu,

---

<sup>7</sup> A. Herman, *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 19.

<sup>8</sup> M. E. Porter, *Strategy and the Internet*, dz.cyt., s. 74.

<sup>9</sup> D.T. Dziuba, *Ewolucja rynków w przestrzeni elektronicznej*, Nowy Dziennik sp. z o.o. i Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych, Warszawa 2001, s. 57.

<sup>10</sup> J. Durkiewicz, *XML a standardy i praktyka EDI*, [w:] M. Niedźwiedzki (red.), *Electronic Data Interchange. Electronic Commerce, Consulting*, Łódź 2000, s. 150.

potrzeb materiałowych oraz harmonogramowania produkcji i realizacji zamówień (APS – Advanced Planning Systems)<sup>11</sup>.

W obrębie obszaru tworzenia wartości, jakim jest infrastruktura firmy, oprócz opisanego wykorzystania potencjału mediów elektronicznych w systemach zarządczych, do tworzonej przez te media przestrzeni wirtualnej, przenieść można także elementy zarządzania relacjami z inwestorami, np. proces przekazywania informacji, czy organizowanie wirtualnych konferencji<sup>12</sup>. Szczególnie widoczna jest tendencja do adaptacji Internetu i innych technologii informatyczno – komunikacyjnych w obszarze procesów wspomagających tworzenie wartości dla klienta, jakim jest rozwój technologii. Przykładem może być chociażby komputerowo wspomagane projektowanie produktu, polegające dodatkowo na wirtualnej współpracy kilku zespołów z ośrodków badawczo-rozwojowych jednej firmy, zlokalizowanych w różnych regionach (zwykle w różnych krajach) lub nawet współpracy pomiędzy inżynierami z różnych, kolaborujących w ramach danego projektu przedsiębiorstw<sup>13</sup>. Dzięki technologiom informacyjnym komunikacja w takim zespole przybiera charakter multimedialny a współpraca jest niezależna od dystansu geograficznego czy stref czasowych<sup>14</sup>. Dla prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej istotny jest także dostęp do różnego rodzaju informacji, zarówno pochodzących z wnętrza organizacji jak i z jej otoczenia. Potencjał IT w tym zakresie jest bardzo duży. Za pośrednictwem nowoczesnych mediów elektronicznych, takich jak przede wszystkim Internet, można szybko (często w czasie rzeczywistym) i po relatywnie niskich kosztach zebrać wiele potrzebnych danych<sup>15</sup>.

Ostatnim z wyodrębnionych przez M. Portera obszarem wspomagającym główne procesy tworzenia wartości jest zaopatrzenie. W tym zakresie Internet dzięki systemom typu APS umożliwia planowanie popytu, realizację zamówień na żądanie w czasie rzeczywistym itp. (o czym była mowa już wcześniej). Sekwencja procesów podstawowych w łańcuchu wartości, podobnie jak opisane wyżej procesy wspomagające, także opanowywana jest w coraz większym zakresie przez nowoczesne technologie informatyczno-komunikacyjne. W obrębie łańcucha dostaw a więc w zakresie logistyki zaopatrzenia, produkcji oraz logistyki dystrybucji, dzięki potencjałowi tkwiącemu w szybkości transferu danych oraz komputerowej automatyzacji części procesów i czynności, powstają możliwości koordynacja przepływu informacji, przeprowadzanie „wirtualnych” negocjacji

---

<sup>11</sup> J. L. Badom, *The Context of E-supply Chain Management*, „Industrial Management” 2001/43, s. 22; P. Dura, *Zaawansowane systemy planowania i ich rola w gospodarce elektronicznej*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Logistyka on-line*, PWE, Warszawa 2002, s. 64.

<sup>12</sup> M. E. Porter, *Strategy and the Internet*, dz.cyt., s.75.

<sup>13</sup> A. Laskowska-Rutkowska, dz. cyt. s. 124; porównaj także: J. F. Raport, J. J. Sviokla, *Exploiting the Virtual Value Chain*, „Harvard Business Review”, listopad – grudzień, 1995, s. 79.

<sup>14</sup> E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2007, s. 286.

<sup>15</sup> M. E. Porter, *Strategy and the Internet*, dz.cyt., s.75.



kontraktów, zautomatyzowane składanie zamówień, monitorowanie realizacji zamówień, w szczególnych przypadkach nawet ich realizacja, a także dokonywanie i odbiór płatności<sup>16</sup>. Wszystko to odbywać się może w czasie rzeczywistym, zatem następuje skracanie czasu realizacji zamówień, a dodatkowo mogą ulec obniżeniu koszty magazynowania (poprzez zamówienia skoordynowane z zapotrzebowaniem). Ponadto zwiększa się efektywność planowania produkcji i harmonogramowania transportu.

Rozważając procesy tworzenia wartości w ramach sfery produkcji zauważyć należy, że technologie informatyczno-komunikacyjne z daleko idącymi konsekwencjami zmieniają relacje pomiędzy skalą produkcji, stopniem automatyzacji i elastyczności. Jak zauważa Michael Porter i Victor Millar, produkowanie na dużą skalę nie jest już istotnym czynnikiem wpływającym na opłacalność automatyzacji, z kolei automatyzacja nie jest już jednoznaczna z brakiem elastyczności. Automatyzacja produkcji i jej elastyczność mogą być osiągnane równocześnie, dzięki komputerom z zainstalowanymi „inteligentnymi” systemami produkcyjnymi<sup>17</sup>. Sprawia to, że maleją bariery wejścia do sektorów i jednocześnie, opłacalne staje się obsługa nisz.

Szeroką gamę rozwiązań wpływających na zwiększenie stopnia efektywności procesów z jednej strony oraz na wzrost wartości dla klienta z drugiej, tworzą technologie informatyczno-komunikacyjne w sferze marketingu i sprzedaży. Przede wszystkim bycie konkurencyjnym dla wielu przedsiębiorstw oznacza między innymi zaistnienie na rynku wirtualnym<sup>18</sup>. Coraz częściej klient, nie mogąc odszukać witryny internetowej danej firmy, traci do niej zaufanie. Biorąc pod uwagę, że Internet staje się dla współczesnych konsumentów coraz ważniejszym źródłem wiedzy o produkcie, przedsiębiorstwa, które nie dostarczają na rynek wirtualny wartości w postaci informacji o swojej ofercie, tracą swoją pozycję konkurencyjną. Rozwój Internetu, jako medium reklamowego, a szerzej – komunikacyjnego, stworzył szansę, dzięki której przekaz reklamowy zyskał nowe funkcjonalności, a co za tym idzie atrakcyjność i w konsekwencji skuteczność<sup>19</sup>.

Dodatkowo wartość dla klienta tworzy się oferując mu możliwość składania zamówień poprzez Internet a nawet otrzymywania tą drogą produktów, (jeśli są podatne na digitalizację) i dokonywania płatności. Internet stał się nie tylko nośnikiem reklam i informacji, ale także swoistym rynkiem, na którym dokonuje się konkretnych transakcji<sup>20</sup>. Zdarza się, że producenci angażują swoich klientów do projektowania produktu zgodnie z indywidualnymi preferencjami.

<sup>16</sup> K. Rutkowski, *Między młotem technologicznych wyzwań a kowadłem możliwości jego logistycznej obsługi*, [w:] K. Rutkowski (red.) *Logistyka on-line. Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 19.

<sup>17</sup> M. E. Porter, V. E. Millar, *How Information Gives...*, dz.cyt., s. 156.

<sup>18</sup> Por.: M. E. Porter, *Strategy and the Internet*, dz.cyt., s. 63.

<sup>19</sup> E. Fedorowicz, *Reklamowa kanibalizacja mediów tradycyjnych przez Internet*, „Marketing i Rynek”, 5/2009, s. 30–33.

<sup>20</sup> T. Wojciechowski, *Nowy kanał dystrybucji towarów*, „Marketing i Rynek”, 9/2009, s. 2.



W takich przypadkach, przedsiębiorca nie musi ponosić kosztów magazynowania dużej liczby różnorodnie skonfigurowanych wyrobów, a jedynie znacznie niższe koszty przechowywania mniejszej liczby części składowych, kreując przy tym dodatkową wartość dla klienta. Ze względu na coraz większy odsetek Internautów na świecie, w tym także w społeczeństwie polskim, na znaczeniu nabierają „wirtualne” działania promocyjne i zarządzanie relacjami z klientami *via* Internet (zbieranie informacji o preferencjach, informowanie o ofercie, o działalności firmy, kreowanie pozytywnego wizerunku, itp.). W obecnych uwarunkowaniach wynikających z gwałtownego rozwoju rynku internetowego, przedsiębiorstwa, które nie komunikują się za pośrednictwem Internetu narażają się na porażkę nie tylko wizerunkową, ale też rynkową.<sup>21</sup>

Ostatnim z podstawowych ogniw tworzenia wartości w łańcuchu są usługi serwisowe. Możliwości zastosowania technologii informatyczno – komunikacyjnych przejawiają się w tym przypadku głównie jako przekazywanie informacji dotyczących użytkowania produktu oraz pojawiających się problemów poprzez Internet. Serwis on-line zorganizowany może być w formie doradztwa przez e-mail, specjalne fora dyskusyjne, a także jako „wirtualne” konsultacje, przebiegające w „czasie rzeczywistym” i inne. Zdaniem Portera i wielu innych autorów opisane wyżej sposoby adaptacji Internetu w łańcuchu wartości nie stanowią odcięcia się od przeszłości, a raczej są etapem w ewolucji tegoż łańcucha<sup>22</sup>. Technologie informatyczne wpływają na efektywność poszczególnych procesów, zmieniają naturę powiązań poszczególnych ogniw łańcucha i ostatecznie tworzą nowe możliwości zaspokajania potrzeb konsumentów zarówno na płaszczyźnie produktu jak i ceny (stanowiącej koszt dla klienta), dystrybucji (realizującej wygodę zakupu) czy promocji (będącej formą komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem i sposobem na dostarczenie konsumentom informacji)<sup>23</sup>

### 3. WIRTUALNY ŁAŃCUCH WARTOŚCI

Przedsiębiorstwa produkujące dobra materialne wykorzystują rozwój technologii informatycznych aplikując nowe rozwiązania IT do swoich łańcuchów wartości. W odniesieniu do firm, których produkty bazują na informacji, John Sviokla i Jeffrey Rayport identyfikują pewną sekwencję procesów, które mogą być realizowane na rynku wirtualnym, zwanym przez nich przestrzenią rynkową (*market space*) w odróżnieniu od rynku rzeczywistego określanego jako miejsce

<sup>21</sup> G. Mazurek, *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 101.

<sup>22</sup> M. E. Porter, V. E. Millar, *How Information Gives You Competitive Advantage*, T. Colman, T. M. Devinney, A. Latukefu, D. F. Midgley, *E-business: Revolution, Evolution, or Hype?*, „California Management Review”, 2001, s. 80–82.

<sup>23</sup> Por.: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Rebis, Warszawa 2005, s. 91.

rynkowe (*market place*)<sup>24</sup>. W przestrzeni wirtualnej owe procesy kreują wartość dla klienta ostatecznego tworząc wirtualny łańcuch wartości.

W tradycyjnym ujęciu łańcucha wartości informacja jest elementem wspierającym kreowanie wartości. Z kolei nowe podejście każe niekiedy postrzegać informacje jako środek tworzenia wartości lub jej źródło samo w sobie<sup>25</sup>. Kreowanie wartości poprzez informacje stanowi w istocie szereg procesów, których natura pozwala na oderwanie od rynku tradycyjnego i zaadoptowanie do warunków wirtualnej przestrzeni rynkowej. Popularna jest sytuacja, w której przedsiębiorstwa funkcjonują równocześnie na obu rynkach – tradycyjnym i internetowym, w związku z czym oprócz tradycyjnego łańcucha wartości posiadają także odzwierciedlający go łańcuch wirtualny, na który składa się pięć czynności: gromadzenie, organizowanie, selekcja, syntezywanie i dostarczanie informacji. Rayport i Sviokla zaobserwowali trzy etapy w adaptacji wirtualnego łańcucha wartości przez przedsiębiorstwa<sup>26</sup>. Pierwszy z nich autorzy określili jako *visibility*, co tłumaczyć można jako „widzialność” – dostrzeżenie roli informacji w tworzeniu wartości dla konsumenta. Etap ten polega na wdrażaniu rozwiązań z zakresu technologii informatyczno-komunikacyjnych do usprawniania procesów w tradycyjnym łańcuchu wartości. Informacja pomaga zatem w podnoszeniu efektywności fizycznych operacji.

Etap drugi to *mirroring capability* – „odzwierciedlanie możliwości”. Następuje tutaj przenoszenie pojedynczych czynności do wirtualnej przestrzeni rynkowej. Przedsiębiorcy odpowiadają sobie na pytanie, które procesy zyskałyby na efektywności, gdyby prowadzone były w przestrzeni wirtualnej (np. komputerowe projektowanie produktu przez wirtualny zespół). W etapie trzecim – *new customer relationship* (nowe relacje z klientami) – przedsiębiorcy wykorzystują przepływy informacyjne w wirtualnym łańcuchu do dostarczania nowym sposobem wartości dla klienta. W związku z tym przenoszą wszystkie etapy głównego łańcucha wartości do wirtualnej przestrzeni rynkowej. Wirtualizacja poszczególnych procesów wymaga uwzględniania wspomnianych wcześniej 5 kroków, czyli gromadzenie informacji, organizowanie (porządkowanie) ich dla klienta, selekcjonowanie tych, które są wartościowe, pakowanie (syntezywanie) ich w odpowiednią formę i dystrybuowanie. Takim sposobem możliwe jest kreowanie i dostarczanie wartości klientom niezależnie od miejsca, w jakim się znajdują.

Zaznaczyć należy, że kreowanie wartości dla klienta przy użyciu wirtualnego łańcucha wartości pociąga za sobą relatywnie niższe koszty. Następuje zmiana podejścia do ekonomii skali – okazuje się bowiem, że już małe przedsiębiorstwa mogą osiągać niskie koszty dla swojej bazującej na informacji produkcji.

<sup>24</sup> J. F. Rayport, J. J. Sviokla, *Managing in the Marketplace*, „Harvard Business Review”, listopad-grudzień, 1994, s. 141.

<sup>25</sup> Por.: J. F. Rayport, J. J. Sviokla, *Exploiting the Virtual Value Chain*, dz.cyt, s. 76.

<sup>26</sup> Opis etapów na podstawie: J. F. Rayport, J. J. Sviokla, *Exploiting the Virtual Value Chain*, dz.cyt, s. 76–81.

## 4. PODSUMOWANIE

Gwałtowny rozwój technik informatycznych oraz dalsze optymistyczne prognozy dotyczące dynamiki wzrostu przyczyniają się do rozwoju wielu jego zastosowań, takich, jak usprawnienie działalności handlowej, marketingu i reklamy czy bankowości<sup>27</sup>. Konsekwencje zmian zachodzących w gospodarce pod wpływem technologii informatycznych są coraz bardziej zauważalne a Internet stał się podstawowym narzędziem wdrażania koncepcji zarządzania. Według M.E. Portera powszechną platformę informacyjną, jaką jest Internet należy rozważać, jako narzędzie, które może być skutecznie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa jako element ich własnych strategii<sup>28</sup>. Główną zaletą nowoczesnych technologii informatycznych jest ułatwianie tworzenia połączeń pomiędzy różnymi procesami, jak też umożliwienie dostępu w czasie rzeczywistym do przetwarzanych w poszczególnych procesach danych w ramach łańcucha wartości. Wirtualne łańcuchy wartości są w istotniejszym zakresie (w stosunku do łańcuchów tradycyjnych) zorientowane na wartość dla klienta. Intensywnie wykorzystują technologie informacyjne, przez co mogą ową wartość stworzyć w oparciu o strukturę organizacji sieciowej, oderwanej od tradycyjnie pojmowanej przestrzeni geograficznej, wykorzystując przy tym kluczowe kompetencje uczestników sieci<sup>29</sup>. Przedsiębiorstwa przenoszą do przestrzeni wirtualnej coraz więcej procesów w celu podnoszenia ich efektywności, elastyczności, transparentności, a także osiągania związanych z tym oszczędności zarówno czasowych jak i finansowych. Zastosowanie technologii informatycznych w obrębie całego łańcucha wartości przedsiębiorstwa i jego partnerów pozwala usprawnić funkcjonowanie wszystkich uczestników tego systemu.

## BIBLIOGRAFIA

- Badom J.L., *The Context of E-supply Chain Management*, „Industrial Management” 2001/43.
- Coltman T., T.M. Devinney, A. Latukefu, D.F. Midgley, *E-business: Revolution, Evolution, or Hype?*, „California Management Review” 2001.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2007.
- Dura P., *Zaawansowane systemy planowania i ich rola w gospodarce elektronicznej*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Logistyka on-line, Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE 2003.
- Durkiewicz J., *XML a standardy i praktyka EDI*, [w:] M. Niedźwiedzki (red.), *Electronic Data Interchange. Electronic Commerce, Consulting*, Łódź 2000

<sup>27</sup> por. K. Romaniuk, G. Kosmalski, *Aukcje internetowe jako element rynku e-commerce w Polsce*, „Marketing i Rynek”, 4/2009, s. 23; K. Krain, *Czas reklamy internetowej*, „Marketing i Rynek”, 4/2007, s. 28.

<sup>28</sup> M. E. Porter, *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review”, marzec 2001, s. 64.

<sup>29</sup> por. E. Duliniec, dz.cyt. s. 286.

- Dzieścielak J., *Wróg prasy*, „Media & Marketing”, 2006/6
- Dziuba D.T., *Ewolucja rynków w przestrzeni elektronicznej*, Nowy Dziennik sp. z o.o. i Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych, Warszawa 2001
- Fedorowicz E., *Reklamowa kanibalizacja mediów tradycyjnych przez Internet*, Marketing i Rynek, 2009/5
- Herman A., *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, (red) B. Dobiegała-Korona i A. Herman, Difin, Warszawa 2006
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Rebis, Warszawa 2005
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001
- Laskowska-Rutkowska A., *Czas, kooperacja, innowacja – presja czasu*, w: *Innowacje, Przedsiębiorczość I Gospodarka Oparta Na Wiedzy*, Zeszyty Naukowe Nr 453 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007
- Mazurek G., *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008
- Olszak C., Ziemia E., *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York 1985
- Porter M.E., Millar V.E., *How Information Gives You Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, lipiec – sierpień 1985
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2009
- Porter M.E., *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review”, marzec 2001
- Rayport J.F., Sviokla J.J., *Exploiting the Virtual Value Chain*, „Harvard Business Review”, listopad-grudzień, 1995
- Rayport J.F., Sviokla J.J., *Managing in the Marketspace*, „Harvard Business Review”, listopad-grudzień, 1994
- Romaniuk K., Kosmowski G., *Aukcje internetowe jako element rynku e-commerce w Polsce*, Marketing i Rynek 4/2009
- Rutkowski K., *Między młotem technologicznych wyzwań a kowadłem możliwości jego logistycznej obsługi*, [w:] K. Rutkowski (red.) *Logistyka on-line. Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002
- Wojciechowski T., *Nowy kanał dystrybucji towarów*, Marketing i Rynek 9/2009.

## **CREATING VALUE FOR CONSUMERS IN AN ERA OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES (ICT)**

**Summary:** The value-chain model is a concept of internal organization developed by M.E. Porter. The concept facilitates the analysis of effectiveness of the interaction occurring between particular processes of value creation and the competitive advantage. Intensive development of

electronic economy in the mid nineties significantly affected the changes taking place in the way companies operated. All activities aimed at creating product value involve the collection, processing and transfer of information. It is therefore obvious that the current development of ICT makes it more and more important in gaining a competitive advantage. The article presents the influence of ICT on the value- chain in a company.

**Key words:** value- chain, value- chain model, ICT

*dr Agnieszka M. Wiśniewska  
Instytut Reklamy  
Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie  
al. Jerozolimskie 44  
00-024 Warszawa,  
agavis@o2.pl*

*dr Katarzyna Liczmańska  
Dyrektor Działu Marketingu  
Sobieski Sp. z o.o.  
liczmanskakatarzyna@wp.pl*