

Joanna Stefaniak

Uniwersytet Gdański
Wydział Ekonomiczny
e-mail: jstefaniak@ug.edu.pl
tel. 58 523 12 23

Usługi a łańcuch wartości przedsiębiorstw przemysłowych – aspekty teoretyczne

***Streszczenie.** Nowoczesna gospodarka charakteryzuje się postępującymi procesami serwicyzacji przemysłu, co oznacza większy zakres wykorzystywania usług w działalności przedsiębiorstw przemysłowych. Usługi te spełniają różne funkcje związane z dostarczaniem rozwiązań technologicznych, operacyjnych, finansowych czy dystrybucyjnych i mają coraz większe znaczenie dla tworzenia wartości przedsiębiorstwa. A koncepcja łańcucha wartości pozwala na analizę wpływu tych działań na wartość i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie roli usług w przedsiębiorstwach przemysłowych, wykorzystując koncepcję łańcucha wartości. Opracowanie ma charakter teoretyczny. Po przeanalizowaniu literatury przedmiotu można stwierdzić, że usługi są obecne we wszystkich fazach łańcucha wartości przedsiębiorstwa, ale ich rola jest różna. Wykorzystanie usług w przedsiębiorstwie może decydować o jego konkurencyjności, gdyż pozwalają one koncentrować się na strategicznych obszarach oraz lepiej realizować potrzeby odbiorców.*

***Słowa kluczowe:** usługi, łańcuch wartości, serwicyzacja, usługi dla biznesu*

Wstęp

Tradycyjnie działalność przemysłowa i usługowa traktowane były odrębnie. Jednakże w ostatnich latach można zaobserwować nowy model biznesu polegający na wzbogacaniu produktów o dodatkowe usługi oraz łączeniu usług z ofertą produktów [Baines et al. 2009; Oliva, Kallenberg 2003; Neely 2015]. Jeszcze pod koniec lat 90. XX w. większość przedsiębiorstw przemysłowych nie uwzględniała możliwości łączenia sfery produkcyjnej ze świadczeniem usług posprzedażnych,

ofertą recyklingu czy chociażby dopasowaniem swojej oferty produktowej do indywidualnych wymagań klienta na tak szeroką skalę. Obecnie takie działania stanowią standard w wielu, zwłaszcza innowacyjnych, przedsiębiorstwach i są określane jako serwicyzacja produkcji przemysłowej [Spring, Araujo 2009]. Ponadto w wyniku przemian gospodarczych na świecie wzrósł stopień umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, a tym samym wzrost konkurencji na rynkach oraz postępujące procesy *outsourcingu* i *offshoringu*. Intensywny rozwój usług dla biznesu stymulowany z jednej strony rozwojem technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, a z drugiej rosnącym popytem ze strony przedsiębiorstw jest tego odzwierciedleniem.

Koncepcja łańcucha wartości jest to pewna konstrukcja myślowa, pozwalająca rozważać ze strategicznego punktu widzenia wpływ różnych działań przedsiębiorstwa na jego wartość i konkurencyjność. A ponieważ obecnie usługi „uczestniczą” we wszystkich fazach działalności przemysłowej, to istotne wydaje się przeanalizowanie znaczenia usług w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa przemysłowego.

Wobec powyższego celem artykułu jest przedstawienie roli usług w przedsiębiorstwach przemysłowych, wykorzystując koncepcję łańcucha wartości. Dyskusji poddane zostały następujące kwestie: Na czym polega serwicyzacja produkcji przemysłowej? oraz Jakie jest znaczenie usług w poszczególnych fazach łańcucha wartości przedsiębiorstw przemysłowych? Praca ma charakter teoretyczny i oparta jest na analizie krajowej i zagranicznej literatury tematu. Rozważania teoretyczne stanowią wstęp do dalszych prac badawczych w tym zakresie.

1. Serwicyzacja produkcji przemysłowej

Od lat 80. XX w. gospodarki przechodzą coraz intensywniejsze procesy przemian. Wynikają one z kilku czynników: przede wszystkim znacznego rozwoju technologicznego, zwłaszcza w dziedzinie telekomunikacji i systemów informatycznych, rosnącej mobilności i zamożności społeczeństw, liberalizacji handlu towarowego, pojawienia się nowych tańszych lokalizacji dla prowadzenia produkcji w wyniku otwarcia się gospodarek azjatyckich, a w efekcie wzmożonej konkurencji na rynkach. Na obszarze Unii Europejskiej dodatkowymi czynnikami są działania realizowane na rzecz stworzenia jednolitego europejskiego rynku wewnętrznego, rozumianego jako obszar bez granic wewnętrznych, na którym funkcjonują swobody przepływu towarów, osób, usług i kapitału, jak również prowadzone polityki gospodarcze, w tym polityka przemysłowa [Kuczevska, Stefaniak-Kopoboru 2015].

Przemiany te prowadzą do powstania nowoczesnych gospodarek, w których coraz większą rolę odgrywa sektor usług, zarówno biorąc pod uwagę udział w tworzeniu PKB, jak i w wielkości zatrudnienia. Jednakże nadal wydaje się, że wiodącym segmentem gospodarek powinien być przemysł¹. Ale nie przemysł w klasycznym rozumieniu, a przemysł innowacyjny funkcjonujący na podstawie czterech głównych trendów [Michałowicz 2014]:

- wzroście ekonomii usług i inwestycji w aktywa niematerialne,
- zrównoważonej reindustrializacji,
- rozwoju i wszechobecności technologii informacyjnych i łącznościowych (ICT),
- współdziałania i współodpowiedzialności załogi za rozwój firmy.

Konsekwencją tych trendów jest zachodzący proces serwicyzacji przemysłu. Pojęcie to oznacza przede wszystkim tworzenie nowej wartości poprzez dodawanie usług do produktu [Neely 2008: 104]. Dla przedsiębiorstw produkcyjnych oznacza to transformację oferty produktowej. Przedsiębiorstwa te początkowo oferowały „czyste” produkty, z czasem dodając coraz bardziej zaawansowane usługi aż do całkowitego zdominowania przez nie oferty produktowej [Oliva, Kallenberg 2003; Matuszek 2015: 429]. W rezultacie tych procesów przedsiębiorstwa produkcyjne zaczęły się przekształcać z organizacji ukierunkowanych na projektowanie, wytwarzanie i sprzedaż wyrobów na przedsiębiorstwa wyspecjalizowane i nakierowane na dostarczanie produktów i kompleksowych, zintegrowanych usług dotyczących tych produktów i ich funkcjonowania w środowisku klienta [Michałowicz 2014]. Serwicyzacja produkcji przemysłowej jest zatem udoskonaleniem zdolności danej organizacji w celu lepszego generowania wartości poprzez przejście od sprzedaży produktów do sprzedaży systemów produkcyjno-usługowych, w której kluczowym elementem jest silna orientacja na klienta oraz dostarczenie mu szerszych, bardziej dostosowanych rozwiązań wyróżniających produkt spośród konkurencji [Ulbrych 2016: 261-262].

Z drugiej strony, usługi coraz częściej są również wykorzystywane przez przedsiębiorstwa przemysłowe bezpośrednio w procesach produkcyjnych oraz innych obszarach działalności gospodarczej. Usługi dotyczące działalności gospodarczej spełniają różne funkcje związane z dostarczaniem rozwiązań technologicznych, operacyjnych, finansowych czy dystrybucyjnych. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z usług skierowanych bezpośrednio do nich (tzw. *business-to-business*), odpowiadających na konkretne zapotrzebowanie oraz z ogólnych i wystandaryzowanych usług sieciowych lub konsumenckich (ela 1). Zwłaszcza ta pierwsza grupa usług jest szczególnie istotna dla tworzenia wartości przedsiębiorstw, ponieważ

¹ Świadczy o tym podejście Komisji Europejskiej do polityki przemysłowej zawarte w dokumencie *Działania na rzecz odrodzenia przemysłu europejskiego* [Komisja Europejska 2014].

obejmuje ona „całokształt usług świadczonych przez wyspecjalizowane firmy na rzecz innych zakładów w celu zwiększenia ich efektywności” [GUS 1997: 89]. Analizując udział usług w kontekście wykorzystania w procesach produkcyjnych, przedsiębiorstwa produkcyjne dzięki możliwościom wykorzystania wyspecjalizowanych usług zewnętrznych o dużym potencjale wiedzy mogą koncentrować się na kompetencjach kluczowych [Matusek 2015: 429]. Natomiast usługi sieciowe oraz konsumenckie nie stanowią o tworzeniu wartości przedsiębiorstwa czy pozycji konkurencyjnej.

Tabela 1. Taksonomia usług dla przemysłu

Usługi dla przemysłu (<i>producer services</i>)	Usługi związane z biznesem (<i>business-related services</i>)	Usługi dla biznesu (<i>business services</i>)	Usługi dla biznesu oparte na wiedzy (<i>knowledge-intensive business services KIBS</i>)	Oprogramowanie i usługi informatyczne Usługi konsultingowe (w zakresie zarządzania i opracowywania strategii) Rachunkowość, opodatkowanie, porady prawne Marketing, badania rynku Usługi techniczne i inżynierskie Usługi badawcze i rozwojowe Szkolenia kadr, rekrutacja na kierownicze stanowiska
		Usługi dla biznesu (<i>business services</i>)	Pozostałe usługi dla biznesu (<i>operational business services</i>)	Usługi ochroniarskie Służby techniczne i sprzątające Administracja, księgowość Rekrutacja pracowników podstawowych oraz na czas określony Inne usługi operacyjne (np. catering, tłumaczenia, infolinie) Leasing i wynajem Nieruchomości
	Usługi sieciowe (<i>network services</i>)		Dystrybucja i handel Transport i logistyka Usługi bankowe, ubezpieczeniowe, brokerskie Telekomunikacja, przesyłki kurierskie Usługi sektora energetycznego	
				Usługi konsumenckie częściowo wykorzystywane przez przedsiębiorstwa (np. podróże służbowe, ubezpieczenia społeczne, usługi zdrowotne nabywane przez przedsiębiorstwa)

Źródło: ECSIP 2014 za: Kox, Rubalcaba 2007.

Większe zastosowanie usług w przemyśle jest możliwe przede wszystkim dzięki postępowi w technologii i komunikacji, który umożliwia rozdzielenie tworzenia i konsumpcji usługi. W konsekwencji część usług mogła zostać prze-

niesiona do usługodawców zewnętrznych, tzw. *outsourcing* (np. obsługa księgową) lub innych lokalizacji tzw. *offshoring* (np. infolinie), pozwalając na bardziej efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw poprzez redukcję kosztów. Ponadto rozwój technologii pozwolił na wprowadzenie usług opartych na wiedzy, w dużym stopniu zindywidualizowanych i dostosowanych do potrzeb odbiorcy.

2. Koncepcja łańcucha wartości

Idea łańcucha wartości (*value chain*) została przedstawiona w 1985 r. przez Michaela E. Portera. Postrzega on łańcuch wartości jako „zespół działań (czynności) przedsiębiorstwa wykonywanych w celu zaprojektowania, wyprodukowania, dostarczenia na rynek i sprzedaży dóbr finalnych oraz działań wspomagających” [Porter 2001: 51]. Obecnie ze względu na powszechne stosowanie tej koncepcji, zwłaszcza w literaturze dotyczącej strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, łańcuch wartości jest pojęciem definiowanym przez wielu teoretyków [m.in. Kaplinsky, Morris 2001; Sryła 2000; Oblój 2000].

Koncepcja łańcucha wartości jest teorią przedsiębiorstwa, która postrzega przedsiębiorstwo jako zbiór oddzielnych, ale powiązanych funkcji produkcyjnych, pod warunkiem, że funkcje te są zdefiniowane jako działania [Porter 2001: 66]. Działania są to zróżnicowane pod względem istoty i stosowanej technologii czynności, za pomocą których przedsiębiorstwo wytwarza dobra wartościowe dla swoich klientów [Porter 2006: 66]. Koncepcja łańcucha wartości pozwala rozpatrywać ze strategicznego punktu widzenia dowolne działania istotne dla tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, pozostawiając znaczną swobodę w określeniu, w jaki sposób działania te są skonfigurowane i wzajemnie powiązane. W konsekwencji pozwala w sposób systematyczny spojrzeć na źródła tworzenia wartości dla nabywców, umożliwiając żądanie wyższych cen za produkty finalne przedsiębiorstwa, a tym samym generowania wyższej marży [Porter 2006: 21-22]. W tym kontekście wartość produktu jest określana przez jego użyteczność dla nabywcy, a tym samym przez korzyści, które nabywca może uzyskać w wyniku użytkowania produktu. Kluczem do sukcesu bowiem jest efektywność i przewidywalność w spełnianiu przez produkt potrzeb kupującego, nie zaś sam fakt posiadania produktu [Michałowicz 2014].

Łańcuch wartości tworzy dziewięć kategorii działań wartościowych, z których pięć należy do działań podstawowych, a cztery do działań wspierających (pomocniczych)². Działalność podstawowa została podzielona przez Portera na pięć segmentów [Borowski 2013: 18-19]:

² Analiza słuszności tłumaczenia *supporting activities* jako działania „wspierające” czy „pomocnicze” została przeprowadzona w pracy Jerzego Borowskiego [2013].

1. Logistyka wewnętrzna – działania mające na celu dostarczanie czynników wytwórczych (zamawianie, składowanie, przydzielanie zasobów produkcyjnych).
2. Operacje – działania związane z przekształcaniem czynników wytwórczych w końcowy produkt (produkcja, montaż, pakowanie).
3. Logistyka w dystrybucji (zewnętrzna) – działania związane z przekazywaniem produktów odbiorcom (sortowanie, magazynowanie, transport do odbiorcy).
4. Marketing i sprzedaż – działania związane z tworzeniem popytu na produkty (promocja i reklama, utrzymywanie więzi z klientami, polityka cenowa, budowanie kanałów dystrybucji).
5. Usługi (posprzedażne) – działania związane z dostarczaniem usług zwiększających zadowolenie klienta z produktu (instalowanie, naprawy, części zamienne, instrukcje obsługi).

W każdym przedsiębiorstwie wszystkie te segmenty uczestniczą w tworzeniu wartości, choć w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa inne segmenty działalności podstawowej będą miały znaczenie dominujące (np. dla firmy dystrybucyjnej będzie to logistyka zewnętrzna, dla banku marketing i sprzedaż, a dla restauracji operacje) [Porter 2001: 54].

Działania wspierające (pomocnicze) obejmują cztery kategorie [Borowski 2013: 19-20]:

1. Infrastruktura przedsiębiorstwa – działania z zakresu zarządzania, struktury organizacyjnej, planowania, finansów i księgowości, zarządzania jakością, systemów kontroli i inne.
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi – działania z zakresu rekrutacji, zatrudnienia, szkoleń i rozwoju pracowników, polityki wynagrodzeń i systemów motywacyjnych.
3. Rozwój technologii – działania na rzecz ulepszania produktów i usprawniania procesów dotyczących wszystkich prac wykonywanych w przedsiębiorstwie zgodnie z ustalonymi procedurami.
4. Zaopatrzenie – działania polegające na nabywaniu wszystkiego, co jest potrzebne do realizacji zadań podstawowych (surowców, materiałów zaopatrzeniowych, podzespołów, maszyn i urządzeń, sprzętu laboratoryjnego i biurowego itp.).

Zastosowanie łańcucha wartości pozwala na fragmentaryzację procesów, co umożliwia dostosowywanie produkcji do zmieniających się warunków gospodarczych (koniunktury gospodarczej) oraz do zmian popytu, które wymagają stosowania indywidualnych rozwiązań w odniesieniu do potrzeb klientów, co następnie przekłada się na warunki realizowanych kontraktów. Fragmentaryzacja pozwala również na wyodrębnienie działań o charakterze strategicznym, które decydują o efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, oraz działań, których udział w tworzeniu wartości jest niski, a tym samym nie mają znaczenia strategicz-

nego. Zgodnie z teorią optymalizacji procesów wytwórczych tego typu działania coraz częściej są zlecane na zewnątrz (*outsourcing* i *offshoring*), skupiając się na zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem [Ulbrych 2016: 259].

3. Obszary interakcji usług i dóbr

Potencjał wzrostu i produktywności w wyniku interakcji pomiędzy usługami a przemysłem z tytułu uczestnictwa usług w procesach produkcyjnych może być rozpatrywany w trzech obszarach [ECSIP 2014: 17-18]:

1. W ramach sektorów produkcyjnych – usługi pozwalają na generowanie wyższego poziomu wartości dodanej w ramach łańcucha wartości w przedsiębiorstwach przemysłowych. Dotyczy to zarówno usług pozyskiwanych od zewnętrznych dostawców, jak i usług dostarczanych w ramach działalności własnych przedsiębiorstwa. Usługi wykorzystywane przy procesach produkcyjnych przyczyniają się do zwiększenia efektywności przedsiębiorstw przemysłowych, a tym samym do zwiększenia wartości dodanej wytwarzanej w działalności produkcyjnej. Wiele usług, zwłaszcza usług biznesowych opartych na wiedzy (KIBS), funkcjonuje jako kanały dyfuzji technologii oraz katalizatory rozpowszechniania innowacji (produktowych i procesowych), które przyczyniają się do poprawy produktywności w przemyśle.

2. W ramach sektorów usługowych – czynniki, które zwiększają dostępność usług, zmniejszają koszty oraz podnoszą ich jakość, mają znaczący wpływ na tworzenie wartości w łańcuchu wartości przedsiębiorstw usługowych. Wzrost produktywności przedsiębiorstw usługowych przekłada się na zwiększone korzyści dla przedsiębiorstw przemysłowych. Dlatego też istotne jest odpowiednie efektywne funkcjonowanie sektora usług zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. Dotyczy to otoczenia regulacyjnego, poziomu innowacyjności, warunków konkurencji czy też stopnia zintegrowania i otwartości rynków usługowych.

3. W relacji między usługami a przemysłem – poza czynnikami warunkującymi poprawę funkcjonowania sektorów usługowych lub przemysłowych odrębnie, istotne są zdolności usługodawców i usługobiorców do wzajemnej współpracy w ramach łańcuchów wartości w celu generowania wyższej produktywności, a tym samym większej wartości dodanej. Istotne znaczenie w tym zakresie ma asymetria informacji pomiędzy usługodawcami i usługobiorcami (przemysłem) oraz rola przedsiębiorstw przemysłowych w odpowiednim wykorzystaniu usług w ramach współpracy w działalności produkcyjnej. Asymetria informacji występuje pod dwiema postaciami: usługobiorcy (przedsiębiorstwa przemysłowe) mają

często trudności z odpowiednią oceną jakości pozyskiwanych usług na każdym etapie współpracy z usługodawcą (przed rozpoczęciem współpracy, w trakcie i po jej zakończeniu), natomiast przedsiębiorstwa usługowe nie zawsze są w stanie w pełni i jasno zrozumieć lub określić wymagania swoich odbiorców co do oferowanych im usług. Efektywność usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstw przemysłowych wymaga dużego stopnia współpracy (interakcji) pomiędzy usługodawcami a usługobiorcami, dlatego też bardzo istotnym elementem jest kooperacja. Im bardziej specyficzne i indywidualnie dopasowane do odbiorcy mają być i są świadczone usługi, tym wyższy stopień kooperacji i wzajemnego zrozumienia procesów produkcyjnych i usługowych jest wymagany. Dotyczy to zarówno usługodawców, jak i usługobiorców.

4. Usługi a fazy łańcucha wartości

Interakcje między usługami a działalnością przedsiębiorstw przemysłowych występują na długości całych łańcuchów wartości. Jednakże ze względu na oddziaływanie na określone fazy łańcucha wartości wyróżnia się [ECSIP 2014: 19-20]:

1. Usługi dotyczące rozwoju (usługi na początku łańcucha wartości, *upstream services*) – usługi zorientowane na innowacyjność produktową (lub usprawnienie), w tym działania badawczo-rozwojowe, projektowanie i rozwiązania inżynierskie. Wykorzystanie usług na tym etapie łańcucha wartości pozwala na wyższy poziom technologicznego zaawansowania produktów finalnych, rozwój techniczny procesów produkcyjnych, a tym samym zwiększenie specjalizacji tych procesów oraz osiągnięcie lepszej pozycji rynkowej, prowadząc do tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

2. Usługi podstawowe (produkcyjne, *core services*) – usługi bezpośrednio związane z działalnością produkcyjną, takie jak zarządzanie dostawami, inżynieria produktowa i procesowa oraz inne usługi techniczne. Można je podzielić na dwa rodzaje:

a) usługi, które przyczyniają się do poprawy powiązań w łańcuchu dostaw – zwiększają możliwości przedsiębiorstw przemysłowych do wykorzystywania przewagi komparatywnej wynikającej z lepszego funkcjonowania rynków dostaw, skrócenia czasu dostaw czy obniżenia kosztów transakcyjnych, w efekcie często doprowadzając do przeniesienia działalności produkcyjnej do innych, nawet dość odległych lokalizacji; ewidentnym przykładem wykorzystania usług w tej fazie łańcucha wartości są największe przedsiębiorstwa z sektora odzieżowego, które przenoszą swoją działalność produkcyjną najczęściej do lokalizacji azjatyckich,

skupiając się przede wszystkim na zarządzaniu efektywnymi i globalnie skoordynowanymi procesami, zachowując odpowiednie standardy jakości,

b) usługi zorientowane na innowacje procesowe – usługi w tym zakresie przyczyniają się do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa; wysokie koszty zasobów materialnych i pracy mogą być w pewnym stopniu kompensowane przez zwiększoną wydajność, odpowiednie gospodarowanie zasobami oraz szybkie i elastyczne procesy produkcyjne i zarządcze; są to zwykle usługi o wysokim poziomie wiedzy i zaawansowania technologicznego (np. usługi IT) wymagające wykwalifikowanego personelu i doświadczonych konsultantów; zastosowanie tego typu usług w przedsiębiorstwie pozwala na zwiększenie przewagi komparatywnej, a tym samym generowanie wyższej wartości w przedsiębiorstwie.

3. Usługi dotyczące działań rynkowych (usługi na końcu łańcucha wartości, *downstream services*) – są to usługi dystrybucyjne, marketingowe i posprzedażne. Przedsiębiorstwa, korzystając z tego rodzaju usług, generują wyższą wartość dodaną poprzez większe zróżnicowanie swoich produktów i ich lepsze dostosowanie do wymagań rynku, jak również poprzez tworzenie i utrzymywanie odpowiednich relacji z klientami.

4. Usługi o charakterze przekrojowym (zarządzanie i koordynacja) – usługi z zakresu doradztwa strategicznego i zarządzania, jak również zarządzania systemami informatycznymi w przedsiębiorstwie. Usługi te odgrywają ważną rolę w utrzymaniu konkurencyjności w podstawowych działaniach produkcyjnych poprzez wspieranie wyższej efektywności produkcji, obniżanie kosztów produkcji oraz ułatwienie koordynacji działań w ramach kompleksowych łańcuchów wartości.

Biorąc pod uwagę trzy podstawowe segmenty łańcucha wartości przedsiębiorstw przemysłowych w krajach rozwiniętych, bardzo wyraźnie zaznacza się zjawisko utraty kluczowej pozycji przez fazę produkcyjną. Natomiast rośnie rola faz przedprodukcyjnej i poprodukcyjnej, w których w większym stopniu wykorzystuje się usługi [Ulbrych 2016: 259]. Spadek znaczenia fazy operacyjnej, która to do tej pory uznawana była za podstawową w tworzeniu wartości w przedsiębiorstwach wynika z kilku wzajemnie nakładających się czynników: obniżenia kosztów i redukcji cen, jak również zmniejszenia zatrudnienia w bezpośrednich procesach produkcyjnych wynikające ze wzrostu wydajności pracy i rozwoju technologicznego (np. automatyzacja) oraz rosnącego poziomu konkurencji (krajowej i międzynarodowej), które dodatkowo przyczyniają się do obniżenia cen, a tym samym marży na materialnych produktach finalnych przedsiębiorstw przemysłowych. Dodatkowo spadek znaczenia fazy produkcyjnej (wytwarzania) w tworzeniu wartości dla przedsiębiorstw przemysłowych w ostatnich dekadach został wzmocniony przez procesy wykorzystywania tańszych podwykonawców (*outsourcing*) lub przenoszenia produkcji do tańszych lokalizacji (*offshoring*)

[ECSIP 2014: 18]. Dlatego wiele przedsiębiorstw kładzie większy nacisk na pozostałe dwie fazy łańcucha wartości, w których wartość pojawia się poprzez wykorzystanie niematerialnych usług.

Położenie większego nacisku na usługi, przede wszystkim w początkowej i końcowej fazie łańcucha wartości, jest częścią procesu serwicyzacji przemysłu. W klasycznym modelu producent czerpie zysk ze sprzedaży produktu. Ponieważ obecnie przedsiębiorstwa coraz częściej oferują produkty będące połączeniem dobra finalnego oraz usługi, a nie tylko „tradycyjnie” dóbr w postaci materialnej, w konsekwencji czerpią coraz większą część swoich dochodów nie ze sprzedaży dóbr materialnych jako takich, lecz z usług, które im towarzyszą. Usługi te w rzeczywistości mogą generować trwalszy strumień przychodów z wyższymi marżami aniżeli marże stosowane przy materialnych produktach finalnych [ECSIP 2014: 20]. W tym kontekście różne usługi związane z wprowadzaniem produktów na rynek (np. logistyka, dystrybucja, usługi marketingowe i przedsprzedażne), usługi „wspierające” i „towarzyszące” (np. obsługa klienta, utrzymanie) oraz usługi po wykorzystaniu (np. usługi odzysku i recyklingu) odgrywają coraz większą rolę w generowaniu wartości w łańcuchach wartości przedsiębiorstw produkcyjnych.

Podsumowanie

Wiele tradycyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych poszukuje innowacyjnych sposobów prowadzenia działalności. U podstaw takiej postawy przedsiębiorstw leży zmiana możliwości dotyczących procesów produkcyjnych oraz funkcjonowania przedsiębiorstw wynikających z rozwoju gospodarczego i technologicznego oraz zmiana oczekiwań współczesnego klienta. Istotna jest także efektywność gospodarowania przekładająca się na wyniki przedsiębiorstwa w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku.

Nowoczesna gospodarka charakteryzuje się postępującymi procesami serwicyzacji przemysłu, co oznacza coraz większy zakres wykorzystywania usług w działalności przedsiębiorstw przemysłowych. Usługi te różnią się pod względem stopnia dostosowania do specyficznych wymogów usługobiorcy, jakim jest przedsiębiorstwo – od najbardziej ogólnych i wystandardyzowanych, charakteryzujących się niskim bądź relatywnie niskim poziomem wiedzy specjalistycznej dotyczącej procesów przemysłowych (np. usługi sieciowe), do usług wyspecjalizowanych, a więc charakteryzujących się wysokim stopniem wiedzy i znajomości specyfiki procesów produkcyjnych, jak również wysokim stopniem interakcji z działalnością produkcyjną.

Usługi są niezbędne w działalności przedsiębiorstw przemysłowych, gdyż pozwalają poprawnie funkcjonować całym łańcuchom wartości, które obejmują pełen zakres czynności, począwszy od koncepcji przez produkcję po dostawę produktów do odbiorcy finalnego i obsługę posprzedażną wraz z recyklingiem. Obecnie przedsiębiorstwa przemysłowe w swojej ofercie stosują podejście zintegrowane – proponują wiązkę kombinacji dóbr, usług i wsparcia. Dlatego znaczenie usług w poszczególnych fazach łańcucha wartości jest różne. Większe znaczenie usługi mają w fazach przedprodukcyjnej i poprodukcyjnej aniżeli w fazie produkcji podstawowej, ponieważ aktywności niematerialne (pomysł, projekt, logistyka, marketing i serwis) są czynnościami najbardziej dochodowymi, a sama produkcja ma relatywnie niski udział w tworzeniu wartości. Znaczenie usług rozwojowych oraz towarzyszących i wspierających produkty jest bardzo duże – mogą one decydować o konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa, gdyż pozwalają lepiej realizować potrzeby klientów, a tym samym zapewniają mu lepszą pozycję konkurencyjną na rynku.

Literatura

- Baines T.S. i in., 2009, The Servitization of Manufacturing; a Review of Literature, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20, No. 5: 547-567.
- Borowski J., 2013, Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego, *Optimum. Studia Ekonomiczne*, nr 2(62): 11-22.
- ECSEP, 2014, *Study on the Relation between Industry and Services in Terms of Productivity and Value Creation*, Final Report, Study for the Directorate-General for Enterprise and Industry, Vienna, <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8528/attachments/1/translations/en/.../native> [dostęp: 20.05.2016].
- GUS, 1997, *Rynek wewnętrzny w 1996 roku*, Warszawa.
- Kaplinsky R., Morris M., 2001, *A Handbook for Value Chain Research*, prepared for the International Development Research Centre (IDRC), SustainAbility, UNEP and UN Global Compact, www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf [dostęp: 07.07.2016].
- Komisja Europejska, 2014, *Działania na rzecz odrodzenia przemysłu europejskiego*, komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM (2014), 14 final, z 22.01.2014.
- Kox H., Rubalcaba L., 2007, *Business Services and the Changing Structure of European Economic Growth*, CPB Memorandum 183, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.
- Kuczevska J., Stefaniak-Kopoboru J., 2015, Wyzwania europejskiej polityki przemysłowej, w: E. Małuszyńska, P. Idczak, G. Mazur (red.), *Unia Europejska wobec wyzwań przyszłości: aspekty społeczne, gospodarcze i środowiskowe*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 258-269.
- Matusek M., 2015, Innowacje usług w przedsiębiorstwach produkcyjnych – czynniki sukcesu, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 83, nr 1941: 427-436.
- Michałowicz J., 2014, *Pomysł na przemysł, czyli serwicyzacja*, CEO Innovation Experts, www.i-ex.pl/index.php/publikacje/153-pomysl-na-przemys-czyli-serwicyzacja [dostęp: 30.05.2016].

- Neely A., 2008, Exploring the Financial Consequences of the Servitization of Manufacturing, *Operations Management Research*, No. 1(2): 103-118.
- Nessel K., 2015, Internacjonalizacja usług z perspektywy globalnych łańcuchów wartości. Co mówią liczby?, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 226: 95-108.
- Oblój K., 2007, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE.
- Oliva R., Kallenberg R., 2003, Managing the Transition from Products to Services, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2: 160-172, DOI 10.1108/09564230310474138, www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09564230310474138 [dostęp: 5.07.2016].
- Porter M.E., 2001, The Value Chain and Competitive Advantage, w: D. Barnes (red.), *Understanding Business: Processes*, London – New York: Taylor & Francis, 50-66.
- Porter M.E., 2006, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Gliwice: Helion.
- Spring M., Araujo L., 2009, Service, Services and Products: Rethinking Operations Strategy, *International Journal of Operations & Production Management*, No. 29(5): 444-467.
- Sryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ulbrych M., 2016, Serwicyzacja produkcji przemysłowej. Wnioski dla Polski, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 3 (81): 253-264, DOI: 10.18276/frfu.2016.81-22, www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/81-2016/FRFU-81-253.pdf [dostęp: 30.06.2016].

Services and Value Chain of Manufacturing Companies – Theoretical Aspects

Abstract. *The modern economy is characterized by progressive servitisation of manufacturing, which means an increasingly wider provision of services by manufacturing companies. These services are associated with the provision of technological, operational, financial or distribution solutions and are increasingly important for creating business value. The value chain concept is useful in analysing the impact of these activities on the value and competitiveness of the firm. The aim of the article is to analyse the role of services for manufacturing companies using the value chain concept. Based on theoretical considerations, the author concludes that services are present in all links of the firm's value chain, but their role varies. Business-to-business services can determine competitiveness of businesses as they allow them to focus on strategic areas and better meet their customers' needs.*

Keywords: *services, value chain, servitisation, business-to-business services*